

Министерство образования и науки Российской Федерации



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Пути совершенствования управления персоналом на примере ООО "Виноград" г. Томск

УДК 005.95:005.8(571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Белозеров Александр Игоревич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43, 44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,6 0,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,7 6,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25, 26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63, 67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)

Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Школа базовой инженерной подготовки
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП

_____ И.Б. Ардашкин_
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗИЗ1	Белозеров Александр Игоревич

Тема работы:

Пути совершенствования управления персоналом на примере ООО «Виноград» г. Томска

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2018г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объект исследования – система управления персоналом на предприятии

Предмет исследования – процесс совершенствования методов управления персоналом на примере ООО «Виноград» г. Томска

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

Цель данной выпускной квалификационной работы – анализ системы управления персоналом и направления ее совершенствования на примере ООО «Виноград» г. Томска.

Специализированная литература по кадровому менеджменту, материалы Internet-ресурсов, публикации периодических печатей.

Задачи:

1. Определить наиболее актуальные проблемы кадрового менеджмента;
2. Выделить и проанализировать основные элементы системы управления персоналом, проанализировать методы управления персоналом, обозначить и раскрыть их специфику;
3. Рассмотреть специфику механизмов и направлений управления персоналом в организации;

Проанализировать систему управления персоналом в ООО «Виноград» г. Томска и определить направления ее совершенствования.

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Кадровый менеджмент. Его проблемы, элементы и методы

2. Механизмы и направления управления персоналом в организации. Пути их совершенствования

3. Система управления персоналом ООО «Виноград» г. Томска

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику

20.01.2018г.

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		20.01.2018г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗИЗ1	Белозеров Александр Игоревич		20.01.2018г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа базовой инженерной подготовки

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Отделение социально-гуманитарных наук ШБИП

Уровень образования – бакалавр

Период выполнения – весенний семестр 2017/2018 учебного года

Форма представления работы:

Бакалаврская работа КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН выполнения выпускной квалификационной работы		
Срок сдачи студентом выполненной работы:	06.06.2018	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2018	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2018	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2018	Написание чернового варианта ВКР	15
6.06.2018	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	

0 – 16	– безусловно неудовлетворительно
--------	----------------------------------

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ОСГН	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент		

СОГЛАСОВАНО:

Доцент ОСГН	Макаренко Наталья Ивановна	к.ф.н., доцент	Подпись	Дата
38.03.03 «Управление персоналом»	Ардашкин Игорь Борисович	Д.ф.н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа, объемом 97 страница, из них приложений на 3 стр.; 41 источник, 2 приложения.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, управление человеческими ресурсами, мотивация, стимулирование, методы управления персоналом, сотрудники.

Объект исследования – ООО «Виноград» г. Томска.

Предметом – система управления персоналом в ООО «Виноград» г. Томска.

Цель работы – анализ системы управления и направления ее совершенствования на примере ООО «Виноград» г. Томска.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики:

Степень внедрения: представленные рекомендации по совершенствованию управления персонала в настоящее время могут быть использованы в ООО «Виноград» г. Томска.

Область применения: методы совершенствования управления персоналом могут быть использованы в любой организации, любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: совершенствование системы управления персоналом является значимым в рамках конкретной организации. Для руководителей применение модернизированных методов в управлении может служить инструментом повышения эффективности труда, а для сотрудников – это возможность увидеть собственные возможности и задействовать их, чтобы повысить свою заработную плату и обеспечить карьерный рост.

Определения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Кадровый менеджмент: целенаправленная деятельность руководителей и сотрудников подразделений системы управления кадрами, включающая создание стратегии кадровой политики, методов и принципов управления персоналом.

Профессиональная подготовка: процесс получения знаний, необходимых для выполнения определенной работы в конкретной сфере деятельности.

Профессиограмма: комплекс признаков, описывающих определенную профессию, включающий в себя перечень требований и норм, предъявляемых к данной профессии.

Рекрутмент: процесс подбора новых сотрудников в организацию.

Адаптация: процесс приспособления человека к изменяющимся факторам окружающей среды.

В настоящее время среди ученых нет единогласия в понимании термина «мотивация». В учебной и научной литературе даются различные определения.

Мотивация: это процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации; это внутреннее состояние, определяющее поведение человека. Используют такую же или близкую по смыслу терминологию Е.Е. Вершигора, О.Т. Лебедев, Н.И. Кабушкин, Д.Д.

Мотивация: это процесс формирования у работников необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду, которые развиваются на основе осознания, как своих личных потребностей, так и потребностей других людей.

Стимулирование: побуждение сотрудников компании к заинтересованности в результатах своей трудовой деятельности.

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

Перечень стандартов, используемых при оформлении пояснительных записок и чертежей

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения.
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.

11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.
12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.
13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Оглавление

Введение.....	13
Глава 1. Кадровый менеджмент. Его проблемы, элементы и методы	16
1.1. Сущность кадрового менеджмента в современной организации	17
1.2. Основные элементы кадрового менеджмента.....	43
1.3. Технологии и инструменты кадрового менеджмента	32
1.4. Проблемы профессиональной подготовки.....	43
1.5. Развитие системы дополнительного профессионального образования	45
Глава 2. Механизмы и направления управления персоналом в организации. Пути их совершенствования.....	51
2.1. Планирование персонала	52
2.2. Составление профессиограммы	54
2.3. Рекрутмент (подбор персонала)	57
2.4. Адаптация нового персонала в организации.....	61
2.5. Локальные нормативные акты в управлении персоналом на предприятии.....	66
2.6. Мотивация персонала	72
2.7. Формирование организационной структуры предприятия	75
Глава 3. Система управления персоналом ООО «Виноград» г. Томск.....	80
3.1. Общая характеристика ООО «Виноград» г. Томска	80
3.2. Анализ кадровой политики предприятия	81
3.3. Выводы и предложения по совершенствованию кадровой политики организации	86
Заключение.....	89
Список литературы.....	91
Приложение А.....	94
Приложение Б	96

Введение

Выбор темы обуславливается тем, что в настоящее время в условиях быстроразвивающейся рыночной экономики именно кадры становятся главным конкурентным преимуществом любой организации.

Фактически, в основном все организации стараются использовать современное оборудование, новейшие технологии и т.п., однако только качество кадров и уровень кадрового менеджмента могут сделать организацию либо убыточной, либо процветающей.

Актуальность выбранной мною темы очевидна, так как в современной России управление персоналом – направление достаточно новое. Формирование кадрового менеджмента и исследования вопросов управления персоналом продолжают и по сей день, поэтому кадровый менеджмент еще нельзя назвать сформировавшейся системой. Основная мысль данной работы – управление персоналом является, по сути, такой же экономической деятельностью как и все остальное, что делается в бизнесе. Трудовую деятельность менеджера по персоналу возможно рассматривать с точки зрения приносимого дохода компании, точно также как работу торговцев или снабженцев. В данной выпускной квалификационной работе изложены теоретические и практические вопросы, которые касаются управления персоналом, подробно рассмотрены основные этапы формирования и развития системы управления персоналом в ООО «Виноград» г. Томска.

При анализе методов совершенствования системы управления персоналом мы опирались на результаты исследований, проводимых такими научными школами как количественная школа (Н. Лоуре, Д. Томпсон, Д. Вудворд, Г. Акофф, Г. Смой, Д. Марч), поведенческая (Ч. Бернанд, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Р. Лайнкерт, К. Арджирис), школа человеческих отношений (Ф. Ротлисбергер, Э. Мэйо), административная (А. Файоль, М. Вебер) и школа научного управления (Ф. Тейлор). Подробное изучение

известных направлений кадрового менеджмента позволит принимать оптимальные решения в практике управления персоналом.

Из вышесказанного следует, что в настоящее время очевидным стал тот факт, что именно от персонала компании зависит ее процветание и успешная деятельность, так как кадры – это основной, самый сложный, экономический ресурс любой организации. Изученные методы могут быть использованы в повседневной трудовой деятельности по улучшению работы с персоналом любым кадровым менеджером.

Рассмотреть разнообразие элементов управления персоналом, сделать какие-либо выводы и получить практические рекомендации по приемлемому изменению кадрового менеджмента мы решили на примере ООО «Виноград» г. Томска.

При написании данной выпускной квалификационной работы акцент делался на следующие источники: специализированная литература по кадровому менеджменту, материалы Internet-ресурсов, публикации периодических печатей и т.д.

В написании данной выпускной квалификационной работы были использованы работы таких авторов как А.Я. Кибанов, С.В. Шекшня, Пьер Морнель и др.

Проблеме управления персоналом посвящена обширная литература. Есть монографические издания. Это – работы Кибанова А. Я., Шекшня С. В., Н. Володина т.д. [23, 36, 37]. Большое количество публикаций появилось в журналах управления персоналом. [8, 20, 30, 31]. Подробно рассмотрен Российский опыт построения комплексной системы в работах Н. Володиной и М. Мурашова. [23, 20]. Вопросы отбора и оценки рассмотрены в работе Кибанова А. Я. [36]. Есть работы, которые выявляют влияние интернета на управление персоналом. [37].

Н. Володина является одним из влиятельных HR – менеджеров в России и в своей работе предлагает построить целостную систему адаптации персонала, основываясь на, построенную ее матрицу адаптации. В своей

работе она приводит практические примеры из опыта российских компаний и представляет последовательный алгоритм действий.

Пьер Морнель в своей работе «Технология эффективного найма» рассказывает о технологии отбора кандидатов на высшие руководящие должности, приемы оценки личных и деловых качеств партнеров и потенциальных сотрудников, тактика проведения и стратегия собеседования, построение отбора персонала и собственной системы оценки.

Цель работы – совершенствование системы УП в ООО «Виноград» г. Томска.

Проблема работы определила перечень задач, решаемых в ВКР:

- Определить наиболее актуальные проблемы современного кадрового менеджмента;
- Выделить и проанализировать основные элементы системы управления персоналом, проанализировать методы управления персоналом, обозначить и раскрыть их специфику;
- Исследовать механизм и направления УП в организации;
- Проанализировать систему управления персоналом в ООО «Виноград» г. Томска и определить направления ее совершенствования.

Объектом исследования является ООО «Виноград» г. Томска.

Предметом исследования является система управления персоналом в ООО «Виноград» г. Томска.

В исследовании использованы возможности следующих методов: системных методологий, методологий комплексного анализа, также использован потенциал метода прогнозирования и сравнительного метода.

Глава 1. Кадровый менеджмент. Его проблемы, элементы и методы

На сегодняшний день практически все руководители компаний начинают осознавать важнейшую роль кадров в хозяйствующих субъектах и приходят к выводу, что лишь целенаправленная постоянная работа с кадрами приведет к успеху и процветанию компании. Главной задачей руководителей становится нахождение таких механизмов и принципов, с помощью которых будет возможно создание эффективной системы управления персоналом, ориентированной на стратегическое взаимовыгодное сотрудничество самого предприятия с ее работниками.

Для того чтобы построить эффективную систему управления персоналом, менеджеры должны учитывать огромное количество информации непосредственно об объекте управления, то есть персонале. Оценка персонала – особый инструмент получения информации такого рода. Она позволяет определить индивидуальные особенности сотрудников, их слабые и сильные стороны, потенциальные возможности и мотивационные потребности. Таким образом, полученная информация обеспечивает строго индивидуальный эффективный подход к принятию решений, которые касаются сотрудников организации.

В случае, когда технические ресурсы исчерпаны и начинают возникать новые факторы общественного развития и производства, возрастает внимание к человеческим ресурсам. В нашей стране интерес к проблемам кадрового менеджмента возрос с упадком человеческих ресурсов и началом деградации государственной системы занятости и профориентации.

Специалисты все чаще отмечают, что человеческие ресурсы иссякают. В этот социальный феномен включаются и количественные, и качественные параметры.

Последние несколько лет государство старалось решить проблемы эффективности человеческих ресурсов с помощью системы профориентации, тем не менее, ее постигла участь таких социальных сфер, которые финансируются по остаточному принципу, например, сфера культуры, науки, здравоохранения и образования.

Этим и обусловлена актуальность проблемы кадрового менеджмента в современной организации.

1.1. Сущность кадрового менеджмента в современной организации

К сожалению, в современной литературе так и нет конкретного определения термина «кадровый менеджмент». Некоторые авторы предполагают, что кадровый менеджмент – это новейшая модель управления персоналом на предприятии с точки зрения значимости человеческих ресурсов, заменяя термин «управление персоналом» на «управление потенциалом персонала».

Что касается других авторов, то их мнение таково: кадровый менеджмент – это один из основных элементов системной деятельности в сфере управления персоналом на предприятии для формирования кадрового потенциала компании. Обе позиции похожи тем, что оценивают сотрудников с точки зрения главного актива компании, а также его значимость.

Более правильным представляется второй подход, потому что кадровый менеджмент включает в себя такую категорию как кадры и, естественно, не представляет всего объема содержания деятельности в сфере управления персоналом.

Специалисты выделяют три основные модели кадрового менеджмента:

1. Менеджер персонала в роли попечителя, который заботится о благоприятных условиях трудовой деятельности и морально-психологической атмосферы в организации. Должностной статус HR-менеджера такой модели достаточно низкий. Менеджер по персоналу выступает как клерк, который имеет подготовку в области психологии или промышленной социологии, а также помогает линейному руководителю проводить качественную политику организации в отношении наемных сотрудников.

2. HR-менеджер – специалист по контрактам (трудовым договорам), включая и коллективные договоры. В крупных компаниях, которые используют массовый низкоквалифицированный труд, роль у него двоякая: административный контроль над должностными перемещениями и соблюдением трудового договора наемными работниками; регулирование трудовых отношений с профсоюзами. Выполнение данных функций требует юридической подготовки, что обеспечивает HR-менеджеру высокий статус в компании.

3. Менеджер по персоналу в роли архитектора потенциала компании, который играет ведущую роль в формировании и реализации долгосрочной стратегии организации. В данном случае миссия менеджера по персоналу – это обеспечение организационной и профессиональной когерентности составляющих кадрового потенциала компании. Менеджер входит в состав высшего руководства компании и имеет подготовку в такой области управленческих знаний, как управление человеческими ресурсами.

Отличие третьей модели кадрового менеджмента от предыдущих двух существенное и явное. Однако для российских кадровых служб, которые только овладевают новыми технологиями кадрового менеджмента, различия

между традиционным методом управления кадрами и методом управления человеческими ресурсами носит теоретический характер.¹

За последние пятнадцать-двадцать лет на фоне кардинальных изменений в корпоративном менеджменте интересным выглядит тот факт, что управление персоналом, которое представляет собой маргинальную и заурядную управленческую деятельность, не исчезло окончательно, а, наоборот, достигло подлинного расцвета. Основной причиной является то, что третья архитектурная модель управления персоналом начинает доминировать в практике кадрового менеджмента с 80-х годов.

Такое преобразование кадрового менеджмента нашло свое выражение в таких основных тенденциях как:

- В развитых странах в последнее время наблюдается абсолютный и относительный рост числа сотрудников кадровых служб;
- Статус данной профессии заметно вырос: в большинстве компаний руководители кадровых служб входят в состав совета директоров и правления;
- Особое внимание стало уделяться уровню профессиональной подготовки HR-менеджеров;
- Разъединение кадровой политики и общей стратегии компании в условиях растущей конкуренции пагубно влияет на эффективность компании в целом.

Речь идет об объединении всех функций кадрового менеджмента, которое выражается в образовании стратегического уровня в сфере управления человеческими ресурсами. Взамен достаточно обрывочной структуры кадрового менеджмента, которая бытовала во время господствования первой и второй модели, формируется такая система менеджмента, которая направлена на развитие человеческого капитала, в первую очередь. Миссией этой системы является реализация ключевых целей

¹ Неларин Корнелиус. HR-менеджмент – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

кадровой политики организации в числе остальных приоритетных стратегических целей.²

Д. Гест – британский специалист в сфере кадрового менеджмента, полагает, что кадровая политика организации должна обеспечивать следующее:

- Корпоративную интеграцию: когда высшие руководители компании и линейные принимают хорошо скоординированную и разработанную стратегию управления человеческими ресурсами за собственную. Также они стараются реализовать ее в своей трудовой деятельности, при этом продолжая тесно взаимодействовать со штабными структурами организации;
- Довольно высокий уровень ответственности сотрудников компании, который обеспечивает идентификацию с ключевыми ценностями компании и инициативное настойчивое осуществление целей, стоящих перед ними в повседневной трудовой деятельности;
- Функционализацию. Она предполагает отказ от традиционных жестких разграничений между разнообразными видами работ;
- Расширение различных форм трудовых контрактов (временная, частичная, полная занятость и т.д.);
- Гибкость кадрового потенциала, то есть адаптацию к постоянным организационным нововведениям, а также культурным и социальным изменениям;
- Высокую эффективность работы и качество ее результатов, а также условий труда (удовлетворенность работой, содержательность труда, рабочая обстановка и т.д.).

Вышеуказанные установки можно определить как детализацию требований совместной творческой деятельности в практике кадрового менеджмента нашего времени. В самом деле, в каждой установке имеются

² Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 264 с.

импульсы как социального, так и морального, индивидуального, культурного творчества. В случае, когда требования совместной творческой деятельности реализуются в жизни современных компаний, то организационные системы компании обретают новые, уникальные черты.

1.2. Основные элементы кадрового менеджмента

В настоящее время кадровый менеджмент состоит из следующих этапов:

1. Планирование – разработка проекта предстоящих потребностей в человеческих ресурсах.
2. Набор персонала – формирование резерва потенциальных сотрудников всех должностей.
3. Отбор персонала – отбор наилучших кандидатов из резерва, их оценка.
4. Установление заработной платы и льгот – формирование структуры зарплаты и льгот с целью привлечения, найма и удержания работников.
5. Профессиональная ориентация и адаптация персонала – введение новых сотрудников в должность, знакомство с компанией и ее подразделениями.
6. Обучение персонала – составление программ обучения профессиональным трудовым навыкам, которые требуются для успешного выполнения работы.
7. Оценка трудовой деятельности персонала – формирование различных методик оценки трудовой деятельности сотрудников.
8. Карьерная лестница (увольнение, перевод, понижение, повышение) – составление методов перемещения сотрудников по карьерной лестнице, повышения профессионального опыта с помощью перемещения на другие участки компании или должности, прекращения трудовых договоров.

9. Управление продвижением по служебной лестнице, подготовка кадрового резерва руководящих должностей – составление программ, которые направлены на повышение эффективности трудовой деятельности руководящих кадров и развитие их профессиональных навыков и способностей.³

Данные этапы можно разделить по отдельным управленческим функциям.

Таким образом, первый этап является функцией планирования.

В различных компаниях и организациях потребность в персонале и его численности определяется величиной спроса на продукцию, работы и услуги, которые они предоставляют. Функция планирования состоит из трех следующих этапов: оценка имеющихся трудовых ресурсов, оценка потребностей, составление программы профессионального развития трудовых ресурсов.

Одной основной задачей кадрового планирования является предоставление рабочих мест на долгосрочные перспективы, учитывая постоянное техническое и технологическое обновление производства.

Планирование численности персонала определяет ее расчет, в котором за основу взята полная трудоемкость, то есть подсчет необходимого числа сотрудников разных специальностей, которые способны выполнить объем работ, установленный производственной программой. Затем устанавливается необходимое количество специалистов, управленцев и служащих по нормам управляемости и обслуживания и видам трудоемкости.

Численность основных сотрудников компании устанавливается исходя из фактической или плановой трудоемкости. Число вспомогательных

³ Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 264 с.

работников определяется исходя из числа рабочих мест и норм обслуживания.

Методы расчета трудоемкости применяются на нормируемых работах. Численность сотрудников устанавливается путем деления поставленного объема работ в установленных нормой часах на полезный фонд времени определенного работника и на процент выполнения им норм.⁴

Качественная потребность – потребность по категориям, уровням требований квалификации, специальностям и профессиям. Данная потребность рассчитывается на основе:

- Требований к рабочим местам и должностям, которые закреплены в описаниях рабочих мест, рабочих и должностных инструкциях;
- Штатного расписания компании, а также ее подразделений, в которых утверждается состав рабочих мест и должностей;
- Документов, регламентирующих какие-либо организационные управленческие процессы с предъявлением требований по профессионально-квалификационному составу сотрудников.

Для того чтобы определить общую потребность в кадрах необходимо суммировать количественную потребность по конкретным качественным критериям. Определению качественной потребности по специальностям и профессиям сопутствует расчет количества кадров по конкретному критерию качественной потребности.

Стоит отметить то, что особых различий в подходах к расчету численности кадров, принятых в зарубежной и отечественной практике, не замечено.

Функция организации осуществляется на стадиях набора персонала, отбора, его адаптации, и отчасти при разработке системы оплаты труда

⁴ Неларин Корнелиус. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 498 с.

(организация условий трудовой деятельности, к которым относится и формирование основ системы оплаты труда).

Поговорим об элементах второго этапа кадрового менеджмента, то есть о наборе персонала.

В процессе набора кадровая служба должна учитывать оптимальную численность персонала. Компания не должна столкнуться с недостатком в работниках, так как это может привести к срыву производственных программ, производственному травматизму, конфликтным ситуациям в коллективе. Также не должно быть избытка, последствиями которого могут быть уход высококвалифицированных сотрудников, резкое снижение заинтересованности в высококвалифицированном качественном труде, увеличение финансовых затрат по фонду льгот и заработной платы.

Специалисты выделяют два источника комплектования компании персоналом: внутренние и внешние.

Источники комплектования предприятия кадрами могут быть внешними и внутренними. Следует рассмотреть недостатки и достоинства каждого вида источников кадровых ресурсов.

Внутренние источники составляют люди, которые работают в компании. В некоторых зарубежных странах (например, в Японии) при появлении свободной вакансии в аппарате управления для начала объявляется внутренний конкурс и только в случае отрицательного результата приглашают к участию специалистов извне. Многие считают, что такая позиция помогает улучшить моральный климат в коллективе, а также укрепляет веру работников в свою компанию. Во всех крупных организациях при работе с резервом существуют матрицы перемещений, в которых отражается положение каждого руководителя, а также его возможные перемещения в компании и степень готовности занять следующую должность.

Внутренние источники позволяют использовать нематериальные способы стимулирования сотрудников. Профессиональный рост и возможность самореализации внутри компании воспринимается сотрудниками как поощрения за эффективную трудовую деятельность. Кроме того при использовании внутренних источников комплектования организации кадрами для нее самой имеет большое значение то, что продолжается взаимодействие с работниками, которые уже знакомы руководству, тем самым сокращаются денежные затраты на подбор персонала.

К внешним источникам комплектования компании кадрами относится все то число людей, которые способны работать в компании, однако не работающие в ней на данное время. В это число могут входить люди из списка ожидания, с которыми руководители компании сталкивались по вопросу трудоустройства, и люди, с которыми такие встречи еще предстоят.

Основными источниками внешнего набора персонала являются центры занятости, кадровые агентства (агентства по найму), а также самостоятельный поиск кандидатов с помощью средств массовой информации.

Каждый метод имеет свои плюсы и минусы, так же и использование внешних источников по набору персонала. Положительные стороны данного метода содержатся в возможности выбора новых сотрудников из большого числа соискателей. К тому же новые сотрудники способствуют появлению новых приемов работы и идей. Что касается сложностей, то они заключаются во временном снижении производительности, причиной которого является время, необходимое для адаптации нового сотрудника. Также в компании

среди «старых» сотрудников может возникнуть изменение морально-психологического климата.⁵

Следующий этап, который мы рассмотрим, – это отбор персонала.

Целью профессионального отбора персонала является обеспечение организации такими кадрами, которые по своим личностным характеристикам могут достигнуть высокой эффективности в конкретной сфере трудовой деятельности.

Для эффективного отбора персонала высококвалифицированные HR-менеджеры используют следующие методы оценки: интервью, отбор по физическим данным, графология, проверка рекомендаций и исследование биографии, рабочие задания для отбора кадров, тестирование, а также метод краткосрочного обучения с итоговой оценкой.

По данным исследований некоторых ученых можно сделать вывод, что существуют различия в финансовой эффективности используемых на сегодняшний день способов поиска и подбора кадров. В качестве оснований для этих выводов можно рассмотреть общие затраты компании, соотнесенные с числом принятых сотрудников.

Следующим этапом является формирование структуры льгот и заработной платы для привлечения, найма и удержания сотрудников.

Организация льгот и зарплаты в современной организации существует для формирования правильного материального стимулирования сотрудников, а также в целях поддержки мотивации. Обсуждая системы оплаты труда и виды заработных плат, следует рассмотреть ее деление по двум основаниям.

Первое основание. По нему зарплата делится на следующие два вида: основная заработная плата и дополнительная. Основная зарплата начисляется

⁵ Наталья Володина. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы – М.: Эксмо, 2009. – 240 с.

за отработанное по факту время и выполненные работы на предприятии. Дополнительная зарплата – выплаты за непроработанное время, установленные законом. К такому виду заработной платы относятся: оплата льготных часов для несовершеннолетних, оплата выходных пособий и отпусков.⁶

Что касается второго основания, то по нему заработная плата может быть стимулирующей и компенсационной.

Целью компенсационной заработной платы является ориентирование сотрудников на достижение результата, необходимого компании, именно поэтому зарплата связана с показателями эффективности работы компании (улучшение качества, выполнение плана, объем продаж, прибыль, оборот компании и т.п.), самого работника и рабочей группы. Такой вид заработной платы должен сочетать в себе твердость правил определения финансового вознаграждения и пластичность в реакции на изменения внешней и внутренней ситуации в компании, то есть компенсации должны выступать в роли не только мотиватора трудовой деятельности, но и должны быть рычагом, средством управления для руководства. Руководители компании в системе компенсации должны иметь возможность и поощрения, и наказания.

Формирование условий труда тесно связано с мотивацией персонала, однако ее трудно выделить четко в рамках кадрового менеджмента. Но обзор специализированной литературы позволяет утверждать то, что в структуре заработной платы выделение стимулирующей части и представляет собой мотивирующую функцию менеджера по персоналу.

К мотивирующей функции специалисты относят и организацию работ по адаптации сотрудников и их профессиональной ориентации.

⁶ Павлова Л.Н. Финансы предприятий. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2001. – 639 с.

Профессионализация – один из самых необходимых, однако редко считаемых за самостоятельный этап кадрового менеджмента, элемент. Другими словами, профессионализация – это вхождение кандидата в профессию. Она направлена на устранение проблем, которые связаны со сменой вида трудовой деятельности, профессиональным совершенствованием и формированием отношения к своему виду деятельности.

Профессиональная пригодность к разнообразным видам трудовой деятельности является основой профессионального мастерства, которое возможно формировать и развивать в будущем.

С помощью профориентации можно определить и развить способности и интерес человека к определенным видам профессии или же группам профессий, а также установить степень к этим профессиям еще до его включения в производство. Профориентация помогает каждому сделать правильный выбор профессии, уменьшить сроки освоения, увеличить производительность труда. Потребность в такой помощи вызвало активное вовлечение групп трудящихся в процедуру высвобождения и перераспределения работников. В большинстве стран это привело к широкому использованию профориентации, охватывающей не только молодежь, но и остальные группы населения. Рост связей служб профориентации с различными учебными заведениями, организациями, органами по труду и расширение объема выполняемой ими работы способствовали дифференциации данных служб и их услуг, и их интеграции с остальными службами. Это объясняется увеличением требований к уровню квалификации сотрудников, их способностей и знаний со стороны руководства, то есть к их профессиональной пригодности, а также потребностью сотрудников организации в изучении новых профессий.

Управленческий период завершает функция контроля. В кадровом менеджменте это выполняется этапом оценки трудовой деятельности. Для

эффективного выполнения управленческого воздействия необходимо создать критериальную базу, позволяющую проводить оценки эффективности и плановости управления персоналом, а также определять слабые места для устранения ошибок и дальнейшей оптимизации. На данном этапе разрабатываются методики оценки трудовой деятельности сотрудника, и затем эти сведения доводятся непосредственно до него.

Проблемы эффективности кадрового менеджмента рассматривают:

- Управленческий потенциал – совокупность всех ресурсов, которыми обладает и пользуется система управления кадрами. Управленческий потенциал может выступать в двух формах: интеллектуальной и материальной;
- Затраты и расходы на управление персоналом, которые определяют с помощью содержания, организации, технологий и объема работ по реализации определенных функций управления персоналом;
- Характер управленческой деятельности;
- Эффективность управления кадрами – эффективность действий сотрудников в процессе трудовой деятельности компании, а также в процессе реализации ее интересов, достижении поставленных целей управления персоналом, то есть таких, которые определены кадровой стратегией и политикой компании.⁷

Эффективность – это объединенный результат общего взаимодействия компонентов управления, то есть результат функционирования систем и процессов управления кадрами как взаимодействия управляющей и управляемой систем. С помощью эффективности управления возможно определить в какой степени органы управления реализуют запланированные цели и достигают каких-либо результатов. Результаты деятельности,

⁷ Пьер Морнель. Технологии эффективного найма: новая система оценки и отбора персонала. – М.: Добрая книга, 2002. – 48 с.

соотнесенные с затратами и целью, – это и есть сущность эффективности как управленческой функции.

В рамках кадрового менеджмента на эффективность трудовой деятельности HR-менеджера влияет целый ряд факторов, таких как: потенциал работника, его способности выполнять конкретную работу, культура организации, социальные аспекты трудовой деятельности кадров и всего коллектива в целом, средства производства. Все перечисленные факторы взаимодействуют в интеграционном единстве, совместно.

В итоге, эффективность управления персоналом является одним из главных показателей оптимизации управления, который определяется сопоставлением ресурсов и результатов управления, которые, в свою очередь, затрачены на их достижение. Чтобы оценить эффективность кадрового менеджмента необходимо соизмерить полученную прибыль и затраты на управление персоналом.

В состав количественных показателей кадрового менеджмента входят:

- Совокупность трудовых показателей – сбережение живого труда в системе управления (сокращение трудоемкости, численность) и т.д.;
- Экономические показатели трудовой деятельности объектов кадрового менеджмента (уменьшение затрат на управление и др.);
- Коэффициент сбережения времени (ограничение продолжительности процессов управления, вызванное внедрением организационных процедур, информационных технологий т.д.).

Не меньшее значение имеют качественные показатели – показатели социальной эффективности управления. В их состав входят: экологические последствия, упрочнение социальной ответственности компании, получение общественного доверия, удовлетворенность трудом, управляемость системы, формирование организационной культуры, повышение степени обоснованности принимаемых решений, повышение квалификации HR-

менеджеров, уровень объединения процессов управления и повышение научно-технического уровня кадрового управления.

Также в кадровом управлении можно выделить специфические этапы, включающие в себя одновременно несколько функций управления.

В настоящее время особым элементом кадрового менеджмента можно считать выделение в отдельную самостоятельную сферу управления организацию деятельности по управлению продвижениями по карьерной лестнице, подготовке кадров руководящих должностей, разработке программ, которые направлены на повышение эффективности трудовой деятельности руководящих кадров и развитие их способностей.

Считается, что особое внимание следует уделять подготовке резерва кадров на руководящие должности, а также молодых кандидатов с лидерским потенциалом. Управление подготовкой кадрового резерва компании является основным приоритетом высшего руководства, так как успех всей организации зависит от того, насколько эффективно функционирует система подготовки кадрового резерва, которая включает раннее выявление, определение и дальнейшее развитие потенциала, а также продвижение по карьерной лестнице.

Резерв руководящих кадров – это такая группа работников компании, которая обладает потенциалом для занятия руководящих должностей, которая сформирована в результате формального избирательного процесса. В процессе подготовки работника в руководящий резерв особое внимание уделяют его профессиональной компетенции. Успешная деятельность руководителя компании зависит как от качества выполнения должностных обязанностей и функций, так и от стиля поведения в процессе выполнения

этих функций, а также психологической готовности к такому роду деятельности.⁸

Определенно, стимулирующее действие на менеджеров и простых сотрудников, которые находятся в резерве, оказывают фиксированные сроки нахождения в качестве кандидатов на руководящие должности, которых должно хватить для самоподготовки и повышения уровня профессиональной компетентности.

1.3. Технологии и инструменты кадрового менеджмента

Управление кадрами охватывает довольно широкую сферу хозяйственной деятельности предприятия и управления им, что изучить все используемые в современных компаниях технологии управления персоналом очень затруднительно. Именно поэтому акцент следует сделать на таких технологиях, которые для современных предприятий являются действительно нетрадиционными и новыми.

Технологии кадрового менеджмента как экономическая категория предполагают формирование единой системы средств и методов, позволяющих сформировать сотрудников того или иного параметра. Говоря другими словами, с помощью технологий управления компания создает некий продукт, который заключается во взаимодействующих характеристиках сотрудников для достижения поставленных компанией целей.

В результате, можно выделить такие характеристики, которые являются основными в параметрах кадров современного предприятия:

⁸ С.В. Иванова // Вопросы делегирования полномочий // Журнал «Справочник по управлению персоналом», № 6, 2005 г., стр. 66 – 72

- Возможности для непрерывного самообразования;
- Возможности для развития совместно с компанией.

Эти параметры являются основными при формировании современных технологий кадрового менеджмента. Для формирования вышеуказанных параметров специалисты предусматривают направления технологий управления:

1. Инструменты, которые используются для развития кадров.
2. Инструменты, которые используются для обеспечения компании кадрами с конкретными параметрами.
3. Инструменты для создания приемлемого лидерского потенциала в количестве и объеме, необходимом для достижения поставленных менеджментом компании целей.
4. Существование сплоченной команды, работающей максимально эффективно, а не просто кадров организации.
5. Наличие при управлении кадрами синергетического эффекта, для которого используются технологии формирования корпоративной культуры.
6. Рациональное использование характеристик, заложенных в персонале.⁹

Следует рассмотреть основные характеристики, позволяющие эффективно управлять кадрами современного предприятия.

1. Технологии развития кадров: кадровый резерв, обучение, карьера, адаптация.

Одним из самых важных факторов успешной деятельности компании является постоянное повышение квалификации своих работников, так как в настоящее время происходит быстрое устаревание профессиональных способностей и навыков. По данным и мнению экономистов квалификация сотрудников морально истощается каждые десять лет, поэтому каждое

⁹ Неларин Корнелиус. HR-менеджмент – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

предприятие должно поддерживать соответствие между квалификацией своих сотрудников и требованиями современного бизнеса. Все это позволяет эффективнее и быстрее реагировать на какие-либо изменения на денежном рынке или в стране, усилить элементы трезвого расчета, репрезентативности, солидности и стабильности в рыночной экономике.

В системе кадрового менеджмента существуют разнообразные подходы, методы и формы профессионального роста управленческого персонала. К ним можно отнести программное обучение, социально-психологические тренинги, использование дискуссий в качестве инструмента получения новых знаний, анализ определенных управленческих ситуаций, решение определенных практических задач, а также деловые игры. Формирование методов переподготовки кадров основывается на соблюдении ряда принципов, независимо от характера повышения квалификации (теоретический он или практический).

Организация деятельности по планированию и реализации карьеры сотрудников включает в себя:

- Ознакомление сотрудников с возможностями продвижения по карьерной лестнице, имеющимися в компании, в виде консультаций и программ обучения;
- Постоянное информирование и консультации по вакантным местам и возможностям обучения, открывающимся в компании;
- Создание программ психологического консультирования и поддержки, которые противодействуют кризисам карьеры;

Также организация деятельности включает в себя перемещение сотрудников по трем следующим направлениям:

1. Понижение.
2. Ротация (горизонтальное перемещение).

3. Повышение.¹⁰

Формирование на предприятии кадрового резерва для управленческого персонала является одним из самых важных элементов системы служебного продвижения и управления данным продвижением.

Создание кадрового резерва в организации считается самой необходимой задачей для эффективного функционирования компании, так как с его помощью происходит замещение вакантных должностей в случае увольнения сотрудников, командировок, отпуска, болезни или смерти. Резерв кадров – это такая часть персонала организации, которая проходит планомерную подготовку для того чтобы занять смежные рабочие места более высокой квалификации. Исходными данными для создания кадрового резерва являются планы служебной карьеры, штатное расписание компании, личные дела работников, философия организации, аттестации персонала и ее результаты, модели рабочих мест, профессиональный отбор персонала.

Современные компании на каждом уровне иерархии могут способствовать профессиональному росту работников, так как заинтересованы в этом. Но стоит отметить то, что существует такая группа должностей, которой компании уделяют особое внимание. В такую группу входят должности высших руководителей, которые оказывают особенное влияние на развитие компании. Способность определять и эффективно готовить к трудовой деятельности на высокой должности будущих руководителей компании – один из самых важных факторов успеха в конкурентной борьбе.

Именно поэтому современные предприятия формируют специальные системы подбора будущих руководителей, их развития и перемещений, то есть резерв руководящих должностей, также они рассматривают управления

¹⁰ Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, Питер Ройш. Управление персоналом. Минск: Интерпрессервис, 2003. – 86 с.

данной системой в качестве стратегически важной задачи. Это объясняет непосредственное участие высших руководителей в данном процессе.

2. Технологии формирования кадров: подбор персонала, анализ потенциала персонала.

Кадровая политика – это общие установки компании и целенаправленная деятельность управленческих органов по формированию требований к сотрудникам, их найму, подготовке и рациональному использованию.

Сущность кадровой политики в организации заключается в привлечении высококвалифицированных сотрудников, их закреплении и рациональном использовании, а также в создании благоприятных условий для реализации этими сотрудниками личного профессионального потенциала для эффективной деятельности организации.

Главная цель кадровой политики – формирование кадрового потенциала, который в профессиональном отношении позволяет обеспечивать реализацию поставленных организацией целей.

В настоящее время кадровая политика рассматривается в качестве единства таких мер как: формирование мотивации сотрудника на эффективный высокопроизводительный труд, обеспечение каждого участка производства необходимым числом работников.

Формированием и регулированием кадровой политики занимается каждый уровень управления организацией: кадровая служба, начальники подразделений, высшее руководство.

Принципами кадровой политики являются нормы, основные положения и правила, которых должны придерживаться и следовать им руководители и специалисты компаний в процессе работы с кадрами.

В российской теории управления специалисты выделяют следующие принципы работы с персоналом:

- Подбор персонала по деловым качествам. Обеспечение подбора персонала таким путем предполагает конкретные правила, процедуры и критерии, которые закреплены в нормах права, а также которые помогают руководству принять правильное решение, и препятствуют проявлению ошибок в данном вопросе;
- Сочетание сменяемости персонала и преемственности. Данный принцип заключается в применении знаний и навыков опытного персонала с выдвижением молодых перспективных сотрудников и стабильного обновления кадров;
- Подотчетность и подконтрольность персонала организации;
- Законность. Прежде всего, такой принцип достигается наличием правового регулирования вопросов формирования персонала. В праве закреплены определенные методы реализации кадровой политики, в основном связанные с наймом и расстановкой персонала, их продвижением, а также контролем над их деятельностью;
- Плановость в кадровой политике;
- Научность.

Некоторые японские и американские корпорации широко используют такие принципы работы с кадрами как:

- Пожизненный найм;
- Контроль над исполнением заданий, основанный на доверии;
- Консенсуальное принятие решений, то есть неременное одобрение большинством сотрудников принимаемых решений.

3. Технологии выявления и эксплуатация лидерского потенциала кадров.

Лидерство как свойство представляет собой комплекс характеристик или набор качеств, которые принадлежат тем, кто способен осуществлять непринудительное влияние. Такое свойство как лидерство не связано с официальными полномочиями, давлением, принуждением и возможностью применения силы. Лидерство представляет взаимодействие членов коллектива и поддержку лидера коллективом, в который он входит. Все вышеперечисленное специалисты относят к неформальному лидерству. Руководство компаний рассматривает в качестве формальных лидеров, которые способны быть одновременно и лидерами неформальными или же вовсе не быть таковыми.

Администратор или лидер является ключевой фигурой формальной компании. В современном обществе довольно трудно переоценить его роль и значение: в развитых странах для подготовки высококвалифицированных менеджеров тратятся огромные ресурсы. Перед Россией такая задача стоит особенно остро, так как она имеет довольно ограниченный опыт подготовки менеджеров, которые обладают навыками и знаниями руководящих должностей в условиях рыночной экономики. Решение данной задачи зависит от разработки адекватных представлений о качествах, которыми должен обладать профессиональный менеджер, работающий в современных организациях. Естественно, ни у одного из исследователей и успешных в управлении практиков не вызывает сомнения то, что менеджер, который управляет поведением других сотрудников, обязан обладать лидерскими качествами. Вопрос заключается в другом: в какой мере? Каким уровнем лидерских качеств должен обладать менеджер, чтобы быть успешным?

В значительной степени эффективность лидера зависит от согласованности среды с его индивидуальным стилем.

Эксплуатация лидерского потенциала сотрудников, а также его социальное развитие заключается как в том, что его можно использовать в роли управляющего, так и в том, что появляется возможность определить

лидеров в коллективе и выявить природу, характер и возможности использования этого лидерства. Основная задача данной технологии – это создание таких условий трудовой деятельности кадров, которые позволяют максимально эффективно определить и использовать лидерские качества, имеющиеся у каждого сотрудника в определенной мере. Более того, с использованием данной технологии у руководства появляется возможность более рационально распределять ответственность и функции между сотрудниками, учитывая как индивидуальную мотивацию к труду, так и психологическую природу формирования или же недостаток лидерских качеств у каждого сотрудника.

4. Образование команды.

Восприятие коллектива с положительной или отрицательной стороны зависит от ряда факторов, прежде всего, от стиля управления, который принят в организации. Например, в фирме-системе с иерархичным жестким управлением коллектив напоминает, скорее, армейское подразделение с его недостатками и достоинствами. Однако в фирмах-семьях, в которых микроклимат в большей степени определен личными взаимоотношениями и традициями, работники внимательно наблюдают друг за другом. Обычно в такие фирмы-семьи новичку (в том числе и руководителю-новичку) вписаться довольно трудно.

Не важно, в какой сфере деятельности функционирует компания, пресловутые «настроения» в коллективе, в любом случае, служат в качестве лакмусовой бумажки, то есть индикатором положения и финансовой устойчивости компании на рынке. Как известно, даже определенные нелояльные работники в состоянии заметно осложнить жизнь организации, а нелояльный коллектив и вовсе стать тормозом в решении поставленных перед компанией задач. Поэтому в компаниях часто прямо противопоставляют понятия команды и коллектива, вдобавок команда воспринимается как средство от различных бед и необходимое условие для

достижения незамедлительного успеха в трудовой деятельности. Однако данный подход не всегда бывает оправдан.

Главным отличительным признаком команды является наличие общей цели, которая, в свою очередь, разделяется всеми членами команды и каждый из них несет определенную ответственность за ее достижение. Достигая определенного этапа, наступает «момент истины», когда успех всей команды в целом для участников становится важнее личных интересов. Однако это не означает то, что команда способна обезличить людей. В данном случае приоритеты смещаются от частного к общему.

5. Формирование корпоративной культуры.

Под воздействием различных обстоятельств с течением времени культура претерпевает определенные изменения. Поэтому HR-менеджеры должны знать как проводить такого рода изменения. В таком случае определение факта изменения культуры очень важно. Если изменяется поведение компании, то это определить достаточно легко, потому что все лежит на поверхности. В случае с культурой трудно быть полностью уверенным, произошли изменения или же нет, так как они происходят в умах людей. Отличной проверкой результативности изменений культуры считается тот факт, что после увольнения лидера-проводника какой-либо новой культуры, коллектив организации продолжает вести себя по-новому. Если руководители компании пытаются выяснить, произошли изменения в культуре или нет, то это указывает на то, на самом деле удалось ли этого достичь или все же нет.

Изменения культуры необходимы в том случае, когда уже существующая культура в компании не в силах поспособствовать изменению поведения до такого состояния, которое требуется для достижения заданного уровня эффективности компании.¹¹

¹¹ Неларин Корнелиус. HR-менеджмент – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

Как известно, многие творческие коллективы и организации в искусстве, образовании и науке, которые функционируют на свободной основе, во многом добились успеха в силу вышеперечисленных обстоятельств, поверив в свои умения делать что-либо по-новому и достигнув внутреннего согласия с этим с помощью принятия новой культуры.

Одним из самых важных условий успешных корпоративных изменений является понимание значения и роли корпоративной культуры для успеха в реализации как долгосрочных, так и краткосрочных стратегических целей, а также умение формировать и выстраивать желательную организационную культуру. Российские организации смогут конкурировать с западными компаниями только тогда, когда сравняются с ними в сфере технической оснащенности, а также в искусстве управления социальной культурой, которая составляет ядро компании.

6. Технологии оптимального использования кадров.

Исходные положения этой технологии заключаются в:

- Обеспечении оптимальной занятости сотрудников;
- Обеспечении равномерной стабильной загрузки сотрудников в течение рабочего дня, месяца и т.д.;
- Обеспечении соответствия трудового потенциала сотрудника и его личных психофизиологических данных требованиям производства и рабочих мест;
- Периодическом переходе работника с одного рабочего места на другое, который обеспечивает гибкое маневрирование в процессе производства и разнообразие выполняемых работ;
- Обеспечении максимальных возможностей выполнения различных операций на рабочем месте, осуществление которых способствует

чередованию нагрузок на различные части тела и органы чувств сотрудников.

Рациональное использование кадров включает в себя:

- Достижение качественного и количественного баланса сотрудников и рабочих мест;
- Распределение гибких форм занятости;
- Конкретизацию и уточнение границ использования кадров, с учетом будущих и текущих потребностей компании;
- Обеспечение организации и благоприятных условий труда, которые способствуют реализации трудового потенциала сотрудника;
- Разнообразный подход к занятости сотрудников на различных стадиях жизненного цикла: обучении, трудовой деятельности, предпенсионного и пенсионного возраста.

Технологии кадрового менеджмента определяют создание конкретной последовательности этапов и действий по организации процесса управления деятельностью кадров в компании.

Что касается управления персоналом, то – это ключевая функция, которая непременно реализуется в различных отраслях с различным штатом. Для этого не всегда необходимо привлечение лишних денежных средств или создание специальной службы. Однако для эффективной работы с кадрами обязательно наличие конкретных технологий управления и четких действий менеджмента организации.

В результате, большинство руководителей стали осознавать немаловажную роль кадров в хозяйствующих объектах и приходиться к выводам о том, что лишь постоянная целенаправленная работа с персоналом поможет компании достичь успеха. Теперь главной задачей руководителей является нахождение таких механизмов и принципов, с помощью которых будет возможно создание эффективной системы управления персоналом,

ориентированной на взаимовыгодное сотрудничество сотрудников и самой компании. Для того чтобы построить эффективную систему управления персоналом, необходимо обладать целенаправленным управленческим воздействием на кадровый состав, которое достигается в процессе кадрового менеджмента.¹²

1.4. Проблемы профессиональной подготовки

Раньше компании всегда занимались повышением квалификации своих работников и их профессиональной подготовкой. Однако этого практически нет в последнее время. Такое отношение к профессиональной подготовке работников наблюдается во всех странах мира. В Соединенных Штатах Америки средние компании расходуют на обучение персонала менее одного процента от общего дохода продаж. Всему этому есть объяснение. Для повышения квалификации необходимо немедленное вложение средств, а результат, полученный фирмой от сотрудника, который обучался на вложенные средства, компания получит примерно через два-три года.

Так как сегодня большинство компаний ориентируется не на производство, а на обслуживание клиентской базы, вложения в повышение квалификации аналогично вложениям в основной капитал компании. В результате, стремление к сокращению таких вложений имеет достаточно устрашающий характер.

Выгоды от профессиональной подготовки имеют двойной смысл. Такого рода подготовка развивает умения и навыки работников, а ведь именно кадры являются основным фактором дифференциации для большего

¹² П.А. Малуев, Ю.Е. Мелихов. Управление персоналом. – М.: АЛЬФ – ПРЕСС, 2005. – 68 с.

числа компаний в наши дни. Также повышение квалификации выгодно для самих работников и их личных целей, так как оно может служить таким же мощным мотивационным средством, как и деньги, на ранних стадиях карьеры. Не малое число компаний перестали проводить обучение своих работников в результате разочарования, которое было вызвано текучестью кадров. Кроме того, руководители многих компаний считают, что приобрести «навыки» извне намного дешевле, нежели трудиться над их формированием самостоятельно. С таким аргументом довольно сложно спорить, так как во многих отраслях средняя продолжительность работы молодых специалистов составляет примерно три года на одном месте. Несмотря на случаи увольнений обученного персонала, долгосрочное положительное влияние профессиональной подготовки на конкурентные позиции компаний очевидно.

В случае проведения изменений организационных структур и форм организации трудовой деятельности значение профессиональной подготовки значительно увеличивается. В целом процесс сокращения количества уровней управления и делегирования полномочий на более низкие уровни стимулируют работников обретать более широкие комплексы навыков, и, главное всего, изучать основы финансового менеджмента. В случае, когда предприятие не готово к повторному вложению капитала, полученного от структурных преобразований, в развитие навыков персонала, то достигнутое ею преимущество в издержках, несомненно, будет краткосрочным.

Определить, насколько сильно компания привязана к идее профессиональной подготовки своих сотрудников, довольно просто. Чтобы это выяснить, необходимо рассчитать среднюю величину затрат на поставленные компанией цели в расчете на одного занятого сотрудника и сравнить результат с аналогичными показателями конкурентных фирм.¹³

¹³ Е.В. Маслов. Управление персоналом предприятий. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 56 с.

1.5. Развитие системы дополнительного профессионального образования

Произошедшая в России в 90-х годах прошлого столетия смена социально-экономического строя и государственно-политического устройства во многом определила ключевые направления развития отечественной системы образования.

В настоящее время практическое решение социальных, производственно-экономических и технических проблем может осуществляться только с помощью широкого вовлечения в данный процесс всего коллектива компании, в первую очередь, управленческого персонала среднего и низшего уровней. Стоит отметить, что именно на этих уровнях заключается тормоз инновационных технологий, не стыкаются задачи и цели подразделений компании, не обеспечивается их взаимодействие.

Трудовая деятельность каждого сотрудника в современных условиях имеет комплексный характер. На примере можно рассмотреть управленческий персонал: его квалификационной характеристикой являются конкретные знания в сфере функциональной деятельности, а также в области менеджмента, маркетинга, прогнозирования и оценки значимости производимых товаров и услуг, психологии, управления персоналом и инновационными технологиями.

Расширение системы дополнительного профессионального образования и повышения квалификации персонала определяет перспективы роста профессионально-квалификационного уровня сотрудников организации. В свою очередь, это позволяет заметно увеличить эффективность использования получаемых организацией инвестиций, а также проводить реструктуризацию производства, повышать конкурентоспособность компании, качество выпускаемой продукции, устойчивость и предсказуемость дальнейшего развития компании.

Как известно, система профессионального образования находится на стыке двух следующих сфер – образовательной и профессиональной. Данные

сферы должны представлять собой единое целое, которое обеспечивает взаимосвязь потребностей производства в персонале определенного направления и уровня подготовки и возможностей различных учебных заведений в выполнении кадрового заказа. Органичная стыковка образовательных и профессиональных стандартов, а также формирование системы профессионального образования на основе соединения в единый комплекс всех уровней обучения: послевузовского, дополнительного профессионального, высшего, средне-специального, среднего, внесут ясность в решение глобальной проблемы – совершенствования потенциала персонала возрождающейся экономики России.¹⁴

В настоящее время особая роль принадлежит дополнительному профессиональному образованию, которое оказалось без должного внимания со стороны промышленных предприятий и государства, как и высшая школа.

Известно, что в системе ДПО (дополнительного профессионального образования) обучаются, в основном, взрослые люди. Чаще всего, такую группу составляют люди старше двадцати лет и более старшее поколение, у которого по каким-либо причинам возникла потребность в реализации личного продвижения по карьерной лестнице, переподготовке, профессиональном росте.

По результатам дополнительного профессионального образования приобретение нового социального статуса формирует у выпускников системы ДПО большую уверенность в своей профессиональной деятельности, а также способствует развитию в них лучших человеческих качеств, которые стимулируют профессиональные и познавательные интересы. Стоит отметить, что группа «взрослых» обучающихся имеет достаточно много факторов: социальных, бытовых, профессиональных, пространственных и временных, которые могут способствовать, а также ограничивать возможности процесса получения образования. Именно

¹⁴ Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2007. – 232с.

поэтому необходимо разработать специальную технологию обучения такой категории людей, которая будет предполагать формирование системы научно обоснованных действий учащихся, реализация которых обеспечит достижение целей обучения с высокой степенью вероятности.

Для осуществления данной технологии обучения необходимо:

- Создание комфортных условий для обучения (психологических, физических и т.п.);
- Наличие качественной системы оценки реального уровня знаний учебного материала, для того чтобы своевременно вносить необходимые изменения в программу обучения, тем самым улучшая качество учебных планов и учебного процесса в целом, а также повышая его эффективность;
- Разнообразие коротких учебных программ (модулей), гибко и быстро развивающихся в соответствии с требованиями.

Система дополнительного профессионального образования обладает важнейшим преимуществом – возможностью коррекции ее функционирования. Коррекции могут подлежать формы и режимы обучения (модульные, дистанционные и т.п.), сроки обучения, содержание учебных планов и цели обучения. Обязательной корректировке подлежат программы ДПО, в частности, их качество, которое отражает специфику региона и отвечает требованиям кадрового обеспечения.

Установлено, что в своем развитии каждая система стремится к определенному идеальному состоянию, которое недостижимо практически, но задает магистральное направление оптимизации реальных систем данного класса. При рассмотрении образовательной системы можно сделать следующий вывод: в идеальном случае она должна реализовывать различные образовательные потребности любого жителя страны. Кроме того, это должно происходить независимо от места его проживания, в удобной для него форме с минимальными затратами ресурсов общества и обучаемого. Комплекс тенденций развития современной системы образования в России четко отражает ее стремление к идеальной. Прежде всего, это

профориентация, широкое использование тестирований, развитие дистанционных форм обучения, многоканальность финансирования, акцент на индивидуализацию процесса обучения, сочетание неформального и формального обучения, ориентация на обучение в течение всей жизни и т.д.

Традиционные принципы, широко используемые ныне, такие как: сессионный контроль полученных знаний по нескольким предметам, учебный план, нагроможденный различными учебными дисциплинами, многопредметное параллельное изучение учебного материала, а также обучение всех одному за одно время – на сегодняшний день являются архаичными. Поэтому вышеперечисленные принципы следует заменить на более рациональные, которые возможно последовательно вывести из новых представлений о целях профессионального образования. Это – распределенный по модулям контроль знаний, организация содержания процесса обучения по модулям, многопредметное последовательное усвоение учебного материала, индивидуализация обучения и т.п. Чтобы научить обучающегося самостоятельно решать задачи, ему необходимо обучиться соответствующим языкам, средствам и методам получения унифицированных навыков и сведений (предметно-справочных, методологических, языковых), а также умению ориентироваться в специализированной литературе определенных предметных областей.

В системе ДПО необходима постоянная корректировка методов, форм, средств, источников, содержания и иногда даже целей обучения. В этом процессе в равной степени должны участвовать как преподаватели, так и обучающиеся. Вовлечение обучающихся в определенную деятельность по оптимизации организации учебного процесса способствует развитию творческого потенциала каждого, умения работать в команде и сочетать с этой работой личную ответственность, а также самоутверждению каждого, расширению и углублению духовных и образовательных процессов.

На сегодняшний день негативным фактором профессионального образования считается довольно большое число выпускников, которые не

работают по приобретенной специальности в соответствующем учебном заведении. Специалисты приводят следующие факты по этому вопросу:

- Выпускники ВУЗов, оказавшиеся невостребованными, создают социальную напряженность в обществе, работают не по специальности или пополняют ряды безработных;
- В ВУЗах заметно снижается качество обучения под влиянием огромной массы студентов;
- Больше половины ресурсов высших школ используются нерационально.¹⁵

К сожалению, обычно профессии, специальности или сферы деятельности выбираются вслепую, с такими ошибками, которые не удается исправить всю жизнь. От всего этого колоссальные потери несут и общество, и члены общества, которые пытаются добиться успеха в областях, в которых для них это сделать невозможно в силу своих личностных особенностей.

В настоящее время, как никогда раньше, необходима служба профессиональной ориентации. Сегодня выпускникам школ и ВУЗов, к сожалению, недоступна достоверная информация о рынке труда и спросе на нем. Стране необходима специальная информационная система для учебных заведений, которая будет информировать их не только о спросе на рынке труда, но и тенденциях и прогнозах его развития.

Проблема выбора сферы деятельности, профессии и специальности существует и у работающих ныне. По этой причине информационную систему кадрового обеспечения всех отраслей производства нужно связать с формированием системы сопровождения профессионального развития различных выпускников. На сегодняшний день профессиональным сопровождением считается комплекс мероприятий, который обеспечивает непрерывное развитие конкретного человека в процессе выполнения им профессиональной деятельности путем включения его в процесс изучения

¹⁵ Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Экзамен – 2004. – 128 с.

образовательных программ различных уровней в рамках определенного учреждения дополнительного профессионального образования. Итогом формирования системы сопровождения является определение скрытых потребностей с помощью проведения проектирования и развития профессиональной деятельности. С этой помощью возможно будет опережающее представление определенных образовательных услуг. Станет реальной возможность организовывать образовательный процесс посредством моделирования будущей профессиональной деятельности, позволяющий соискателю освоить выбранную им специальность. Система профессионального сопровождения позволяет мобилизовать личные психологические ресурсы кандидатов, которые направлены на решение проблем, стоящих перед ними на любом этапе профессиональной карьеры, и развитие профессионально необходимых качеств.

Таким образом, в первой главе показано, что главная сущность кадрового менеджмента это системное, организованное воздействие, с помощью социальных и организационно-экономических мер на процесс формирования, распределения и перераспределения рабочей силы на уровне организации на создание условий для использования трудовых ресурсов работника в целях обеспечения эффективного функционирования организации и всестороннего развития занятых на нем кадров. Основными элементами кадрового менеджмента являются – планирование трудовых ресурсов, набор персонала и отбор персонала.

Основные технологии кадрового менеджмента:

- Технологии развития кадров
- Технологии формирования кадров
- Технологии выявления и эксплуатация лидерского потенциала кадров
- Образование команды
- Формирование корпоративной культуры
- Технологии оптимального использования кадров

Развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по УП.

Глава 2. Механизмы и направления управления персоналом в организации. Пути их совершенствования

В первой главе данной дипломной работы мы рассмотрели теоретические основы менеджмента, на которых основывается управление персоналом в организации. А что происходит сегодня в России? В настоящее время в систему управления персоналом в организации входят следующие этапы:

1. Профессиограмма, то есть список требований, а также составление образа идеального кандидата.
2. Подбор персонала.
3. Адаптация – тренинг введения сотрудника в должность.
4. Локальные нормативные акты или процедуры и политики работы с персоналом на предприятии (корпоративный кодекс, положение о персонале, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции и т.п.).
5. Разработка систем мотивации (как материальной, так и нематериальной).
6. Аттестация и оценка.
7. Определение потребности в обучении персонала и, следовательно, организация такого обучения.
8. Разработка, внедрение и поддержание выбранного типа корпоративной культуры (проведение командообразующих мероприятий в организации).¹⁶

¹⁶ Н.В. Федосеев, С.Н. Капустин. Управление персоналом организации. М.: Экзамен, 2003. – 312 с.

2.1. Планирование персонала

Начнем с определения потребности в кадрах. Итак, потребность в персонале – это такое необходимое количество сотрудников различных профессионально-квалифицированных структур для обеспечения производственной деятельности организации.

Численность кадров, их квалификация, оплата труда обуславливаются, в первую очередь, проектом трудовой деятельности, которая, в свою очередь, должна соответствовать всем требованиям общества к условиям трудового процесса и технологиям производства. При заданной технологии необходимое количество сотрудников определяется количеством выпущенной продукции, продолжительностью рабочего года и затратами рабочего времени:

$$L = \frac{\sum_k P_k H_k}{F},$$

Где:

L – норма численности сотрудников определенной группы (уровня квалификации, профессии и т.д.);

P_k – годовой объем продукции k -го вида по плану;

H_k – норма затраты рабочего времени сотрудников определенной группы на одну единицу продукции k -го вида;

F – Это годовой фонд рабочего времени конкретного рабочего определенной группы.

Численность сотрудников, которая установлена по формуле, корректируется в соответствии с ситуациями на рынке труда, то есть в

соответствии с соотношением предложения и спроса по разным группам персонала.¹⁷

Планирование персонала в организации должно происходить не изолировано от сотрудников, оно должно являться частью общего планирования. Долгосрочные стратегии развития организации не реализуются без плановых мероприятий в сфере планирования, а его цели достигаются только при помощи обширных координаций любых видов планирования персонала. Планирование кадров в организации касается задач, которые должны быть осуществлены за счет персонала этой организации и вытекать из планирования организационного планирования, инвестиций, сбыта и производства. Квалификация сотрудников определяет исходные данные для различных сфер планирования в организации. Она планирование персонала очень сильно воздействует финансовое планирование, которое определяет стоимость развития персонала организации, а также нефинансируемость и финансируемость заработной платы. Воздействие экономического планирования на планы, которые связаны с персоналом организации, осуществляется с помощью других видов планов.

Планирование кадров в организации рассчитывает возможность своевременной реакции на такие ситуации, которые оказывают влияние на текущий процесс производства, а также выполняет задачи своевременного предоставления необходимой для предприятия рабочей силы. Такой процесс является зависимым от других различных областей планирования в организации и, также, вносит отдельный собственный вклад в общее планирование персонала в организации. Планирование персонала необходимо применять с другими видами планирования и согласовывать их.

На практике интеграция, или объединение, планирования кадров и планирования производства происходит довольно тяжело. Этот факт связан

¹⁷ Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2007. – 232с.

как со сложностью поставленных перед предприятием задач, так и с неоднородностью умений, знаний и навыков сотрудников.

2.2. Составление профессиограммы

Самая главная и широко распространенная ошибка менеджеров при приеме на работу новых сотрудников – это субъективная оценка кандидата, сильное влияние первого впечатления о нем. Избежать такой ошибки позволяет научно-обоснованный способ. Научно-методические основы заключаются в следующем:

- Комплексность – всестороннее исследование и оценка личности (биографические данные, профессиональная карьера, уровень профессиональных знаний, личные и деловые качества, состояние здоровья и т.д.);
- Объективность – повторяемость результатов оценки личностных качеств соискателя во время повторного отбора;
- Непрерывность – постоянная работа, включающая отбор наилучших специалистов и формирование кадрового резерва на руководящую должность;
- Научность – использование новейших технологий и последних научных достижений при подготовке к отбору и его проведении.

До того как подобрать подходящего кандидата на вакантную должность, необходимо точно и детально представить модель этого человека, то есть составить профессиограмму вакантной должности – список требований, которые предъявляются кандидату определенной должности, специальности или профессии. Чтобы составить профессиограмму, специалисты используют методы профессиографии, то есть технологии изучения требований должности, специальности или профессии к личным качествам и состоянию здоровья человека, его профессиональным умениям и знаниям, природным способностям и задаткам, социально-психологическим

показателям и психофизиологическим характеристикам. Существуют различные виды профессиографии: информационная, коррекционная, диагностическая и формирующая.

Информационная профессиография направлена на оснащение профориентационной работы, в также включает все характеристики кандидата, однако представляет их описательно, обобщенно и кратко.

Коррекционная профессиография нацелена на совершенствование безопасности трудовой деятельности, аналитически и детально рассматривает только такие характеристики кандидата, которые являются главными источниками рискованного поведения кандидата данной должности, специальности или профессии.

Диагностическая профессиография необходима для того чтобы организовывать профессиональную психодиагностику. Она направлена на изучение социально-психологических, психофизиологических, психологических, гигиенических, технологических, правовых и технических характеристик трудовой деятельности только на таких этапах работы, от которых в наибольшей степени зависят конечные итоги и на которых необходимы самые высокие показатели ответственности за выполненную работу, точности действий и скорости реакций.

Формирующая профессиография необходима в процессе профессионального обучения кандидата. Она охватывает правовые, исторические и социально-экономические характеристики определенной профессии в общих чертах и, конечно, детальную проработку технологических и технических сторон трудовой деятельности.

Также профессиограмма может быть развернутой или общей. Общая профессиограмма включает в себя такие общие требования к кандидату как:

- Пол, возраст, образование, эмоциональное состояние (склонность к депрессии, агрессии, повышенной тревожности, утомляемость, эмоциональная уравновешенность), развитость процессов мышления, памяти и внимания;

- Психофизиологические характеристики (потребность в общении, скорость реакции, темперамент и т.п.);
- Личностные характеристики кандидата, которые проявляются в его способностях, задатках, привычках поведения, устойчивых чертах его характера;
 - Навыки и умения;
 - Специальные и профессиональные знания;
 - Устойчивость к профессиональным заболеваниям и общее состояние здоровья;
 - Деловые качества характера;

Пример профессиограммы представлен в таблице 1.

Таблица 1. Профессиограмма

№ свойства п/п личности	профессия								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Терпимость	+	+	+	0	+	+	+	+	++
Искренность	+	+	0	0	+	+	0	0	++
Самоконтроль	++	+	+	++	+	+	+	+	++
Педантизм	+	+	++	++	+	0	+	++	+
Воля	++	++	+	+	++	+	+	+	+
Любознательность	+	+	+	+	+	+	++	++	++
Интуиция	++	++		+	++	++	++	++	+
Аналитический склад ума	+	+	+	++	+	+	++	++	+
Способность к выполнению рутинной работы	0	+	++	++	+	+	+	+	+
Экономическое чутье	++	++	+	+	++	++	+	0	0
Способность к лидерству	++	+	++	+	+	0	0	0	0
Коммуникабельность	++	++	+	+	++	++	+	+	++
Самообладание	++	++	++	+	++	0	0	+	++
Внимательность	++	++	+	++	++	++	++	+	+
Память	+	+	+	++	+	+	++	++	++

Богатство воображения	+	+	0	0	+	++	+	++	+
-----------------------	---	---	---	---	---	----	---	----	---

Где:

1 – руководитель предприятия;

2 – индивидуальный предприниматель;

3 – государственный служащий, занимающий руководящую должность;

4 – главный бухгалтер;

5 – специалист по продажам и сбыту;

6 – специалист по рекламе;

7 – консультант по управлению;

8 – работник научной сферы;

9 – преподаватель;

++ – наличие конкретных качеств личности требуется в ярко выраженных формах;

+ – требуется;

0 – не является необходимым качеством.¹⁸

В процессе отбора персонала профессиография рекомендует осуществлять оценку главных индивидуальных социально-психологических качеств личности для создания психологического портрета кандидата с целью прогнозирования его поведения в конкретной социальной среде.

2.3. Рекрутмент (подбор персонала)

Как правило, осуществление подбора персонала происходит различными способами и в несколько этапов. Кроме профессиограммы, важным является точное описание вакансии такими менеджерами, в отделе которых присутствует какая-либо открытая вакансия. Как принято, HR-

¹⁸ Майкл Мейган. Работа с персоналом: введение в должность. Санкт-Петербург, 2002. – 364 с.

менеджер (HR – (англ.) Human Resource – человеческие ресурсы) содействует линейному руководителю организации составить критерий требований к соискателю на свободную должность. Чаще всего, для начала составляется заявка на подбор персонала, следом размещается реклама в средствах массовой информации (СМИ: Internet, телевидение, печатные публикации). Затем проходит конкурс среди полученных от кандидатов резюме, далее прошедшие конкурс кандидаты приглашаются на собеседование, на котором заполняют различные анкеты и отвечают на вопросы представителя работодателя (обычно, им является менеджер по персоналу).

Основным количественным индикатором эффективности подбора персонала считается процент закрытых позиций. Такой показатель важен для того чтобы оценить деятельность кадровых агентств, также он может косвенно охарактеризовать ситуацию на рынке труда. В последние годы процент закрытия заметно снижается, что указывает на трудности, с которыми встречаются работодатели в процессе поиска новых сотрудников. Если вакантная должность не является ключевой для функционирования компании, то чтобы компенсировать нехватку сотрудника, обычно используют ресурсы самой организации. Тем не менее, польза от такого подхода неоднозначна, и рассчитывать на него можно не всегда. В результате вопрос об изыскании внутренних возможностей организации для повышения эффективности рекрутмента становится одним из самых важных.

Для начала улучшить качество подбора персонала можно с помощью использования таких традиционных ресурсов, которые может использовать HR-менеджер. Однако, к сожалению, некоторые компании, располагающие значительным бюджетом на рекрутмент, стараются одновременно использовать все известные стратегии, надеясь на «прорыв». Такой способ, чаще всего, на практике оказывается одним из самых дорогих и неэффективных.

Однако в организациях, достигших успеха, методики привлечения новых сотрудников строго дифференцированы.

С помощью Internet-сайтов эффективнее всего происходит поиск активных пользователей электронных ресурсов и технических специалистов. При поиске менеджера по продажам эффективнее всего обратиться в кадровые агентства. А вот к размещению объявлений о свободных вакансиях на корпоративных сайтах стоит подходить внимательнее, потому что данный метод позволяет набрать новых сотрудников, которые ориентированы на работу именно в этой компании.

Еще одним способом совершенствования рекрутмента, применяемым большинством менеджеров по персоналу, считается обмен информацией с сотрудниками других организаций. Но в таком случае нужна достоверная критическая оценка полученной информации.

Существует еще один метод закрытия свободных вакансий – это конкурс среди кандидатов. Данный метод призван решить как конкретные проблемы подбора персонала, так и задачи повышения мотивации и активности персоналом, а также сохранения компетенций. Однако, экономическая выгода от проведения конкурсов не так высока, как может показаться изначально. Таким образом, увеличить поток кандидатов на свободные вакансии – это в силах менеджера по персоналу.

Следующим этапом является задача оптимальной организации отбора кандидатов. Многие HR-менеджеры отмечают высокую эффективность многоступенчатой системы отсева. Она состоит примерно из таких ступеней: собеседование с менеджером по персоналу, затем беседа с линейным руководителем и, в завершение, соискатель должен пройти через формализованную оценку. Такая процедура помогает менеджеру выявить наилучших кандидатов, однако, она выполняет еще одну немаловажную функцию. Формализованная оценка дает соискателю возможность получить четкое представление о требованиях, предъявляемых к данной позиции. Это объясняет, почему каждый кандидат получает обратную связь от тех специалистов, которые проводят оценку.

Корректно построенная система рекрутмента разрешает компании справиться как с уже явными проблемами, так и возможными задачами в долгосрочной перспективе. С помощью этого организация получает такого сотрудника, который будет удовлетворять всем требованиям и будет способным развиваться в будущем. В случае, когда работодатель проводит только лишь интервью, можно сделать вывод, что перед ним стоит насущная, а не стратегическая задача. В случае необходимого массового отсева соискателей особенно важными становятся специальные инструменты для отбора, которые включают в себя специально разработанные методики тестирования.

Другим немаловажным аспектом при рекрутменте считается определение эффективности подбора персонала. С его помощью возможно совершенствовать применяемые методы на постоянной основе. Однако, с другой стороны, таким образом организация оптимизирует свои затраты на подбор персонала в будущем. Кроме этого, руководители компании могут оценивать эффективность работы отдела кадров.¹⁹

Качество рекрутмента измеряется и количественными, и качественными показателями. К количественным относятся стоимость и скорость подбора кандидата на вакансию. К качественным – адаптация нового сотрудника, качество и сроки его работы в организации. Анализ этих данных приносит очевидную пользу, однако, несмотря на это, в России он встречается довольно редко, в основном, в компаниях с иностранным капиталом. Причина заключается и в довольно сложных механизмах целостной оценки, и в небольшом опыте, который накоплен в Российской Федерации. Изучение эффективности подбора персонала можно рассматривать и с точки зрения затрат на ошибочное закрытие свободных вакансий. Такое закрытие состоит из несвоевременного подбора сотрудников, их низкой квалификации, быстрого увольнения и т.д. Такая

¹⁹ К. Ховард, Э. Коротков. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 138 с.

статистика имеет большую значимость для улучшения механизмов подбора. Именно поэтому она достаточно популярна в странах Запада. Что касается России, то в нашей стране использование подобных расчетов только набирает обороты. В общих чертах, цена ошибки напрямую зависит от занимаемой сотрудником должности и от типа деятельности компании. Такое может случиться, если новый сотрудник совершает налоговые ошибки, передает конкурентам ценную информацию, уводит из компании клиентов и т.д. При определении качества рекрутмента, организация, прежде всего, должна поставить перед собой определенные сроки, во время которых уход из компании сотрудников, их деятельность, не являющаяся профессиональной и другие отрицательные факторы можно списать на неудачный подбор. Сложность и неточность таких оценок весьма очевидна, однако во многих случаях спустя год работы сотрудника в организации такие неудачи лучше относить скорее к недостаткам его развития и мотивации.

2.4. Адаптация нового персонала в организации

Процесс адаптации нового сотрудника организации тесно связан с процессом подбора нового персонала, несомненно, является его и продолжением, показателем эффективности и слаженности деятельности компании, в которой работает новый человек. На самом деле, многие сталкивались с ситуацией, когда в компании полностью отсутствовала система введения в новую должность, когда новый сотрудник остается с трудностями и проблемами один на один. В таких условиях довольно редко он может успешно адаптироваться в организации. Однако и компания в таком случае несет немалый ущерб. Отсюда можно задать вопрос: «Как это происходит?».

Естественно, что затраты компании на поиск кандидатов определяются потребностью этой компании в наборе новых сотрудников. Очевидно, что чем выше будет уровень профессионализма, тем дороже обойдется реклама,

собеседование и тщательная разработка методов отбора кандидатов на вакантную должность. В каждой статичной организации (статичная – это значит, что в настоящее время она не уменьшается и не расширяется) сумма, затраченная на набор кадров, и текучесть кадров будут прямо пропорциональны. Это значит, что чем выше будет коэффициент текучести кадров, тем больше финансовых средств будет затрачено на прием новых. Менеджеры по персоналу могут вычислить коэффициент текучести кадров за конкретный период времени, используя формулу, приведенную ниже:

Число уволившихся сотрудников делится на среднее число принятых на работу, затем умножается на 100.

Например:

$$15:((45+25):2)*100=42,85\%,$$

Где:

15 – это число уволившихся,

45 – число принятых сотрудников на работу в начале определенного периода,

25 – число принятых сотрудников в конце определенного периода,

42,85% – средний коэффициент текучести кадров за конкретный период.²⁰

Менеджеры могут определить, в какой бюджет организации выйдет текучесть кадров в зависимости от их найма в случае, если у них получится точно определить сумму, потраченную на рекламу и набор кандидатов за конкретный период времени, а также, если у них получится вычислить, сколько финансов было затрачено на найм сотрудников, уволившихся на настоящий момент. Насколько известно, немногие организации берутся проделывать такие сравнения, вполне возможно потому, что возникают сложности при сборе статистических данных. Возможно, руководители фирм полагают, что такие проблемы решить данным способом невозможно.

²⁰ Неларин Корнелиус. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 498 с.

Однако связь проблем текучести персонала с введением в должность нового сотрудника чаще всего не замечается руководством. Весь вопрос состоит в том, обязательной ли является эта связь. Связь может отсутствовать довольно часто, так как причиной ухода работы может стать любая причина: работа на более привлекательных условиях, смена жительства, работа с более высокой заработной платой и т.п. Тем не менее, невозможно установить оптимальный способ миновать текучести персонала, пока менеджер не произведет оценку количества уволившихся сотрудников. Все же довольно трудно соотнести факт, что сотрудник уходит с работы потому, что ему предложили работу с лучшими условиями, с тем, что руководитель и отдел кадров не провели необходимую программу введения в должность, которая удовлетворила бы потребности нового сотрудника и помогла бы миновать его увольнения. Один из основных методов, с помощью которого можно определить, зависел ли уход сотрудника от того, что начальные его потребности не заинтересовали руководство на новом месте работы, заключается в анализе собеседования в случае увольнения. В случае, когда собеседование при увольнении проводится специально подготовленными лицами, а также считается частью программы введения в должность и оценки ситуации с персоналом, то можно тесно подойти к решению вопроса «Потеря доверия к компании является причиной ухода сотрудника или же нет?». Человек редко прекращает работать или учиться без особой на то причины. Обычно причиной является разочарование, исчезновение иллюзий, грубое обращение, или недостоверная информация. Работодателю всегда легче обвинить уволившегося сотрудника в недостатке попыток сохранить рабочее место за собой, нежели свою компанию в том, что она была не способна помочь сотрудникам остаться.

Если работник собирается уволиться (неважно, сколько он проработал в организации), работодатель должен задуматься над такими вопросами как: «Что с нашей стороны могло его разочаровать? Была ли у него возможность проявлять инициативу?» и т.д. Естественно, может оказаться так, что

работник переходит на работу с более высокими перспективами, которые не может ему создать предыдущий руководитель. Или же переходит на работу с более высокой заработной платой, которую предыдущий руководитель платить не в состоянии.

Несомненно, большая часть вышесказанного относится к крупным компаниям, контролирующим коэффициент текучести персонала постоянно. Однако преимущества в финансовой сфере от применения процедуры введения в должность могут получить как большие, так и некрупные компании. Увольнение работника может иметь особое значение для небольшой компании и причинить ей заметный материальный ущерб, особенно в случае, если высококвалифицированный работник уходит в компанию конкурентов. В литературе, посвященной найму кадров, в настоящее время обсуждается необходимость принятия закона, а также разрабатываются различные методы судебного воздействия, которые направлены на борьбу с несправедливыми методами достижения победы в конкурентной борьбе. Однако это обсуждение вряд ли достигнет реального результата, так как в случае, когда работник захочет уйти с работы, он это сделает, вне зависимости от решения работодателя. Именно поэтому компания должна создавать такие условия, чтобы у сотрудников не появлялись желания покинуть свое место работы. Также заработная плата не во всех случаях является решающим фактором. В число мотивирующих факторов могут входить признание достижений работника, высококвалифицированное руководство, благоприятная атмосфера в коллективе, а также благоприятные условия труда. Основа этих факторов должна быть заложена во введении в должность. Рассматривая проблему с экономической точки зрения, можно задать вопрос: «Теряет ли компания финансы, если не использует обязательную полноценную программу введения в должность новых работников?»

Точно организованная система введения нового сотрудника в должность повышает его мотивацию в сохранении рабочего места, а также

доказывает заинтересованность компании в нем. С помощью программы введения в должность можно определить факторы, препятствующие эффективному вхождению нового работника в коллектив. Программа введения в должность показывает, что компания проявляет заботу о каждом своем сотруднике. После того как работодатель принял в свою организацию нового сотрудника, он должен показать ему свою заинтересованность в его услугах и то, что он сделает все возможное чтобы сотрудник остался в его компании до тех пор, пока он качественно выполняет свою работу. С экономической точки зрения такое положение выгодно для любой компании. Выгода делится на прямую и косвенную. Прямая – за счет экономии финансов, выделенных на обеспечение набора кадров, административные расходы и выплаты работникам; косвенная – компания может получить репутацию фирмы, с которой выгодно взаимодействовать.

Процедуру введения в должность на практике осуществляет кадровая служба, он же и проводит последующие мероприятия по адаптации новых работников. За две недели до выхода нового работника HR-менеджер должен предоставить данные о нем в административно-хозяйственный отдел для подготовки его рабочего места, а также в IT-отдел для установки персонального компьютера, подготовки прав доступа к информационной системе компании. Также в обязанности менеджера по персоналу входит размещение на корпоративном сайте краткой информации о новом работнике (ФИО, должность и дата выхода). В первый рабочий день нового сотрудника HR-менеджер должен провести программу введения в должность, которая включает в себя:

- Историю фирмы;
- Организационную структуру;
- Миссию и ценности организации;
- Основные положения Корпоративного кодекса компании;
- Должностную инструкцию сотрудника;
- Правила внутреннего трудового распорядка.

Затем происходит знакомство нового работника с непосредственным начальником и коллегами.

Спустя месяц кадровая служба проводит беседу с принятым сотрудником, его анкетирование (с целью выяснить, как он адаптируется в организации) и анкетирование его непосредственного начальника (с целью выявить, как подчиненный справляется с задачами, поставленными на испытательный срок). Как правило, в завершение испытательного срока проводится аттестация сотрудника.

2.5. Локальные нормативные акты в управлении персоналом на предприятии

Регламентация трудовой деятельности каждого работника организации является основополагающей и чрезвычайно важной задачей. Реализация остальных смежных задач во многом зависит от качества регламентации. В результате это должно привести к улучшению выполняемых работ, а затем и к совершенствованию профессионально-квалификационной структуры кадров.

В компаниях такая регламентация осуществляется с помощью различных документов, которые делятся на две группы:

1. Документы, которые сформированы во внешней среде (по отношению к компании). Например, методические материалы и инструкции региональных и отраслевых уровней, правовые акты трудового законодательства и т.д.

Их качественный и количественный состав не зависит от особенности трудовой деятельности конкретной компании, а также ее отдела кадров. Такого рода документы имеют региональный, отраслевой и государственный статусы, кроме того, их положения являются обязательными к исполнению.

2. Документы, носящие локальный характер, то есть те, которые регламентируют трудовую деятельность определенных организационных

структурных единиц фирмы и ее персонала. Кроме того, они имеют прямое отношение к компании и отражают все особенности ее деятельности.

Количество и содержание таких документов напрямую влияют на улучшение управленческих процессов в организации. К числу подобных документов относят должностные инструкции и положения о структурных подразделениях (отделах, службах и т.д.). Более того, на сегодняшний день в Российской Федерации компании объединяют накопленный ими опыт в сфере управления персоналом в корпоративный кодекс.

Корпоративный кодекс регламентирует отношения между работниками организации, определяет этические нормы деятельности, добивается лучшего понимания норм и ценностей поведения, которые приняты между партнерами организации и ее сотрудниками. Пункты, которые содержатся в корпоративном кодексе, отражают внутренние правила предприятия, однако не могут заменить процедуры, которые определяют ее трудовую деятельность.

Корпоративный кодекс включает в себя:

- Принципы и миссию предприятия;
- Структуру предприятия и принципы управления;
- Его ценности;
- Правила внутреннего трудового распорядка;
- Методы стимулирования персонала;
- Этику делового сотрудничества;
- Неприемлемые действия на предприятии;

Значимость корпоративного кодекса для организации довольно сложно переоценить. Обычно, кодекс представляет собой гибкий документ, который способен изменяться совместно с развитием и ростом организации. Как правило, корпоративный кодекс находится на сайте организации, чтобы всегда быть доступным для сотрудников. В нем можно увидеть все процедуры, принятые в организации и ее политику. Также этот документ можно расценивать как фактор нематериальной мотивации работников, так

как он создается и редактируется коллегиально. Благодаря этим правилам, работники организации могут чувствовать себя одной семьей, а это довольно мощный фактор мотивации, который является элементом японской модели менеджмента.

Положение о структурных подразделениях компании – немаловажный локальный нормативный акт. При его разработке специалисты основываются на структуру компании. Значение таких положений заключается в разграничении ответственности, взаимодействия, обязанностей, задач и целей между подразделениями компании. Именно на положения о структурном подразделении основываются при разработке должной инструкции.

По мнению специалистов, содержание должностных инструкций должно использоваться для реализации таких целей как:

- Оптимальное разделение труда;
- Рациональный подбор, расстановка, а также использование кадров;
- Контроль над соблюдением трудовой дисциплины на предприятии;
- Создание организационно-правовых основ трудовой деятельности сотрудников;
- Стимулирование итогов работы кадров;
- Составление трудовых договоров;
- Обеспечение объективности оценок трудовой деятельности сотрудников компании в процессе аттестации, поощрения или наложения взысканий;
- Разрешение трудовых споров.

Также ко всему вышеперечисленному можно добавить и составление профиля должности, планирование и продвижение по карьерной лестнице, проверку соответствия кандидата профессиональным критериям и формулировку требований к открытой вакансии. Должностная инструкция –

это важнейший документ, который регулирует взаимоотношения между работодателем и его работником.

Согласно итогам опроса Всероссийского Кадрового Конгресса, для 60% организаций должностные инструкции являются плодом совместного творчества кадровой служба и руководителя определенного структурного подразделения, для работников которого создаются эти инструкции. Такое действие вполне оправданно и логично, так как менеджеру по персоналу довольно сложно точно определить, чем, например, занимается мерчандайзер в отделе продаж. Однако директор по продажам способен четко отобразить их функции, составить требования к профессиональным навыкам, знаниям и умениям, а также обозначить критерии оценки их трудовой деятельности.

Как правило, должностная инструкция разрабатывается на основе Положений о работе подразделений – такого документа, который регламентирует порядок создания подразделения, его структуру, задачи, ответственность, права и функции. Все функции, которые возложены на конкретное подразделение, необходимо распределить между персоналом этого подразделения, то есть обязанности сотрудников должны происходить из основополагающих задач конкретного подразделения. Содержание должностной инструкции, а также ее основные разделы, чаще всего зависят от специфики трудовой деятельности и потребностей организации. Примерно должностная инструкция может выглядеть так:

1. Название предприятия и его подразделений.
2. Общие положения, а также определения должностей.
3. Краткие сведения о предприятии.
4. Схема подчиненности.
5. Возможности замещения в схеме.
6. Цель трудовой деятельности, ответственность.
7. Права и должностные обязанности (то есть содержание работы).
8. Критерии оценки и требуемые результаты.
9. Деловые контакты (внешние и внутренние).

10. Условия работы (оплата труда, режим работы, безопасность труда и т.д.).

11. Порядок оформления трудовых отношений между работодателем и работником.

Дополнить перечисленные разделы должностной инструкции поможет информация, содержащаяся в справочниках, которые утверждены Министерством труда и социального развития Российской Федерации. Квалификационные характеристики каждой должности в организации состоят из трех следующих разделов:

1. Должностные обязанности. Данный раздел состоит из основных функций, полностью или частично порученных сотруднику организации, который занимает определенную должность.

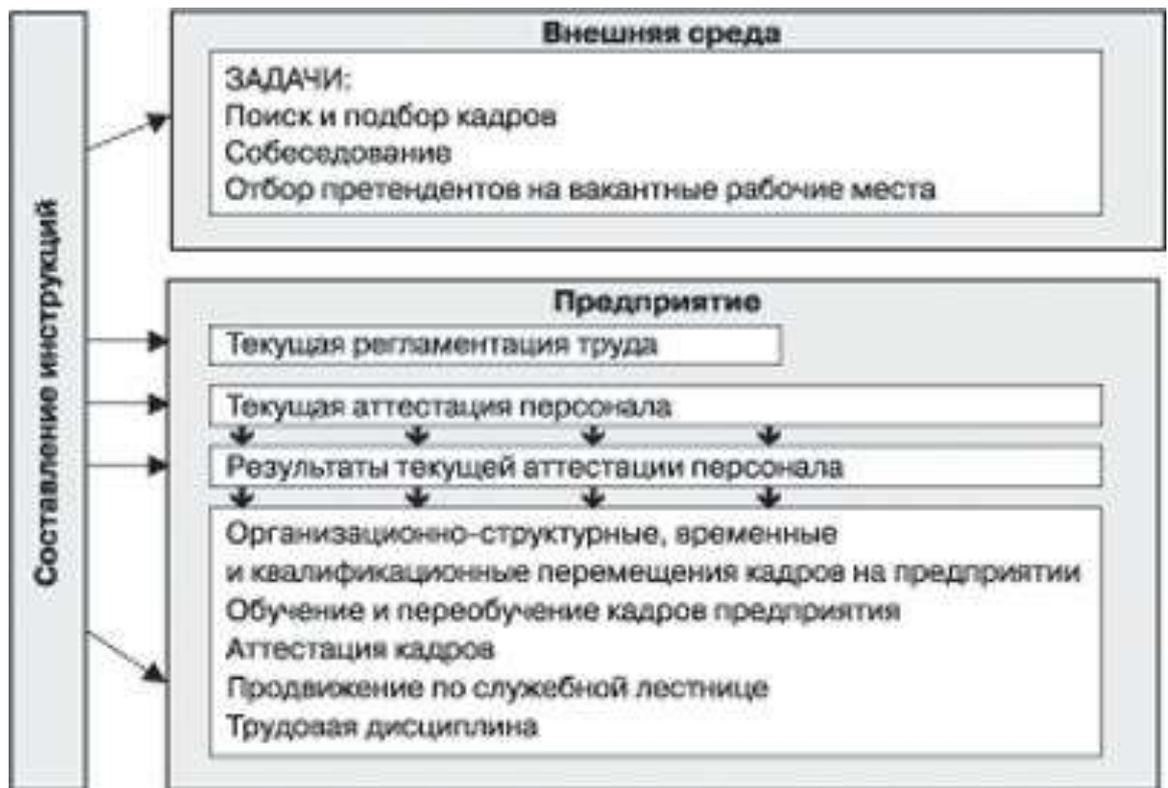
2. Должен знать. В данном разделе рассмотрены основные требования, которые предъявляются сотруднику в отношении профессиональных знаний.

3. Требования к квалификации. Данный раздел определяет уровень специальной подготовки сотрудника, необходимый для выполнения поставленных профессиональных обязанностей.

Вышеперечисленные разделы являются основой для разработки должностной инструкции практически по всем профессиям.

На схеме представлена взаимосвязь задачи составления должностной инструкции с остальными задачами кадрового менеджмента.²¹

²¹ Карпова Т.П. Управленческий учёт. – М.: Аудит, ЮНИТО, 2001. – 350 с.



В результате, определенную часть должностной инструкции можно использовать при решении задач, которые связаны с наймом и отбором кадров. Тем не менее, основным назначением должностных инструкций является текущая регламентация трудовой деятельности и аттестация персонала компании. Основываясь на результаты аттестации персонала, возможно решить и смежные задачи, к примеру, продвижение по карьерной лестнице, квалификационные, временные и организационно-структурные перемещения персонала в компании, обучение, а также переобучение кадров компании.

2.6. Мотивация персонала

Функция мотивации заключается в том, чтобы сотрудники компании выполняли свою работу в соответствии с уполномоченными им обязанностями и придерживаясь поставленного плана. Ключевым моментом в мотивации считается обеспечение положительного отношения сотрудника к своим обязанностям и предложенным правилам трудовой деятельности, для чего просто необходимо поощрение и культивирование инициативы сотрудников. Довольно часто, обсуждая заинтересованность сотрудника компании в повышении производительности его труда, HR-менеджеры употребляют термины «стимулирование» и «мотивация» как синонимы. Они считают, что разница между данными понятиями незначительна. Однако это губительная, в корне неверная традиция современных кадровых менеджеров. Именно в таком понимании обычно коренятся главные причины большинства недоразумений в кадровом менеджменте. Чтобы внести ясность необходимо более подробно рассмотреть определения каждого из понятий. Ниже представлены четыре определения термина «стимул».

1. Остроконечная палка, которой человек погонял животных.
2. (лат. stimulus – стрекало погонялка) – побудительная причина, толчок, внешнее побуждение к какому-либо действию.
3. Раздражитель (физический), который воздействует на определенный орган чувств (рецептор).
4. Заинтересованность в каком-либо действии для развития.

С помощью вышеперечисленных определений можно сделать вывод о том, что стимул – это внешний фактор, влияющий на человека. Также ему свойственна возможность оказывать раздражительное воздействие на органы чувств. Это означает, что воздействие стимула на человека осуществляется в пределах порога его чувствительности. Из этого следует, что в широком смысле стимул – это воздействие конкретным лицом на другого, побуждающее его к определенному направленному действию, которое нужно

инициатору воздействия. В случае, когда воздействие не вызывает у человека побуждение к конкретному действию, то такой стимул считается недейственным. В итоге, стимул устанавливается человеку кем-то извне.

Что касается мотива, то он определяется внутри человека. То есть мотив является идеальным образом чего-либо в сознании человека. Однако это не только идеальное представление в сознании, но и насыщенный образ какого-либо потребностно-необходимого, значимого предмета. Именно потребности выступают источником побуждения мотивов. Только при встрече определенной потребности с предметом, отвечающим ей, она становится способной регулировать и направлять деятельность. Взаимодействие потребности и предмета – это акт опредмечивания потребности, то есть наполнение ее содержанием, исходящим из окружающей среды. Этот акт и переносит потребность на психологический уровень – в мотив. В результате можно сделать вывод о том, что образование мотива основывается на потребностной системе конкретного человека, то есть исходит изнутри.

В настоящее время в системе кадрового менеджмента программу стимулирования сотрудников специалисты делят на нематериальное стимулирование и материальное.

К нематериальному стимулированию относится то, что обычно называют «социальным пакетом», то есть медицинскую страховку, бесплатные обеды, спортклубы, корпоративные мероприятия, подарки и т.п. Также к нематериальному стимулированию относится признание значимости трудовой деятельности сотрудника и обратную связь. Обратная связь – это получение информации об итогах воздействия управляющей системы на управляемую систему с помощью сравнения фактического и заданного состояний. Суть обратной связи содержится в установлении зависимости общественных, коллективных и личных интересов от итогов управленческих решений. Такая связь считается как регулирующим и мотивирующим средством управления, так и защитным.

Материальное стимулирование – это участие сотрудника в прибыли, бонусы, переменная часть заработной платы, которая зависит от личных результатов конкретного сотрудника, а также премии.

Очевидно, что все системы, и система мотивации тоже, создаются и внедряются в русел общей стратегии компании. Следует учесть, что общая стратегия реализуется на определенных рабочих местах в организации. Поэтому необходим баланс между интересами конкретных сотрудников и компании в целом. Решения, касающиеся стимулирования персонала компании, зависят от сферы ее деятельности (насколько необходимо организации удерживать кадры), а также от оборотов компании и экономического результата ее трудовой деятельности. Более того, немалое значение имеет профессиональная грамотность высших HR-менеджеров организации.

Процесс мотивации должен корректироваться и доводиться до сведения каждого работника линейным менеджером его подразделения. От того, как к этому делу подойдет линейный менеджер, во многом зависит, будет ли предлагаемая им система мотивирующим фактором для работников.

Каждый руководитель, который заботится о кадрах своей компании, должен помнить:

- Система стимулирования не может быть одинаковой для всех работников компании;
- Определенная система стимулирования должна создаваться для определенного человека или же определенной группы со схожими преимущественными потребностями. В противном случае общую систему стимулирования необходимо индивидуализировать;
- Мониторинг преимущественных потребностей сотрудников и мотивации персонала – это важное звено трудовой деятельности и обязанность HR-директора компании.

За пределами нашей страны имеются компании, которым удалось совершить плавный переход от стимулирования к мотивации. Стоит

отметить, что это далеко не игра терминами, а один из критериев наивысшего уровня менеджмента: все своеобразие и разнообразие мотивов сотрудников воспроизводится в подходящей системе мотивации, которая пришла на замену стимулирующей системе. В таком случае можно утверждать, что ведущей системой и главной ценностью компании стал «работающий человек», а не «стимулирующая рука» начальника.²²

2.7. Формирование организационной структуры предприятия

Если руководители компании понимают проблемы организационной структуры своего предприятия, то это заставляет их искать пути ее совершенствования и накапливать определенный практический опыт. В странах СНГ уже реализовывали несколько подобных удачных проектов в таком направлении. И полезно, и необходимо обращаться к опыту международных организаций, оперирующих на различных рынках. В мировой практике в сфере управления персоналом специалисты различают организационные структуры по некоторым типам. Обычно выделяют механистическую структуру и органическую. Эти две структуры кардинально противоположны друг другу. Определяющий фактор для каждой структуры – это степень централизации (децентрализации) и формализации.

Механистическая структура – обычно это вертикальная дифференциация, то есть многоуровневая система подчинения, высокая степень формализации, разделение труда и жесткий контроль.

Органическую структуру характеризует коллегиальное принятие решений, низкая степень формализации и незначительное количество уровней.

²² Ларри Боссиди, Рэм Чаран. Исполнение. Система достижения целей – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 328 с.

Формализация представляет нормирование должностных обязанностей и ясность внутренних процессов, которые должны непременно выполняться. Децентрализация и централизация – это концепции, которые отражают подходы к принятию решений в системе управления. Децентрализация предполагает самостоятельное принятие решений подразделениями и руководства среднего звена. Централизация означает концентрацию власти в области головного офиса или же конкретной личности. На практике обычно организационная структура каждой конкретной организации является смешанной, это означает, что в ней имеются черты и механистической структуры, и органической. Все же, в конечном итоге, признаки, которые характерны для той или иной организационной структуры, преобладают. И руководители компаний, и индивидуальные предприниматели могут решать самостоятельно, какой именно тип организационной структуры будет самым оптимальным для их организации. Основным принципом, которого важно придерживаться и который будет определять сложность поставленных задач, является строгое соответствие выбранному типу организационной структуры корпоративной стратегии компании. Отсюда следует, что на протяжении всей деятельности предприятия организационная структура может и должна испытать значительные изменения, которые могут быть вызваны сменой стратегии компании. Другими словами, совершенствование организационной структуры предприятия – это постоянный процесс, за который несет прямую ответственность руководство предприятия до тех пор, пока это предприятие существует.

С помощью вышеописанной терминологии можно определить ряд вопросов, являющихся стандартными для HR-менеджеров международных организаций, а также выяснить, способны ли они адаптироваться в применении руководителями российских компаний.

1. Какому типу стратегии придерживается определенная организация? Каких стратегических показателей она должна достигнуть?

2. Компания должна управляться централизованно или же децентрализованно?

3. Какая степень формализации должна быть у функций и бизнес-процессов?

4. Черты механистической или органической структуры должны преобладать в организации?

Инициация процесса оптимизации организационной структуры заключается в работе над ответами на поставленные выше вопросы, кроме того, и периодическое возвращение к ним. Со временем данный процесс становится важной частью системы управления рисками предприятия. С помощью отечественного опыта возможно прогнозирование трудностей, с которыми сталкиваются при выборе организационной структуры HR-менеджеры, руководящие компаниями различных профилей в странах СНГ. Во-первых, нехватка правильного стратегического планирования, что, в результате, приводит к отсутствию твердо сформулированных стратегических показателей (например, уровень рентабельности или желаемая доля рынка), значительно затрудняет выбор и обсуждение организационной структуры. Стоит отметить, что такая проблема характерна и для компаний, которые существовали в условиях плановой экономики, и для компаний, которые были организованы в условиях перехода к рынку, то есть с нуля. Во-вторых, руководство многих предприятий так и не начинают обращать своего внимания на те достоинства децентрализации, которые трудно оспорить, например, такие как мотивация руководства среднего звена и скорость принятия моментальных управленческих решений. В результате организация становится твердо централизованной, а это не всегда позволяет достигнуть конкурентных преимуществ, в частности в таких отраслях, как производство товаров массового потребления или телекоммуникации. Такая ситуация обычно наблюдается в организациях, которые функционируют в советской экономике не одно десятилетие. Более того, большее число международных компаний – децентрализованные. В-третьих, в некоторых

организациях степень формализации довольно высокая, но малоэффективная – компания считается бюрократичной, а это снижает эффективность ее деятельности. В других организациях, обычно таких, которые начали с нуля, формализация совсем отсутствует, что не дает рассмотреть и проанализировать ни возможности, ни риски. Вообще, формализация – это описание процессов и функций, также определение процедур для кадров; в некоторых случаях она считается необходимой, особенно в крупных организациях, однако, она должна помогать и построению качественной системы внутреннего контроля на предприятии. Степень формализации, стратегия и размер организации должны соответствовать. Так какие особенности профиля организации нужно принимать во внимание менеджерам компаний, которые принимают решение, к органической или же механистической организационной структуре им нужно стремиться? Компании, которые занимаются производством продуктов массового потребления, деятельность которых направлена на операционную эффективность, придерживаются механистической структуры. Такие предприятия чаще всего работают в производственном секторе, обладают небольшим продуктовым ассортиментом и стабильным, нечасто меняющимся спросом на свою продукцию. Механистическая оргструктура требует как достаточно высокого уровня формализации, так и централизованного вида управления на предприятии. Для предприятий, которые стратегически ориентированы на развитие новых продуктов и инновации, органическая организационная структура является более подходящей. Например, фирмы, которые работают в сфере высоких технологий, или консультационные компании. Органическая оргструктура вызвана существовать потребностью создавать уникальные услуги и продукты для каждого человека. В России это могут быть компании, которые выросли из кооперативов и состоят из бывших научных работников. Известно, что органическая организационная структура является более гибкой, требует меньшей степени формализации, а также быстрее

адаптируется и к внутренним изменениям трудовой деятельности компании, и к внешним, прежде всего, к постоянным изменениям требований клиентов. В случае, когда текущая стратегия компании – это минимизация затрат (чаще всего такой стратегии организации придерживаются в период экономических спадов) – лучшим вариантом будет выбор механистической структуры.

Существует еще один вариант, когда предприятие выходит на освоенный развитый рынок, повторяет действия других организаций, действующих в данной сфере, и не является первопроходцем. В таком случае комбинация механистической и органической оргструктур считается оптимальной. Банальный пример – продуктовые супермаркеты и дисконтные магазины, в последнее время активно развивающиеся в крупных городах России и СНГ.

Кроме профиля трудовой деятельности, при определении организационной структуры важную роль играет размер предприятия. Хотя и не существует четко определенных связей между типом и размером структуры, крупные централизованные организации предпочитают механистическую оргструктуру.

В настоящее время бизнес действует в условиях неопределенности, и, в таком случае, достигнуть успеха в конкурентной борьбе сможет та компания, которая обладает на данный момент оптимальной организационной структурой, которая, в свою очередь, способна изменяться и адаптироваться к стратегическим изменениям. По опыту лучших транснациональных организаций видно, что постоянное улучшение организационной структуры должно быть тщательно спланировано, а также должно реализовываться руководством и контролироваться собственником. Он является катализатором в достижении основных стратегических показателей.²³

Итак, система УП - это сложное и многогранное явление, каждый элемент которого - это определенное направление кадровой работы. Именно

²³ К. Ховард, Э. Коротков. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 138 с.

система УП призвана обеспечить условия для того, чтобы человек мог эффективно трудиться, развивать свои профессиональные и личностные качества, получать удовлетворение от своей работы. В настоящее время происходит переход от простого оперативного решения возникающих проблем к определению будущих потребностей людей и развитию их трудового потенциала, что сказывается на содержании всех элементов системы УП.

Глава 3. Система управления персоналом ООО «Виноград» г. Томска

3.1. Общая характеристика ООО «Виноград» г. Томска

Основным видом деятельности ООО «Виноград» г. Томска является продажа алкогольной продукции и других напитков в розницу.

Деятельность ООО «Виноград»:

- Розничная торговля алкогольными и безалкогольными напитками;
- Иная розничная торговля пищевой продукцией в специализированных магазинах;
- Розничная реализация алкоголя, а также пива;

Миссия компании:

«Мы – огромная команда профессионалов своего дела, которая объединена одной общей целью – знакомство потребителей с лучшей продукцией винодельческих регионов мира, в развитии винной культуры, а также в снижении градуса потребляемых алкогольных напитков. Мы хотим предоставить нашим клиентам напитки со всего мира, являющихся основоположником классических видов алкогольных напитков. Мы пропагандируем культуру употребления алкогольных напитков как часть культуры общества в целом. Используя опыт и передовые знания в сфере

своей деятельности, мы заботимся о качестве жизни каждого человека каждой семьи и общества в целом. Главной ценностью для нас являются люди, как работающие в организации, так и те, для кого работаем мы».

Ценности компании:

- Компания заботится об успехе своих клиентов и работников;
- Компания бережно относится к талантам и идеям работников, а также предоставляет возможность сказать каждому и быть услышанным;
- Непрерывное самосовершенствование и развитие каждого сотрудника – это основа его успешной трудовой деятельности и процветания компании в целом;

3.2. Анализ кадровой политики предприятия

Развитие ООО «Виноград» г. Томска постоянно требует реализации большого числа различных функций в сфере управления персоналом: планирование потребности в персонале, набор персонала, адаптация новых сотрудников, продвижение по карьерной лестнице наиболее перспективных, увольнение по причине профессиональной непригодности, по возрасту и т.д.

Одним из решающих факторов конкурентоспособности и эффективности предприятия в условиях рыночной экономики является обеспечение высокого качества кадрового потенциала.

Целью социальной и кадровой политики ООО «Виноград» является обеспечение оптимального баланса между процессами обновления и сохранения качественного и численного состава персонала в его развитии в соответствии с состоянием рынка труда, требованиями действующего законодательства и потребностями предприятия.

Прежде всего, кадровая политика нацелена на формирование работоспособной команды, которая способна оперативно и качественно

решать задачи, стоящие перед организацией для удовлетворения потребностей общества. Для того чтобы достичь этой цели ООО «Виноград» планомерно проводит работу, которая направлена на совершенствование подбора кадров и их расстановки, развитие возможностей для быстрого профессионального роста творчески мыслящих и инициативных сотрудников, а также повышение их профессионального уровня.

Управление персоналом в ООО «Виноград» — это построение оптимальной системы управления трудовыми ресурсами и развития коллектива в целях обеспечения надежности и эффективности производства.

Основные задачи ООО «Виноград»:

1. Проведение кадровой политики на основе формирования эффективной системы управления розничной торговлей и персоналом.
2. Обеспечение благоприятных условий для творческой и инициативной деятельности сотрудников с учетом их профессиональных навыков и индивидуальных особенностей;
3. Разработка системы моральной, социальной, материальной мотивации персонала, тесно связывающей экономическую деятельность предприятия с вкладом каждого сотрудника.
4. Формирование непрерывно действующей системы подготовки персонала, повышения его квалификации.
5. Проведение профессионально-адаптационной, психологической, медицинской диагностики кадров предприятия с целью обеспечения безопасности и надежности жизнедеятельности сотрудников.

По результатам сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью кадров, работающего в компании, кадровая служба определяет вакантные рабочие места, которые нужно заполнить. В случае, если такие места существуют, запускается процесс приема на работу, который состоит из нескольких этапов: детализация профессиональных требований к свободной вакансии и к соискателю на его занятие, подбор кандидатов, отбор и прием на работу.

Прием на работу начинается с того, что служба кадров детально определяет, кто именно нужен компании. Основой данного процесса в компании является подготовка должностной инструкции – документа, который описывает основные функции работника, занимающего определенную должность. Должностная инструкция формируется кадровой службой совместно с руководителем подразделения, в котором присутствует вакантная должность: руководитель службы управления персоналом включает свои знания процесса формирования должностной инструкции, а руководитель подразделения – профессиональные требования к определенному рабочему месту.

Установив требования к соискателю, работники кадровой службы приступают к привлечению новых сотрудников с помощью следующих методов:

1. Поиск сотрудников внутри компании. Прежде чем выйти на рынок труда, служба управления персоналом пробует найти сотрудника на вакантную должность среди уже работающих в компании с помощью размещения объявлений и анализа личных дел на стендах, с целью подбора работников с требуемыми профессиональными характеристиками.

2. Размещение объявлений в СМИ. Для привлечения новых сотрудников ООО «Виноград» размещает объявления в специализированных рубриках и газетах. Достаточно широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках является преимуществом данного метода. В данном случае недостатком является обратная сторона преимущества – довольно большой наплыв желающих кандидатов, большинство из которых не соответствуют установленным профессиональным требованиям и характеристикам.

Однако универсального метода подбора новых сотрудников не существует, поэтому кадровая служба предприятия использует различные методы подбора в зависимости от вакантного рабочего места.

Подбор кандидатов – основа для следующего этапа – отбора будущих работников предприятия, начинающийся с анализа списка соискателей с точки зрения их соответствия профессиональным требованиям предприятия к будущим ее работникам (Приложение А).

Задачей первичного отбора персонала является определение ограниченного числа кандидатов, с которыми предприятие могло бы работать индивидуально. На данном этапе работники кадровой службы проводят индивидуальные собеседования с каждым обобраным кандидатом. Целью таких собеседований является оценка степени соответствия соискателя профессиональным требованиям, его способностей адаптироваться в компании и выполнять требования должностной инструкции.

На основе собеседования с работником кадровой службы и руководителем подразделения выбирают соискателя, наиболее подходящего для определенной должности.

После такой процедуры кандидата принимают на работу с испытательным сроком от одного до трех месяцев, предоставляя руководству возможность оценить профессиональные качества кандидата непосредственно на рабочем месте. По окончании испытательного срока в случае, если руководство не имеет претензий к кандидату, его принимают на постоянную работу (Приложение Б).

Для формирования слаженного коллектива важно, чтобы соблюдались следующие правила:

- Каждый работник четко представляет себе цель его работы и конечный результат;
- Более опытные сотрудники помогают менее опытным;
- Хорошо поставленная дисциплина способствует рациональному использованию времени;
- Коллектив поддерживает своих членов и создает тесные дружеские взаимоотношения.

Повышение квалификации сотрудников происходит путем командировок, обучения специально подготовленными людьми.

Рассматривая психологический фактор производства, прежде всего, можно выделить адаптацию работника в новом коллективе. На производстве представлены все условия для наиболее благоприятного протекания адаптации на новом рабочем месте. Время от времени организовываются спортивные, культурно-массовые мероприятия, где все могут провести интересно время, что способствует повышению сплоченности сотрудников.

К экономическим факторам производства относятся заработная плата. Также к экономическим факторам можно отнести дополнительные надбавки за сверхурочную работу, помощь на других объектах и т.д.

К организационным факторам относятся:

- Разделение и кооперация труда – в организации преобладает функциональное разделение труда, которое предусматривает выполнение тех или иных конкретных функций определенным работником; рациональное соблюдение разделения и кооперации труда позволяет сэкономить рабочее время и повысить эффективность труда;

- Уровень централизации управления – высокий, руководитель высшего управленческого звена организации принимает решения, передает соответствующие принятым решениям команды и осуществляют контроль над их реализацией. Руководитель среднего управленческого звена согласовывает их и передает непосредственным исполнителям. В свою очередь, сотрудники исполняют переданные им команды;

- Условия труда – соответствуют нормам ТК РФ, сотрудники обеспечиваются всем необходимым для здоровья и безопасности труда;

- Каждый сотрудник перед началом работы проходит обязательный медицинский осмотр, охрану труда, технику безопасности, пожарную безопасность и первичный инструктаж на рабочем месте.

Корпоративная культура — это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной

корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющееся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды. В.А. Спивак²⁴

Формирование корпоративной культуры распадается на несколько этапов:

- Определение миссии, базовых ценностей;
- Формулирование стандартов поведения сотрудников;
- Формирование традиций организации.

3.3 Выводы и предложения по совершенствованию кадровой политики организации

В результате проведенного выше исследования можно сделать основные выводы.

Конкретная задача анализа трудовых ресурсов компании – это нахождение слабых мест, которые связаны с использованием рабочей силы. Цель – формирование рекомендаций, не позволяющих компании снижать качество и объемы реализации товаров и услуг.

Произведя анализ принципов и методов ведения кадровой политики ООО «Виноград» г. Томска можно сделать следующий вывод: в организации ведется целенаправленная кадровая политика, качественно разработана ее стратегия, также состав кадров стабилен.

Стабильность кадрового состава способствует лучшей адаптации новых сотрудников в коллективе, улучшению морально-психологического климата, а также производительности труда.

²⁴ Спивак Александр Иванович (11 ноября 1923, Михайловка - 17 ноября 2007, Уфа) — горный инженер, почетный академик АН РБ (1991), доктор технических наук (1972), профессор (1972), заслуженный деятель науки и техники РСФСР (1974) и БАССР (1967), почетный нефтяник СССР (1980).

Однако предприятию необходимо провести определенные меры по активизации персонала, его мотивации на трудовую деятельность, так как слабо заметна заинтересованность работников в общем деле компании. Причиной этому является то, что одна из подзадач кадровой политики предприятия – это выбор наиболее эффективных методов мотивации сотрудников. Мотивировать, в данном случае – значит затронуть важнейшие интересы каждого сотрудника, а также дать возможность самореализоваться в процессе трудовой деятельности.

При становлении рыночных отношений наличие элементов различных кризисных явлений и современное состояние системы образования предъявляет особые требования к политике кадрового менеджмента любой организации. В таких условиях необходимо существенно повышать целенаправленность управления персоналом, достигнуть тесного взаимодействия такого вида управления с управлением организации в целом, обеспечить внедрение контроля над качеством и результативностью труда, современных методов стимулирования мотивации, укрепить трудовую дисциплину. Модернизация управления персоналом должна быть направлена на объединение потенциала компании, повышение эффективности и производительности труда как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Определяющий фактор, влияющий на эффективность производства, экономический рост и конкурентоспособность – это наличие в организации человеческих ресурсов, которые способны профессионально решать поставленные перед ними производственные задачи. Для эффективного управления кадрами предприятию необходима целостная система работы с персоналом, позволяющая управлять ими с момента приема на работу и до завершения их карьеры.

Стержнем любой компании являются люди, работающие в ней и которыми нужно управлять так же, как и работниками других функций.

Именно работники кадровой службы обеспечивают обновление и функционирование системы управления персоналом.

Сотрудники службы управления должны обладать многими качествами. Основными являются:

1. Знание сферы деятельности предприятия. Работники кадровой службы должны иметь четкое представление о движущих силах отрасли, потребностях клиентов компании, понимать финансовые аспекты производственной деятельности и ее специфику. Такие знания позволяют сотрудникам правильно понимать цели, поставленные перед компанией, участвовать в их определении, разрабатывать и оценивать эффективность системы управления персоналом, моделировать производственное поведение.

2. Профессиональные навыки и знания в сфере управления персоналом. Ключевые элементы профессиональных знаний в данной области соответствуют составляющим системы управления кадрами: подбор персонала, профессиональное обучение и развитие, оценка трудовой деятельности, знания и навыки в области формирования и управления процедурами и процессами.

3. Управление переменами и лидерство. Служба управления персоналом играет основную роль в управлении современной компанией, поэтому ее работники должны обладать навыками, необходимыми для этого процесса – способность определять направления развития компании, формулировать ее цели, выработать способы достижения поставленных целей и внедрять их в компанию. Для этого сотрудникам кадровой службы необходимы знания в области планирования, создания и анализа альтернативных стратегий, принятия решений, разрешения конфликтов и создания рабочих групп.

4. Способность к развитию и обучению. С течением времени знания в области кадрового менеджмента устаревают, так как эта система

совершенствуется с каждым годом. Поэтому критическим качеством для сотрудников управления персоналом является способность к непрерывному обновлению профессиональных навыков и знаний – управлять процессами постоянного обновления профессиональных навыков и знаний кадров всего предприятия могут только те, кто сам владеет таким искусством.

Заключение

В настоящее время интерес к человеку как к основному фактору производства, фактору повышения производительности труда, доходов, как к достоянию компании в конкурентной борьбе и ценному ресурсу значительно возрос. Кадровый менеджмент стал основой для эффективного использования трудовых ресурсов компании – одного из ключевых источников процветания любого предприятия.

Управление кадровыми ресурсами охватывает абсолютно все управленческие решения, воздействующие на взаимосвязь между компанией и ее сотрудниками. Это означает, что уровень и результаты деятельности компании зависят от качества управления в ней. Современный кадровый менеджмент выступает в качестве теории и практики управления персоналом, его организации, процесса принятия и реализации решений, но, в основном, как искусство управления людьми.

Основной потенциал любого предприятия заключен именно в кадрах. Человеческие способности – это самое главное и определяющее в достижении поставленных перед организацией целей независимо от формы собственности. Без человеческих ресурсов не может быть организации. Также без необходимых квалифицированных сотрудников ни одна компания не сможет достичь поставленных целей и выжить в конкурентной борьбе.

При усилении стратегических функций и роли в сфере кадрового менеджмента изменяются роль и место руководителей кадровой службы

организации. Руководитель службы управления персоналом становится одним из главных руководителей компании. Персонал управления – это ресурс, вложения в человеческие ресурсы, кадровая работа становится стратегическим фактором выживания компании. Организации смогут выжить в конкурентной борьбе в том случае, если их кадры руководящих должностей смогут своевременно и правильно оценивать окружающую обстановку и тенденции общественного развития. Эффективное управление персоналом остается на систематическом учете и анализе влияния окружающей среды, адаптации производства к внешним факторам.

Список литературы

1. А.А. Крымов. Вы – управляющий персоналом. Профессия? Ремесло? Судьба? – М.: Бератор – Пресс, 2003. – 52 с.
2. А.В. Ковров. Лояльность персонала. – М.: Бератор, 2004. – 212 с.
3. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник / Под ред. В.И.Стражева. – Мн.: Высшая школа, 2001. – 48 с.
4. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом – М.: Академия, 2008. – 224 с.
5. Бороненкова С.А. Управленческий анализ. М.: «Финансы и статистика», 2005. – 384 с.
6. Брайн И. Беккер, Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих. Изменение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.
7. Бухалов М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: Инфра – М, 2000. – 104 с.
8. Вера Кобзева. Игра по правилам: внедряем корпоративные стандарты // «Кадровое дело». – 2004. – №2. – С.12 – 19.
9. Виханский О.С., Наумов А. И.В. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 56 с.
10. Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации – М.: Вильямс, 2006. – 304 с.
11. Е.В. Маслов. Управление персоналом предприятий. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 56 с.
12. К. Ховард, Э. Коротков. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства. – М.: ИНФРА – М, 2011. – 138 с.
13. Карпова Т.П. Управленческий учёт. – М.: Аудит, ЮНИТО, 2001. – 350 с.

14. Л.И. Лукичева. Управление персоналом. – М.: ОМЕГА – Л, 2004. – 36 с.
15. Ларри Боссиди, Рэм Чаран. Исполнение. Система достижения целей – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 328 с.
16. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А. Бизнес-план, Учебно-практическое пособие. – М.: ПРИОР, 1998. – 37 с.
17. Майкл Мейган. Работа с персоналом: введение в должность. Санкт-Петербург, 2002. – 364 с.
18. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2007. – 232с.
19. Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.
20. Михаил Мурашов. Подбор персонала: российская практика // «Кадровый менеджмент». – 2004. - №2. – С. 29 – 31.
21. Н.В. Федосеев, С.Н. Капустин. Управление персоналом организации. М.: Экзамен, 2003. – 312 с.
22. Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, Питер Ройш. Управление персоналом. Минск: Интерпрессервис, 2003. – 86 с.
23. Наталья Володина Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы – М.:Эксмо, 2009. – 240 с.
24. Неларин Корнелиус. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 498 с.
25. Неларин Корнелиус. HR-менеджмент – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
26. П.А. Малуев, Ю.Е. Мелихов. Управление персоналом. – М.: АЛЬФ – ПРЕСС, 2005. – 68 с.
27. Павлова Л.Н. Финансы предприятий. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2001. – 639 с.

28. Пьер Морнель. Технологии эффективного найма: новая система оценки и отбора персонала. – М.: Хорошая книга, 2002. – 48 с.
29. Ребров А.В. Влияние структуры мотивации работника на результативность труда. Новая парадигма в управлении мотивацией. – Lambert Academic Publishing, 2011. – 156 с.
30. С.В. Иванова. Вопросы делегирования полномочий // «Справочник по управлению персоналом». – 2005. - №6. – С. 66 – 72.
31. С.В. Иванова. Всегда ли хороша мотивация? // «Кадровый менеджмент». – 2004. - №7. – С. 51 – 53.
32. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности промышленного предприятия. – Минск: Новое знание, 2004. – 688 с.
33. Стратегическое планирование /Под ред. Уткина Э.А. – М.: ЭКМОС, 1999. – 89 с.
34. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 264 с.
35. Татьяна Васильева. Оптимизация организационной структуры компании // «Кадровый менеджмент». – 2004. - №6. – С. 57 – 59.
36. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация. / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Экзамен – 2004. – 128 с.
37. Шекшня С.В. Управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: "Интел-Синтез", 2002. – 32 с.
38. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. – М.: ИНФРА – М, 2001. – 214 с.
39. Шим Дж.К., Сигел Дж.Г. Финансовый менеджмент. – М.: Филинь, 1996. – 395 с.
40. Экономика предприятия./ Под ред. В.П. Грузинова. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 535 с.
41. Экономика предприятия./ Под ред. проф. В.Я.Горфинкеля, проф. В.А.Швандара. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009. – 742 с.

Приложение А

ООО «Виноград»

Утверждаю: _____

Генеральный директор

Помукчинский В.В.

Заявка на подбор персонала.

Название вакансии:

Обязанности.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Требования к кандидату

1.	Возраст, пол	
2.	График работы	
3.	Испытательный срок	
4.	З/п на испыт. срок	
5.	З/п после исп. ср.	
6.	Дополнительные выплаты, льготы	
7.	Образование	
8.	Опыт работы	
9.	Владение ин. яз.	
10.	Работа на ПК (знание программ)	
11.	Личностные характеристики	
12.	Другие требования	

Заявку составил _____

(Ф.И.О., должность)

Подпись _____ Дата _____

Приложение Б

Анкета кандидата ООО «Виноград» на вакансию: _____

Ф.И.О. полностью		Дата Рождения Дата заполнения
Адрес фактического проживания	Регистрация (срок)	Телефон (дом.) _____ (раб.) _____ (контактный + лицо) _____ e-mail:
Семейное положение	Дети (сколько и возраст)	

Образование в хронологическом порядке (кроме школы). Укажите также, где учитесь в настоящее время

Период (годы)	Учебное заведение	Специализация по диплому (сертификату)

Трудовая деятельность (укажите 3 последних места работы)

Период (годы)	Название организации, должность.	Основные обязанности, достижения, причина увольнения с данного места работы.

Оплата на последнем месте работы	Минимальные требования к оплате
Компьютер (программы и уровень владения)	Водительское удостоверение Да___ Нет___ Стаж___ Категория
Знание иностранных языков (степень владения):	

Заключение HR – менеджера _____ _____ _____

Отзыв руководителя подразделения

Предложена должность в:

Отказано по причине:
