# Введение

**Актуальность темы исследования** определяется особыми условиями, которые сложились на рынке труда и в сфере занятости в условиях мирового финансово-экономического кризиса 2008–2010 гг.

Кадры всегда относились к важнейшим факторам, обеспечивающим эффективность работы предприятия. Реализация потенциальных возможностей любой организации зависит от знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению работающего персонала и руководящего состава. Поэтому кадровая политика является составной частью всей управленческой и производственной деятельности организации и направлена на эффективный отбор персонала, его адаптацию, обучение и переобучение в соответствие с потребностями фирмы. Конечной целью кадровой политики является создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной команды, способной решать любые задачи. Соответствующие миссии и стратегии организации.

Роль кадровой политики особенно возрастает в условиях кризисной экономики. Перед руководством любого предприятия в условиях кризиса возникает задача сохранения наиболее квалифицированной части руководящего состава (менеджеров) и персонала. В организациях должны разрабатываться мероприятия, направленные на создание механизмов сохранения кадрового потенциала, а также способствующих стимулированию деятельности персонала по выводу организации из кризисного состояния.

**Объектом исследования** является ООО «Тригон Плюс».

**Предметом исследования** является кадровая политика организации.

**Целью исследования** является изучение кадровой политики организации, проблем ее формирования и реализации в рамках анализируемого предприятия в условиях кризисной экономики.

Для достижения поставленной цели был сформулирован следующий **круг задач:**

1) рассмотреть теоретические основы и прикладные аспекты формирования и реализации кадровой политики на предприятии в условиях кризисной экономики;

2) проанализировать процесс разработки и реализации кадровой политики на предприятии ООО «Тригон Плюс»;

3) разработать и предложить мероприятия и рекомендации по совершенствованию кадровой политики на анализируемом предприятии.

**Теоретической и методологической основой** исследования послужили труды российских ученых и практиков в области управления персоналом, таких как И.В. Бизюкова, В.А. Дятлова, П.В. Журавлева, А.Ф. Зубкова, М.В. Карлова, А.Я. Кибанова, В.И. Курилова, П.И. Лазора, Е.В. Маслова, Х.Т. Мелешко, Ф.П. Негру, Ю.Г. Одегова, Ю.Н. Полетаева, Г.Э. Слезингера, Н.П. Сорокина, В.А. Столярова, В.В. Травина, А.И. Турчинова, Г.А. Цыпкина, С.В. Шекшня и др.

В ходе исследования были использованы следующие методы: статистического и факторного анализа, сравнительный, аналогий, балансовый, ранжирования целей.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников информации и приложений.

**1. Теоретические основы формирования кадровой политики на предприятии**

**1.1 Сущность, основы и функции кадровой политики**

Цели и задачи управления персоналом в любой организации реализуются через кадровую политику. **Кадровая политика** – основное направление работы с персоналом. Она включает основополагающие принципы, составляющие основы набора, отбора и распределения персонала, его использования, обучения, переобучения, повышения квалификации и, наконец, увольнения. Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал (кадры). Персоналом предприятия называется штатный состав его работников. К персоналу иногда относят и привлеченных из внешней среды специалистов. Кадры – это главный и решающий ресурс любой организации, основной фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают, приводят в движение и совершенствуют средства производства (средства труда и предметы труда). От квалификации персонала, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность деятельности любой организации [7. C. 319].

Основные задачи кадровой политики могут быть решены разнообразными способами. Выбор альтернативных вариантов достаточно широк и включает:

1) увольнение наименее квалифицированных работников и сохранение наиболее квалифицированных. Сохранение работников в условиях кризисной экономики может осуществляться путем перевода работников на режим неполной занятости (неполного рабочего дня. неполной рабочей недели), использования работников в сферах не соответствующих их квалификации или на других объектах, принадлежащих фирме, направления персонала на повышение квалификации или переподготовку;

2) поиск работников, имеющих опыт работы в кризисной экономике, в том числе антикризисных менеджеров;

3) оптимизацию использования имеющейся численности персонала.

При выборе направлений осуществления кадровой политики должны максимально учитываться все факторы внешней и внутренней среде организации, в том числе:

– требования, обусловленные специализацией деятельности предприятия (организации), миссией и стратегией его развития;

– финансовые возможности организации;

– определяемый допустимый уровень издержек на управление персоналом;

– количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;

– ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);

– спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы в других организациях;

– особенности деятельности и степень влияния профсоюзов, механизмы отстаивания интересов работников и их действенность;

– требования трудового законодательства, сложившуюся культуру работы с наемным персоналом.

Общие требования к кадровой политике в условиях кризисной экономики сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана с миссией и стратегией развития предприятия. Кадры должны способствовать реализации выбранной стратегии.

2. Кадровая политика должна быть гибкой и способной адаптироваться к изменению условий окружающей среды. В условиях отсутствия кризисных явлений кадровая политика должна быть достаточно стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания персонала. В то же время в условиях кризиса кадровая политика должна характеризоваться оптимальной динамикой, т.е. корректироваться в соответствии с изменением внешней средой, производственной и экономической ситуацией. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов наиболее квалифицированного персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.

3. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, она должна исходить из реальных финансовых возможностей предприятия.

4. Кадровая политика в условиях кризиса должна обеспечить индивидуальный подход к персоналу с целью сохранения наиболее высококвалифицированной его части [11. С. 158].

5. Кадровая политика в условиях кризисной экономики должна быть направлена на формирование состава персонала организации, способного найти (разработать) наиболее эффективные пути преодоления отрицательных явлений и вывода организации на эффективный путь развития.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Кадровая политика может быть решительной, кардинальной, основанной на формальном подходе, даже не очень гуманной по отношению к работникам, приоритете производственных интересов. Но она также может учитывать социальные, моральные и иные потребности работников. Такая политика основана на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести. Следует отметить, что второй вариант кадровой политики в условиях кризиса является достаточно трудно реализуемым и требует наличия определенных резервов в организаций или внешних заимствований ресурсов.

Содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций организации в отношении подготовки, переподготовки, развития персонала, обеспечения эффективного взаимодействия персонала, менеджеров и собственников организации. В то время как стратегическая кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на длительную перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение вопросов кадрового обеспечения. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой, т.е. тактические решения и действия должны вписываться в стратегическую канву.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный (в пределах отдельных функциональных или профессиональных групп работников, структурных подразделений, категорий персонала). Такой тип кадровой политики ориентируется на решение специфических задач [16. С. 41].

Кадровая политика организации формирует:

– требования к рабочей силе на стадии ее найма и отбора (к полу, возрасту, образованию, стажу, уровню специальной подготовки, состоянию здоровья и т.п.);

– отношение к инвестированию («капиталовложениям») в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных качественных и количественных параметров занятой рабочей силы;

– совокупность действий, направленных на стабилизацию всего коллектива или его отдельных подразделений;

– систему подготовки кадров, их переподготовки и повышения квалификации с учетом изменений условий внутренней и внешней среды;

– механизм внутрифирменного движения кадров с целью наиболее эффективного использования потенциала (конкурентных преимуществ) каждого работника.

Кадровая политика должна быть направлена на рост возможностей предприятия. Она должна быть адаптивной и своевременно реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

К основным требованиям, предъявляемым к кадровой политике, следует отнести: обязательную связь со стратегией фирмы, ориентацию на долговременные цели, бережное отношение к наиболее квалифицированным кадрам, постоянное их моральное и материальное стимулирование, обновление круга взаимосвязанных функций и процедур при работе с кадрами [20. С. 207].

Кадровая политика в организации призвана создавать благоприятные условия труда для персонала, обеспечивать возможность продвижения работников вверх по иерархической лестнице, а также способствовать созданию у персонала необходимой степени уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики организации как в нормальных, так и в кризисных условиях, является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

В системе управления кадрами в рамках организации (предприятия) можно выделить стратегический и оперативный аспекты. Управление персоналом в организации осуществляется на основе концепции развития предприятия, включающей три составные части:

– производственную;

– финансово-экономическую;

– социальную (кадровую политику).

Кадровая политика в организации включает цели, связанные с отношением предприятия к внешней среде – рынку труда, правовому инструментарию, регулирующему социально-трудовые отношения, а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

В состав частных задач кадровой стратегии можно включить:

– поднятие престижа предприятия;

– исследование атмосферы внутри предприятия;

– анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;

– обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами [33, с. 216].

Целостная кадровая стратегия предприятия – это политика, объединяющая различные формы кадровой работы, методы ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, адекватно реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в обозримом периоде.

В любой отрасли народного хозяйства кадры играют важнейшую роль. «Кадры решают все», но кадры могут стать и главной причиной неудач. В управлении персоналом выделяют четыре ключевых аспекта. К ним относятся возрастная, квалификационная и должностная структуры персонала, а также система оплаты труда. Каждая из этих проблем требует контроля со стороны руководства (администрации) и выработки принципов решения, перспективного и текущего управления.

**1.2 Основные направления формирования кадровой политики**

**1.2.1 Отбор персонала предприятия**

Кадровое планирование – система подбора квалифицированных кадров, имеющая своей целью обеспечить потребность организации в необходимом количестве специалистов, обладающих необходимыми квалификационными характеристиками в конкретном периоде.

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью оценки перспективного количества работников, которое потребуются организации и профессиональной их структуры, которая будет необходима в данный обозримый период. В плане должны быть отражены потенциальные источники набора персонала. Также должны быть установлены и обозначены возможные каналы контактов с потенциальными работниками. План должен также включать оценку потенциальных финансовых возможностей фирмы, т.е. ресурсов, которые фирма готова использовать в рассматриваемом периоде в качестве вознаграждения за труд. Ознакомившись с планом, потенциальные работники должны иметь четкое представление денежное или моральное, были известны будущему составу работников.

Каждая организация использует кадровое планирование явно или не явно. Некоторые организации проделывают в этом плане серьёзные исследования, другие ограничиваются поверхностным вниманием в отношении планирования персонала. Одна из главных задач планирования персонала состоит в оценке конкретных потребностей в квалифицированных работников в разные периоды времени. После определения этих потребностей в рамках кадрового планирования, необходимо составить мероприятия по достижению этих потребностей. Недобросовестное выполнение и тем более вовсе проигнорированное кадровое планирование способно спровоцировать серьезные проблемы в самое короткое время [27. С. 275].

Применяя эффективные инструменты кадрового планирования можно укомплектовать вакантные места, уменьшить текучесть кадров, определить основные возможности карьерного роста специалистов в пределах компании.

Реформы, проводимые в организациях в условиях кризисной экономики, предполагают наряду с достижением других целей (технических, финансовых, экологических) эффективное распределение и использование занятых на предприятии работников, а также рационализацию их численности. В условиях кризиса необходимо определять максимально допустимую численность работников на предприятии, при которой может быть обеспечено выполнение принятой стратегии его развития и фактический избыток общей численности работников или дефицит особо ценных кадров.

Управление такой сложной подсистемой предприятия, как персонал, предполагает использование разнообразного инструментария и методов: экономических, организационных, технических, социально-психологических, направленных на обеспечение эффективности трудовой деятельности в соответствии с требованиями производства (сервиса) и выбранной стратегией развития. Эффективное управление предприятием возможно только при условии, что в организации будут специалисты, выполняющие свои обязанности с максимальной отдачей.

Максимально полное использование трудового потенциала работников следует рассматривать в качестве ключевого фактора для успешной деятельности предприятия, как в нормальных, так и в кризисных ситуациях. Оптимальное кадровое планирование должно способствовать повышению эффективности стратегического процесса планирования предприятия в целом и обеспечению средствами для достижения желаемых конечных результатов.

На многих предприятиях планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом, что в конечном итоге приводит к развитию различных отрицательных явлений [12. С. 49].

Процесс кадрового планирования включает в себя три основных этапа (таблица 1.1):

1) оценку наличных ресурсов (персонала, руководящих кадров);

2) оценка будущих потребностей в персонале определенной квалификации);

3) разработку программы удовлетворения будущих потребностей в персонале и руководящих кадрах.

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой технологической операции, требующейся для реализации конкретной цели. Помимо этого, руководство должно оценить и соответствие качественных, функциональных и иных характеристик имеющегося персонала оперативным и стратегическим задачам организации.

Таблица 1.1. Планирование персонала

|  |
| --- |
| Планирование персонала |
| 1. Оценка наличных ресурсов | 2. Оценка перспективных потребностей | 3. Разработка программы по развитию персонала и руководящих кадров |

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных (оперативных) и перспективных стратегических целей. При кардинальных организационных изменениях, например, при создании нового предприятия, полной реконструкции действующих, оценка перспективной потребности в рабочей силе представляет собой сложную комплексную (системную) задачу. В этих условиях необходимы адекватная оценка внешнего рынка труда и качественный анализ имеющейся на нем рабочей силы [10. С. 19].

Оценив свои перспективные потребности, руководство должно разработать комплексную программу их удовлетворения. Потребности следует рассматривать как цель, а программу как средство (способ) ее достижения. Программа должна включать мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, конкретный график (временные рамки) их проведения с учетом целей организации. Наем необходимых работников должен быть основан на детальном и всестороннем изучении видов предполагаемых к выполнению работ. Также необходимо иметь подробную информацию об уровне квалификации, личностных качествах потенциальных работников.

Эти сведения получают посредством анализа содержания работы (функционального анализа, квалификационных требований), который является краеугольным камнем управления персоналом. Всесторонняя оценка всех рабочих мест, нуждающихся в кадрах, и качественных характеристик потенциальных работников создает надежную основу для принятия решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценке деятельности и продвижении по служебной иерархической лестнице.

Существует несколько методов анализа качественных характеристик (параметров) работника. Один из них заключается в непосредственном наблюдении за работником, формальном определении и регистрации всех выполняемых им действий. Второй метод основан на сборе информации посредством проведения собеседования с работником или его непосредственным руководителем. Этот метод может оказаться менее точным из-за возможных искажений, вносимых восприятием опрашиваемого (или опрашивающего). Возможно также применение метода анкетирования. При этом работник отвечает на вопросы, касающиеся выполняемой или будущей работы. Информация, полученная при анализе содержания работы, является очень важной для большинства последующих мероприятий по планированию, набору, отбору и распределению персонала. На основе этой информации создаются должностные инструкции, которые представляют собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работников [21. С. 143].

Цель **набора персонала** заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все специальности и должности. Из них организация отбирает наиболее подходящих по функциональным и иным характеристикам для нее работников. Объем работы по набору в значительной степени определяется разницей между наличным персоналом и будущей потребностью в нем. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

В условиях кризисной экономики учитывают отрицательную динамику спроса на товары, создаваемые предприятием. Набор ведут как из внешних, так и из внутренних источников.

Для осуществления внешнего набора используют разнообразные способы (инструменты). Среди них можно выделить: публикацию объявлений в газетах и профессиональных журналах, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при профессиональных учебных заведениях, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры. Большинство организаций (фирм) предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле, чем наем извне. Кроме того, это повышает заинтересованность работающего персонала, усиливает привязанность работников к фирме и улучшает морально-психологический климат. Согласно мотивационной теории ожидания можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном и эффективном труде. В то же время, одним из недостатков изложенного подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими, возможно более прогрессивными взглядами. Отсутствие таких людей может способствовать развитию в организации застойных явлений.

Одним из достаточно популярных методов набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Многие организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии. Это дает им возможность подать заявления о занятии существующей должности до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны.

Одним из часто применяемых способов набора является обращение руководства организации к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу друзей и знакомых.

Существенной проблемой при наборе работников является желание нанимающего «выгоднее продать» условия деятельности в своей компании. Он может завысить положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные (искаженные) представления о перспективной деятельности [16. С. 43].

Для найма можно использовать возможности радио и телевидения. В то же время практика показывает, что указанные средства пользуются ограниченным успехом у управляющих организациями. Чаще предприятия сотрудничают с газетами, размещая объявления о вакансиях, так как считают этот способ достаточно эффективным и быстрым.

**Отбор персонала.** Этот **э**тап связан с непосредственным отбором наиболее подходящих кандидатов из потенциальных лиц, выявленных в ходе набора. В подавляющем количестве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию (наилучшие функциональные знания и навыки) для выполнения конкретной работы на занимаемой должности, а не кандидата, который обладает преимущественно положительными человеческими качествами.

В зависимости от обстоятельств, объективное решение о выборе, может основываться на профессиональном образовании кандидата, уровне его трудовых умений и навыков, опыте предшествующей работы, личных человеческих качествах. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межличностных, межфирменных и межрегиональных отношений, а также психологическая совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Отбор кадров можно рассматривать как одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов [30. С. 149].

Отбор персонала можно рассматривать как механизм реального привлечения персонала, сущность которого состоит в выборе из общего числа кандидатов наиболее подходящих работников с учетом их пригодности и индивидуальных характеристик. В основе отбора персонала лежит сравнение профиля требований конкретного рабочего места (должности) и характеристик (профессиональных и личностных свойств) кандидата, отражающих его пригодность к занятию данного рабочего места.

Арсенал методов оценки пригодности персонала на ту или иную вакантную должность является весьма обширным и включает технические, вербальные, психологические и иные подходы. Применяемые методы приведены в таблице 1.2 [7. С. 319].

Таблица 1.2. Методы отбора персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Анкетирование | Популярны, доступны, дают удовлетворительный прогноз |
| Интервьюирование | Популярны. Чем ниже квалификация, тем хуже прогноз |
| Изучение досье, отзывов | Популярны, но дают низкие прогностические результаты |
| Психологическоетестирование | Менее популярны, но обладают высокой прогностической ценностью |
| Центры оценки, разрабатывающие комплексные тесты | Растущая популярность. Дорогостоящие, но полезные для прогноза |
| Выполнение выборочных видов работ | Используются редко. Один из лучших методов для прогноза |
| Медицинское освидетельствование | Используется редко и в основном при оценке здоровья |

Наиболее часто, руководители организаций, которые осознают, что через оптимизацию системы работы с персоналом можно добиваться более эффективной деятельности работы с персоналом, заботятся о росте профессиональных качественных характеристиках своего персонала и применяют различные процедуры оценки персонала как «на входе» в организацию, так и в процессе его движения по иерархической должностной лестнице и в направлении профессионального совершенствования.

Для сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, наиболее часто используются такие методы, как испытания, анкетирование, собеседования и центры оценки.

**Испытания.** В научно-методических и практических пособиях содержится большое количество видов различных испытаний, которые могут быть использованы для оценки эффективности исполнения конкретной работы потенциальным кандидатом. К видам отборочных испытаний можно отнести, например, измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой.

В качестве примера такого испытания можно привести машинопись, набор на компьютере или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем вербальных (устных) сообщений, выполнения письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку таких психологических характеристик, как уровень интеллекта, энергичность, откровенность, заинтересованность, эмоциональная устойчивость, уверенность в себе, внимание к несущественным деталям. Для реальной полезности таких испытаний при отборе кандидатов, необходимо обеспечить значимую корреляцию между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство организации должно провести подробный анализ результатов проведенных испытаний и определить, действительно ли люди, в наибольшей степени справившиеся с испытаниями, станут более эффективными работниками, чем те, которые в ходе испытания получили меньшие оценки [24. С. 132].

Для сравнительной оценки уровня квалификации часто используются **анкеты.** Однако следует отметить, что они не всегда дают адекватную характеристику (профессиональных и личностных качеств) потенциального кандидата на ту или иную должность. Сведения, содержащиеся в анкете (о стаже предыдущей работы, заработной плате, уровне и специализации образования, об оконченном профессиональном учебном заведении, хобби и т.п.) можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных работников, уже работающих в данной организации [12. С. 50].

**Собеседования.** Они являются одним из наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Фактически отсутствуют работники, которых принимают на работу без собеседования. Количество собеседований в значительной степени определяется положением будущего работника в профессиональной и должностной иерархии. Подбор руководителей высшего звена может потребовать множества собеседований и достаточно длительного периода времени.

Научные исследования и конкретная практика набора персонала выявили целый ряд проблем, свидетельствующих об отсутствии абсолютной эффективности собеседований как инструмента отбора кадров. Они обусловлены индивидуальными психоэмоциональными свойствами собеседников, которые во многом снижают объективность получаемой информации. Например, часто наблюдается тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в попытке оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий кандидат (может быть и весьма посредственный) будет выглядеть на достойном или очень достойном уровне. Иногда проявляется и такая тенденция, как оценка более высоко тех кандидатов, социальное положение, внешний вид и манеры которых в значительной мере напоминают их собственные [11. С. 302].

К наиболее общим рекомендациям, направленным на повышение эффективности собеседования, как способа отбора кадров, можно отнести:

– установление взаимопонимания с кандидатом и предоставление ему возможности почувствовать себя свободно (раскованным);

– концентрация внимания на требованиях к предстоящей работе;

– отказ от соблазна оценивать кандидата по первому впечатлению;

– предварительную подготовку комплексной системы вопросов, которые будут задаваться всем без исключения кандидатам. Это позволит максимально объективно сравнить параметры всех кандидатов.

Для оценки способности к выполнению полного круга должностных обязанностей можно прибегать к методам сложного моделирования ситуаций. Такие модели включают официальные интервью, выполнение роли управляющего и участника собрания, представление докладов группе работников, решение тестов по психологии и оценке уровня интеллекта.

Руководство малой организации при отборе чаще всего ограничивается официальным интервью и дифференцированным подходом к кандидатам.

В качестве побочного явления субъективного подхода к отбору персонала выступает проблема последующей адаптации работника к требованиям руководителя и особенностям конкретной профессиональной деятельности. Поэтому, для эффективного отбора, необходимо знать и учитывать конкретные особенности стиля управления руководителя организации (подразделения), его психологические особенности, а также социально-психологические параметры, традиции и иные признаки коллектива предприятия (подразделения).

Вполне возможно, что может возникнуть такая ситуация, когда вполне способный, с точки зрения требований деятельности кандидат, не может быть рекомендован на должность из-за «потенциальной конфликтности» стилей управления и отношений подчинения. Кроме того, кандидат, прошедший отбор по критерию симпатии, может в дальнейшем составить большую проблему для организации из-за его нежелания приспособиться к сложившимся корпоративным традициям и правилам взаимодействия в рассматриваемом коллективе.

Очень существенной является проблема представления данных на кандидата независимо от установки главных (значимых) лиц (действующий вышестоящий руководитель, потенциальный будущий руководитель, родственников, друзей, знакомых). Перед управленцем (заказчиком) всегда стоит вопрос о степени объективности результатов собеседования с кандидатом, а также реальной применяемости его результатов. Для менеджеров организации (заказчиков кадров) характерно стремление всегда получать максимально возможные сведения о своем потенциальном сотруднике. Для достижения этих целей необходимо приложить значительные усилия по разработке правил, принципов и методов отбора, а также анализа полученных результатов и оформления заключений [23. С. 41].

Из вышеизложенного следует, что для оптимизации процедур отбора требуется разработка таких методик, которые четкое разделяли бы профессии на те, где, для отбора соответствующего кандидата, достаточно процедуры собеседования, и те, где необходимо применять, наряду с собеседованием, разнообразные дополнительные методы (например, психологическое тестирование, оценка мнений, полученных из окружающей среды, результаты испытаний, экспериментов и др.).

Применяемая технология отбора может быть построена на основе разных принципов. Так, может быть использован функционально-профессиональный принцип, сущность которого состоит в поиске соответствия параметров кандидата (уровня образования, умений и навыков, опыта) требованиям будущей деятельности. С другой стороны, может быть применен принцип соответствия психологических и иных индивидуальных особенностей кандидата корпоративным традициям и требованиям коллектива организации (подразделения). Идеальным следует считать вариант, когда оба принципа совпадают.

При отсутствии достаточных оснований для приема на работу потенциального кандидата возникает достаточно сложная управленческая проблема – проблема отказа в приеме на работу. Обоснованный отказ по признаку профессионального несоответствия не представляет собой особых сложностей. В то же время, отказ в приеме на работу по психологическим (психофизиологическим) основаниям с опорой на прогноз поведения, возможной эффективности деятельности и особенностей межличностных отношений связан с существенными сложностями. Обоснование такого отказа требует особых формулировок в обосновании. В таком случае, обычное заключение «вы не прошли психологического отбора» может вызвать чувство неудовлетворенности и протеста со стороны потенциального кандидата и существенно повлиять на дальнейшие поиски работы.

Важнейшей теоретической и прикладной проблемой набора и отбора кадров в современном мире является проблема разработки и подбора обоснованных методик оценки потенциальных кандидатов на ту или иную должность. Существенная часть методов диагностики, используемых в традиционной практике отбора, требует существенного совершенствования.

Вышеизложенное свидетельствует о необходимости создания центров отбора, в функции которых будет входить разработка и апробация методик (специфических, системных), применяемых для отбора персонала на конкретные должности (направления деятельности. В настоящее время отсутствуют единые подходы, принципы и методика отбора персонала (кадров). Тем более отсутствуют универсальные методики, учитывающие специфические особенности отдельных организаций. Практически отсутствуют рекомендации по отбору персонала в кризисных ситуациях.

В современных условиях существенная часть потенциальных работников считает, что кандидатов на те или иные должности отбирают по схеме, доставшейся в наследство от традиционных (советских) отделов кадров. Это утверждение основано на том, что отбор по в основном осуществляется на основе формальных признаков – квалификации и опыта работы, которые организации, черпают из трудовых книжек, дипломов и иных документов о полученном образовании [20. С. 147]. По мнению многих респондентов, практикуемые собеседования выполняют, скорее всего, все ту же роль формальной процедуры (независимо от структуры вопросов и продолжительности).

В собеседовании чаще всего участвуют руководители организации, линейные (функциональные) менеджеры – будущие руководители кандидата. Для проведения собеседования многие руководители часто приглашают психологов. В некоторых организациях принято приглашать для участия в собеседовании «иных лиц», часто остающихся фигурами «инкогнито». Чаще всего в этой роли выступают представители служб безопасности, главные специалисты, независимые аналитики.

В собеседовании со стороны организаций участвуют, как правило, несколько человек (руководитель организации, руководители подразделений, специалисты). Дополнительное участие психолога обусловлено потребностью определения личностных психофизиологических особенностей кандидата, его мотивации и других характеристик. Практика привлечения психологов свидетельствует о высокой эффективности данного подхода.

Также представляется весьма эффективным участие в отборе руководителей подразделений, которые в наибольшей степени владеют информацией о профессиональных требованиях к потенциальному кандидату. Это вполне закономерно, так как только опытный линейный (функциональный) менеджер способен осуществлять профессионально обоснованный подбор кадров.

Управленческий опыт свидетельствует о том, что собеседование, проведенное опытным кадровиком или линейным (функциональным) руководителем, подчас является самым эффективным способом для выявления мотиваций кандидата, его личностных устремлений и особенностей. Наблюдается очень высокая оценка респондентами эффективности использования различного рода тестирований, результатов испытаний (разовых заданий) по сравнению с собеседованием. Проведенные исследования, свидетельствуют о том, что при отборе персонала и оценке профессионализма в любой форме уделяется повышенное внимание. Профессионализм кандидата важен не только для принятия решения о найме, но и для дальнейшей его трудовой биографии [8. С. 52].

Для оптимального отбора кадров многие организации выдвигают дополнительные требования к кандидатам. Среди них – такие признаки (свойства) как коммуникабельность, адаптивность, стремление к карьерному росту, желание повышать свою квалификацию и т.д. В современных условиях интенсивного межфирменного и международного взаимодействия **коммуникабельность**, как способность наладить эффективные взаимоотношения с окружающим миром, актуальна для многих организаций.

Процесс **адаптации** – процедура включения новых сотрудников в организацию, ознакомление новичков с требованиями к деятельности, организационной структурой, культурой, традициями, правилами и особенностями поведения в коллективе.

Особую роль в кадровой политике играет **планирование карьеры,** под которым понимают процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей служащего с требованиями организации и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста в рамках действующей иерархической лестницы.

В условиях информационного общества теоретической основой программ повышения квалификации является концепция непрерывной профессионализации личности и представление о системном строении трудовой деятельности.

Практически во всех современных организациях решение о найме принимает руководитель предприятия. В то же время во многих случаях (особенно в крупных организациях) это право делегируется линейным и функциональным руководителям. Иногда, хотя и достаточно редко, отбор кадров доверяют управляющим персоналом и начальникам отделов кадров. Встречаются и случаи коллективного принятия решения по вопросам отбора кадров. наиболее часто коллективный способ применяется при выбор руководителей организации или руководителей отдельных подразделений. Иногда кадры, особенно руководящие, назначаются учредителем или собственником организации.

Подходы к назначению (выбору) руководителей во многом зависят от степени демократизации общества и управления, а также от содержания учредительных документов организации.

Анализ эффективности решений о найме свидетельствует о том, что наиболее оптимальным в процессе отбора кадров являются решения кадровых служб предприятия [28. С. 183].

Можно выделить следующие перспективные проблемы и задачи, связанные с отбором персонала:

– усовершенствование процедур собеседования путем наполнения конкретным содержанием технологии собеседования в зависимости от требований отдельных профессий или должностного (иерархического) уровня будущего работника;

– отработку правил (алгоритма) анализа и описания результатов собеседования, а также представления заключений;

– разработку пакетов тестовых и иных заданий для отбора персонала на конкретные специальности и должностные уровни.

После приема на работу, по происшествии определенного периода времени, необходимо произвести текущую оценку деятельности персонала, которая должна быть основана на соответствующих уставных требованиях, должностных и иных инструкциях. При этом необходимо оценить индивидуальный вклад нового работника в функционировании организации или ее подразделения. Оценка должна быть основана и на определении степени реализации потенциала работника (профессиональных знаний, умений, производственного опыта, деловых, нравственных, психологических и иных качеств), динамики состояния здоровья, работоспособности и уровня общей культуры. Помимо оценки текущей деятельности, которая проводится с целью оперативной корректировки трудового поведения, существует и такая оценка как **аттестация персонала**.

Таким образом, комплексная оценка должна включать три вида оценки:

– оценку потенциальных работников при отборе;

– оценку работников в процессе деятельности;

– аттестацию работников.

**1.2.2 Система адаптации и развития персонала**

В противоположность динамики стоимости основных производственных (непроизводственных) средств, которая со временем имеет тенденцию к сокращению, ценность людских ресурсов с течением времени постоянно возрастает, что обусловлено ростом профессионализма работников, приобретения ими управленческого, сервисного и производственного опыта.

Повышение производительности труда новых работников в большой степени зависит от степени их социальной адаптации, под которой следует понимать степень приспособления набранного персонала к новым окружающим условиям. От скорости и качества адаптации зависит в значительной степени отдача нового работника. Низкая адаптивность вновь набранных работников обычно обусловливает высокую текучесть кадров, которая обходиться очень дорого. Еще большими издержками характеризуется увольнение высококвалифицированных работников, которое интенсифицируется в условиях кризисного развития [38. С. 336].

Для сохранения работников, ограничения потерь финансовых и иных ресурсов в современных организациях необходимо разрабатывать систему адаптации кадров, которая должна включать мероприятия по профессиональной адаптации в соответствии с должностными обязанностями, адаптации к требованиям руководства, к традициям, психофизиологическим, культурным и иным традициям коллектива.

Профессиональную адаптацию следует отнести к главным направлениям мероприятий по приспособлению новых работников. Новые работники, пришедшие в организацию, возлагают определенные надежды относительно предлагаемого места для профессиональной деятельности. Если работник сумеет быстро адаптироваться, то он сможет более эффективно реализовать свой потенциал и, тем самым, принесет более весомую пользу организации.

Следует отметить, что в теории и практике управления выделяют несколько аспектов адаптации, суть которых одна, а методы разные:

– адаптацию молодого специалиста к первому месту работы;

– адаптация состоявшегося работника к новому месту;

– адаптация работника при повышении в должности;

– адаптация работника при понижении в должности.

Важнейшим элементом адаптации вновь набранных работников являются отношения с руководством, которые закладываются в начальной стадии контакта, т.е. в момент знакомства. Возникают эти первые отношения по известным и закономерным причинам взаимоотношений между людьми – симпатии и антипатии. Теоретически это никоим образом не должно зависеть от пола и возраста руководителя и нового работника. На практике часто наблюдается отход от указанного подхода.

Адаптация работника в организации и реализация его потенциала в значительной степени зависит от взаимоотношений с коллективом организации. Знакомство с новым человеком следует отнести к сложным задачам, так как при этом взаимодействуют традиционные устои с индивидуальными особенностями личности, которые могут не совпадать. В идеале быстрая адаптация новичка максимально выгодна как для организации, так и для нового работника. В то же время, наличие различий в менталитете, ценностях, традициях, конфессиональных и иных признаках, может ограничить реализацию потенциальных возможностей нового работника, а в некоторых случаях – привести к конфликтным ситуациям.

Один из самых щекотливых моментов собеседования – это вопрос о заработной плате. Поэтому этот вопрос при отборе персонала должен находиться в компетенции руководителя. При отборе персонала следует исключить ситуации, при которой первоначально (на стадии беседы) потенциальному работнику предлагается высокая зарплата. А после получения его согласия, назначенная заработная плата оказывается существенно ниже.

Такой подход может резко понизить мотивацию нового работника и послужить одной из главных причин для увольнения.

В процессе отбора очень подробно (скрупулезно) должен быть обсужден вопрос об условиях работы (экологических, санитарных, хронологических). Менеджеры по персоналу обязаны подробно оговорить условия труда и режим работы организации. При этом недостаточно сообщить только временные рамки работы организации. Необходимо рассказать и о возможных ситуациях ненормированной работы персонала, в том числе в выходные и праздничные дни. Также необходимо изложить предполагаемые способы (методы) поощрения работников за сверхурочную работу [35. С. 37].

Для закрепления нового работника важную роль играет лицо, которое будет исполнять обязанности по нанимаемого сотрудника с новым местом работы. Ответственное лицо обязано подготовить необходимые документы, описывающие рабочее место, перспективные планы организации (подразделения), план мероприятий по ускоренной адаптации нового работника и его ознакомлении с подразделениями и отделами, список руководителей всех иерархических уровней, а также ближайших сотрудников, с которыми новый работник будет осуществлять взаимодействие. Руководство организации (подразделения) также должно решить к каким профессиональным задачам можно подключить нового работника сразу, а с какими лучше повременить. При этом подготовленный план должен постоянно пересматриваться и корректироваться с учетом происходящих изменений во внутренней и внешней среде организации.

Адаптацию работника нельзя пускать на самотек. Следует отказаться от мнения, что работник обязан сам уметь приспосабливаться, и никто не должен ему в этом помогать. Скорость освоения новым работников новых профессиональных обязанностей и его «вхождения» в коллектив, зависит не только от проводимой в организации политики по адаптации, но и от индивидуальных особенностей самого кандидата.

Профессиональную ориентацию и социальную адаптацию нового работника в организации следует рассматривать как важнейшее условие реализации его потенциала и роста вклада в конечных результатах деятельности фирмы. Поэтому руководство должно быть заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте. При этом следует помнить, что организация – это общественная система, а каждый работник это личность, которая нуждается в адекватном индивидуальном подходе.

Новый работник, приходящий в организацию, приносит с собой ранее приобретенные умения, навыки, опыт и взгляды, которые могут соответствовать или противоречить, сложившемуся в организации порядку. Если, например, последний менеджер (руководитель) нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто позвонить или обратиться непосредственно в устной форме к новому руководителю. При этом руководство новой организации может предпочитать вербальное общение письменному.

Отсутствие действий со стороны руководства организации, направленных на адаптацию новых подчиненных, может вызвать у последних разочарование в своем выборе. Новые работники в своем поведении могут отдать предпочтение предыдущему опыту или разочароваться в сделанном выборе из-за несбыточности своих надежд, связанных с новым местом работы.

Содержание адаптационных программ достаточно разнообразно. Наибольшее внимание в них уделяется функциональным обязанностям, иерархии и структуре предприятия, непосредственному окружению – коллегам, дисциплине, т.е. тому, что позволяет включить сотрудника в производственный процесс.

В программе по адаптации новых работников социальным отношениям уделяется меньше внимания. Поэтому новички вынуждены самостоятельно осваивать существующие нормы и правила и иногда исподволь узнавать о «славной» истории и традициях новой организации. Сравнивая эффективность ознакомления новых сотрудников с теми или иными аспектами нового места работы, можно отметить оригинальную ситуацию. Новых работников наиболее часто волнует социально – психологическая сфера, а не нормы и правила, регламентирующие основной производственный процесс (непосредственные функциональные обязанности). Конечно, не следует рассматривать организацию как благотворительное учреждение, но при приеме новых работников следует максимально учитывать их социально-психологические характеристики [6. С. 231].

Чаще всего на первые места по эффективности выходит информация, необходимая человеку для нормального самоощущения и чувства сопричастности, – традиции, обычаи организации, особенности формальных и неформальных взаимоотношений, сложившаяся корпоративная культура и система оплаты труда. При этом второстепенное место занимают профессиональные аспекты деятельности новых работников. Это обусловлено тем, что профессиональные характеристики могут быть реализованы лишь при нормальном социально-психологическом климате в организации.

Определенное значение для нового работника имеют особенности режима безопасности и коммерческой тайны, а также специфические требования, обусловленные особенностями деятельности организации.

Эффективность участия того или иного должностного лица в адаптации новых работников падает с количеством иерархических уровней между новым сотрудником и лицом, отвечающим за адаптацию. Из этого следует, что адаптацией новых работников должны заниматься профессиональные менеджеры, для которых это деятельность является непосредственной функциональной обязанностью. К этой работе целесообразно привлекать и тех, кто непосредственно связан с рабочим местом, на которое взят новичок.

Главной задачей адаптационного периода является налаживание системы взаимосвязей и взаимозависимостей индивида (нового работника) с новой для него социально-психологической и производственной средой, в которой ему предстоит реализовывать себя как специалисту и личности в течение длительного времени [11. С. 193].

**1.2.3 Оценка трудовой деятельности персонала**

После того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, необходимо определить степень эффективности его труда. Оценка результатов деятельности новых работников должна осуществляться в результате проведения соответствующих контрольных мероприятий. Такой контроль должен осуществляться на основе сопоставления реальных результатов с действующими нормами (стандартами). Целью данного контроля является установление наличия отклонения реальных параметров от нормативных (стандартных) требований. При наличии таковых руководством предпринимаются соответствующие корректирующие требования.

Оценка результатов деятельности необходима не только для оценки соответствия нового работника должностным требованиям, но и для принятия решений о возможном продвижении работника по карьерной лестнице. Чаще всего, оценка результатов деятельности служит трем основным целям: административной, информационной и мотивационной [21. С. 173].

Административные функции контроля заключаются в повышении или понижении по службе, переводе на другую должность в рамках одного иерархического уровня, прекращении трудового договора. Оценка труда персонала, в том числе новичков – имманентная функция организации, без выполнения которой невозможна эффективная кадровая политика.

Продвижение по службе является обоснованным для организации, поскольку позволяет ей заполнить вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно является желательным и для персонала, поскольку удовлетворяет его стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе является отличным способом признания эффективной работы персонала. Однако при принятии решений о продвижении по службе руководство должно повышать только тех, кто реально внес вклад в повышение эффективности деятельности организации. Руководству не следует повышать по службе тех работников, которые хорошо исполняют свои нынешние обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности. Поэтому оценку персонала следует разделять на оценку соответствия предъявляемым требованиям и оценку способностей к выполнению перспективных требований, обусловленных стратегией организации.

Оценку трудовой деятельности чаще всего проводят руководители организации, линейные и функциональные менеджеры, преподаватели (комиссии) профессиональных учебных заведений, консалтинговые фирмы.

Наиболее объективными являются мнения линейных и функциональных руководителей, а также руководителей организации. В процессе оценки четко прослеживается следующая закономерность – чем дальше от организации и оцениваемого индивида стоит оценщик, тем меньше его эффективность.

Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей о количестве и качестве выполняемой ими работы.

Для руководителя любой организации очень важно знать мотивацию работников и уметь эффективно управлять ею с целью повышения производительности труда и качества выполняемой работы. Персонал организации существенно различается по степени выраженности разных мотивов (потребностей). Следует иметь в виду, что потребности постоянно меняются в зависимости от большого количества факторов.

Исходя из этого, актуальным является создание системы оценки и формирования мотивации трудовой деятельности работников организации, в центре которой должна находиться привлекательная система оплаты труда. Она должна быть главным средством побуждения персонала к работе. Эта система особенно важна в условиях кризиса и дефицита финансовых средств, так как позволяет максимально эффективно использовать человеческие ресурсы [11. С. 265].

Система оценки и формирования мотивации кадров должна быть комплексной и включать в себя следующие компоненты:

– мониторинг реальной мотивации трудовой деятельности работников;

– оценку внутренних и внешних факторов мотивации труда;

– определение влияния трудовой мотивации на промежуточные и конечные показатели трудовой деятельности;

– разработку и внедрение мероприятий, направленных на повышение мотивации трудовой деятельности различных групп сотрудников;

– определение принципов и оптимизацию системы оплаты труда;

– контроль и оценку эффективности управления мотивацией персонала.

Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их материально, финансово, морально или повышением в должности. Информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны. Информация, обусловливающая административное решение о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

Мотивирование персонала можно определить как процесс регулирования системы взаимоотношений работника с материально-социальной средой (предприятие, рабочее место, коллектив, предмет деятельности, система управленческих стратегий) [18. С. 407].

Спектр форм поощрения широк, так как зависит только от фантазии управляющих. Чаще всего это страхование, ссуды, обучение, путевки, оплата проезда в общественном транспорте, медицинское обслуживание и др.

Таким образом, в первой главе были исследованы теоретические и методические основы формирования кадровой политики на предприятии.

Практическая часть исследования выполнена на примере предприятия ООО «Тригон Плюс».

**2. Анализ формирования и реализации кадровой политики на предприятии ООО «Тригон Плюс» в условиях кризисной экономики**

## **2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Тригон Плюс»**

Предприятие ООО «Тригон Плюс» является управляющей компанией Бизнес-центра и действует для осуществления главных целей предприятия:

* эксплуатация зданий;
* услуги клининга;
* сдача офисов в аренду.

Предприятие оказывает услуги по ценам, установленным самостоятельно или на договорной основе.

Предприятие ООО «Тригон Плюс» в своей деятельности руководствуется законами и нормативными актами РФ, нормативными актами органов местного самоуправления, собственными нормативными документами.

Предприятие имеет печать и штамп со своим наименованием, расчетный счет в банке для расчетов с покупателями, поставщиками, кредиторами, бюджетом.

Порядок ведения финансово-хозяйственной деятельности ООО «Тригон Плюс» определен Положением о предприятии.

ООО «Тригон Плюс» ведет бухгалтерский учет и представляет в вышестоящие государственные органы бухгалтерские отчеты и балансы, а также статистическую отчетность в установленном порядке.

Структура управления ООО «Тригон Плюс» характеризует состав, систему расстановки и подчиненности всех работников предприятия.

Организационная структура предприятия представляет собой иерархическую структуру. Организационная структура является линейно-функциональной, так как основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично. Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений).

В основу структуры управления положен линейный тип руководства и функциональное разграничение обязанностей между работниками различных структурных подразделений.

Руководство производства на каждом уровне управления на предприятии осуществляется на основе принципа единоначалия. Каждый подчиненный имеет только одного вышестоящего руководителя. Все указания, исходящие от различных служб управления предприятия до первичного участка производства, проходят непосредственно через вышестоящего руководителя – начальника подразделения.

Управление предприятием ООО «Тригон Плюс» осуществляет директор, являющийся единоличным руководителем.

Генеральный директор также принимает и увольняет главного бухгалтера, определяет порядок оплаты труда и премирования.

Директор организует работу предприятия в установленном порядке, распоряжается его имуществом, выдает доверенности, открывает расчетные и другие счета в банках, утверждает штатное расписание, в пределах своей компетенции, издает приказы и другие акты, принимает к ним меры дисциплинарного взыскания и поощрения.

Организационная структура управления в своей структуре двухступенчатая.

Предприятие самостоятельно определяет порядок приема и увольнения работников, формы, системы и размер оплаты труда, распорядок рабочего времени, сменность работы, порядок предоставления выходных дней и отпусков. Указанные вопросы решаются директором предприятия в соответствии с его компетенцией и в необходимых случаях утверждаются на общем собрании трудового коллектива.

## **2.2 Анализ состояния системы найма, оценки и отбора персонала на предприятии ООО «Тригон Плюс»**

## Для найма персонала сотрудники кадровой службы компании ООО «Тригон Плюс» используют как внешние, так и внутренние источники.

Внешними источниками найма персонала в компании являются: вузы, колледжи и другие образовательные учреждения; организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, кадровые агентства). При работе с внешними источниками компания использует следующие формы и методы поиска персонала:

* объявления о приеме на работу через средства массовой информации (газеты, журналы);
* размещение рубрики «вакансии» на Интернет сайте компании;
* заключение договоров на поиск персонала с кадровыми агентствами.

Внутренними источниками найма персонала в компании являются: штатные сотрудники, бывшие сотрудники компании, знакомые и родственники работников.

В компании ООО «Тригон Плюс» сотрудниками кадровой службы разработаны специальные анкеты претендента на должность специалиста (см. Приложение 1).

Рассмотрим требования к кандидатам на замещение вакантной должности, предъявляемые компанией.

В компании ООО «Тригон Плюс» осуществляется поэтапный отбор кандидатур. Каждый раз отсеивают тех кандидатов, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют, по возможности, объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя компании:

– разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для исполнения должности;

– широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;

– проверка претендентов использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;

– отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы в компании ООО «Тригон Плюс» укомплектованы профессиональными психологами, используют самые современные методы.

Непосредственный руководитель, иногда более широкий круг руководителей, участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях в организации. Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и их соответствию придается большое значение.

При отборе на должности руководителей в компании исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем поставленным требованиям. Компания ООО «Тригон Плюс» предпринимает серьезные усилия по развитию собственного персонала, повышению квалификации и практической подготовке к принятию большей ответственности. При всем том в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. В этом случае необходимо замещение должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, т.е. с рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка деятельности работников не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями – все эти перемещения предполагают критические изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

Отбор кандидатов на вакантную должность в компании ООО «Тригон Плюс» осуществляется из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: 1) общественно-гражданская зрелость; 2) отношение к труду; 3) уровень знаний и опыт работы; 4) организаторские способности; 5) умение работать с людьми; 6) умение работать с документами и информацией; 7) умение своевременно принимать и реализовывать решения; 8) способность увидеть и поддержать передовое; 9) морально-этические черты характера.

Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа охватывает следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личную дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Третья группа включает такие качества: наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности).

В четвертую группу входят следующие качества: умение организовать систему управления; умение организовать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа включает следующие качества: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

В шестую группу входят качества: умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; умение четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.

Седьмая группа представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа объединяет качества: умение увидеть новое; умение распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

В девятую группу входят качества: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаятельность; скромность, простота; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов компании) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, работникам кадровой службы компании следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После этого экспертами компании ООО «Тригон Плюс» проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими каждым кандидатом по каждому качеству. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность.

Оценка деловых и личных качеств начальника технического отдела компании ООО «Тригон Плюс» Григорьева В.Н. приведена в Приложении 2.

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджера в компании используют специальные методы (методы оценки и отбора персонала приводятся в Приложении 3).

Отбор кадров в компании ООО «Тригон Плюс» осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В их функции входят:

* выбор критериев отбора;
* утверждение критериев отбора;
* отборочная беседа;
* работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
* беседа по поводу принятия на работу;
* проведение тестов;
* конечное решение при отборе.

Оптимальное определение критериев отбора должно быть основано на ясно сформулированные качества работника, которые будут необходимы для предполагаемого вида деятельности. Выбранные критерии должны позволить получить комплексную (всестороннюю) характеристику работника, в которой найдут отражение его уровень образования, опыт, состояние здоровья и личные психофизиологические особенности. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию обычно разрабатываются исходя из характеристик уже работающего в компании персонала, хорошо или отлично справляющегося с профессиональными (функциональными) обязанностями.

Важнейшим критерием уровня квалификации работника является практический опыт. Поэтому руководство компании ООО «Тригон Плюс» предпочитает наем работников с опытом. Одним из способов оценки опыта работы является установление трудового стажа. При этом учитывается не только общий трудовой стаж, а в первую очередь – специальный, соответствующий будущему виду деятельности.

В компании ООО «Тригон Плюс» существуют некоторые виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств. С этой целью сотрудники кадровой службы выявляют физические и медицинские характеристики преуспевающих работников компании и используют эти данные как критерии.

Одной из важнейших личных характеристик любого работника является его социальный статус. Общепринято считать, что семейный, степенный работник способен на более эффективную, производительную и высококачественную работу, чем холостяк.

Одним из важнейших критериев при приеме на работу является возраст претендента. Второй важной личной характеристикой претендента является его возраст. Возрастной критерий весьма важен для определенных видов деятельности. Поэтому сотрудниками кадровой службы тщательно изучаются и сопоставляются возрастные требования будущей должности с возрастными характеристиками потенциального кандидата на эту должность. Особо тщательному отбору подвергаются слишком молодые и старые по возрасту претенденты.

Конечное решение при отборе персонала в компании ООО «Тригон Плюс» принимается в несколько этапов, которые в обязательном порядке должен пройти каждый претендент. На каждом этапе часть претендентов может отсеяться. Иногда претенденты могут отказаться от необходимых процедур отбора, принимая решение о поиске рабочего места в другой фирме.

**Предварительная отборочная беседа.** Кандидаты приходят в отдел кадров или на предполагаемое место работы. Специалист отдела кадров или линейный руководитель компании проводит с ним предварительную беседу. При этом в компании применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

**Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.** Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Число пунктов анкеты минимально, и они запрашивают информацию более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы относятся к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты сформулированы в нейтральном стиле и предполагают любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе. Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов в компании ООО «Тригон Плюс». Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию:

1) соответствие профессионального образования и практического опыта заявителя квалификационным требованиям будущей должности;

2) наличие тех или иных ограничений (возрастных, гендерных, антропометрических) на выполнение должностных обязанностей;

3) готовность претендента к выполнению дополнительных нагрузок – сверхурочных поручений, пребывание в командировках;

4) круг знакомых лиц, которые могут рекомендовать претендента, оказать помощь в получении дополнительной информации о нем.

**Беседа по найму.** В компании ООО «Тригон Плюс» беседа по найму проводится по ранее разработанной схеме. В процессе беседы происходит обмен информацией в форме вопросов и ответов.

В процессе собеседования необходимо избегать разные ошибки, которые могут существенно уменьшить результативность проводимых бесед. Одной из наиболее распространенных ошибок является попытка сделать вывод о заявителе по первому впечатлению, сложившегося в первые минуты беседы. Очень часто встречаются случаи, когда проводящий беседу формирует свое мнение о кандидате на основе оценки внешних признаков (внешнего вида, особенностях посадки в кресле, на стуле, соблюдении контакта при встрече глазами). Прием на должность преимущественно по этим признакам часто приводит к ошибочным решениям.

К основным рекомендациям, которые следует учитывать при проведении бесед и которые позволят избегать грубых ошибок следует отнести:

1) внимательное изучение сущности и манеры разговора заявителя;

2) наблюдение за поведением заявителя, направленное на получение максимально полной информации о кандидате;

3) беседу будущим работником необходимо вести вокруг вопросов, которые соответствуют основным критериям отбора;

4) оценку соответствия кандидата в первую очередь требованиям, предъявляемых к будущей работе;

5) окончательное решение о приеме на работу должно быть основано на комплексной (всесторонней) оценке кандидата;

**Проверка рекомендаций и послужного списка.** При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы (например, служебные характеристики, сведения об участии в профессиональных конкурсах). Ценность рекомендаций зависит от полноты содержащейся в них информации. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемыми пунктами является последнее место работы и образование.

После всестороннего изучения кандидата принимается решение об отказе или **приеме на работу.** Прием заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта (договора).

**2.3 Основные итоги реализации кадровой политики на предприятии ООО «Тригон Плюс»**

Руководство компании ООО «Тригон Плюс» понимает, что грамотный, высококвалифицированный и высоко мотивированный персонал играет ключевую роль в увеличении стоимости компании. Именно поэтому в компании уделяется большое внимание подбору высококвалифицированного персонала, продолжению роста его квалификации и мотивации.

19 мая 2009 года руководством компании утвержден основополагающий документ в области работы с кадрами – «Политика управления персоналом ООО «Тригон Плюс». Политика управления персоналом формулирует задачи в области управления персоналом, исходя из бизнес-стратегии, определяет потребности бизнеса в человеческих ресурсах и вследствие этого является частью общей стратегии компании

Рассмотрим вкратце итоги 2008–2009 гг. в области управления персоналом и кадровой политики:

• Разработана и утверждена «Политика управления персоналом ООО «Тригон Плюс»;

• Завершены разработка, согласование и начата реализация программ формирования «Системы охраны здоровья работников ООО «Тригон Плюс»;

• Осуществлен перевод корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения на работу по схеме долевого участия работников в формировании пенсионных накоплений.

Одним из основных направлений развития компании является профессиональное обучение ее сотрудников. Уровень квалификации персонала – важнейший фактор, определяющий конкурентные преимущества любой организации. Созданная в компании система непрерывной подготовки кадров направлена на приобретение персоналом необходимых знаний и профессиональных навыков.

В компании используется весь арсенал современных средств обучения: семинары, тренинги, зарубежные стажировки, программы компьютерного дистанционного обучения. На протяжении последних трех лет наблюдается устойчивая динамика роста численности работников, повысивших свою квалификацию.

Предметом особой заботы компании является работа с молодыми специалистами. Создана система по подготовке и профессиональному росту молодых специалистов. За три последних года повысили квалификацию около двадцати молодых специалистов, абсолютное большинство из них зачислено в резерв на вышестоящие должности.

В 2008–2009 гг. была продолжена работа с высшими учебными заведениями по реализации принятых стратегических соглашений в области подготовки персонала. С целью координации этой деятельности утвержден Совет по работе с высшими учебными заведениями.

Одной из основных составляющих политики управления персоналом является создание эффективной системы общего вознаграждения, которая призвана привлечь и удержать высококвалифицированных работников, создать стимулы для улучшения управления в компании, повышения капитализации и инвестиционной привлекательности компании. Кадровая политика направлена на повышение эффективности работы, социальную защищенность работников, поддержание стабильности в коллективе. Эффективная система социальной защиты способствует привлечению в компанию квалифицированных специалистов, снижает текучесть кадров и является основой успешной производственной деятельности.

Компания стимулирует труд своих работников, выплачивая им достойную, регулярно индексируемую заработную плату и реализуя широкий комплекс программ и мероприятий, составляющий социальный пакет работников и неработающих пенсионеров, к которому относятся:

* охрана здоровья и медицинское обслуживание сотрудников, включая добровольное медицинское страхование;
* создание условий для отдыха и оздоровления сотрудников и членов их семей;
* социальная поддержка женщин и семей с детьми;
* социальная поддержка пенсионеров и инвалидов;
* программа личного страхования работников;
* социальная поддержка молодых специалистов;
* программа негосударственного пенсионного обеспечения работников, уходящих на пенсию;
* проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий.

**3. Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой политики на предприятии ООО «Тригон Плюс»**

**3.1** **Разработка системы адаптации новых сотрудников на предприятии ООО «Тригон Плюс»**

В связи с расширением предприятия на данный момент и планированием его увеличения в дальнейшем, актуальной проблемой является адаптация новых сотрудников в коллективе. Задачей компании является сокращение до минимума срока адаптации и облегчение вхождения новых сотрудников в жизнь организации.

Разрабатывая систему адаптации на предприятии, будем исходить из того, что последнее время руководство организации нанимает сотрудников, не имеющих опыта работы, в основном сразу после окончания экономических вузов.

Предположительно система адаптации для таких сотрудников рассчитана на 2 месяца.

На рисунке 3.1 схематично представлены ключевые моменты процедуры адаптации нового сотрудника, рассмотрим их более подробно.

1 этапомпроведения адаптации являетсяориентация – это практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

На этом этапе к адаптации новичка привлекаются непосредственный руководитель и руководитель предприятии.

Таблица 3.1. Распределение функций по адаптации сотрудника

|  |  |
| --- | --- |
| **Функции и мероприятия по ориентации** | **Обязанности** |
| **Непосредственного руководителя** | **Руководителя предприятия** |
| Составление программы по ориентацииОзнакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правиламиОбъяснение задач и требований к работеВведение работника в рабочую группуПоощрение помощи новичкам со стороны опытных работников | ВыполняетВыполняетВыполняетВыполняет | ВыполняетАссистирует |

Вопросы, рекомендуемые для освещения в ознакомительной беседе.

1. Общее представление о компании:

* цели, приоритеты, проблемы;
* традиции, нормы, стандарты;
* продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
* организация, структура, связи компании;
* информация о руководителях.

2. Политика организации:

* принципы кадровой политики;
* принципы подбора персонала;
* направление профессиональной подготовки и повышение квалификации;
* правила пользования телефоном внутри предприятия;
* правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда:

* нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
* оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:

* страхование, учет стажа работы;
* пособие по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по материнству;
* поддержка в случае увольнения;
* возможности обучения на работе;
* наличие столовой;
* другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

* места оказания первой медицинской помощи;
* меры предосторожности;
* правила противопожарной безопасности.

6. Работник и его отношения с организацией:

* сроки и условия найма;
* испытательный срок;
* назначения, перемещения, продвижения;
* права и обязанности сотрудника;
* права непосредственного руководителя;
* руководство работой;
* информация о неудачах на работе и опозданиях на работу;
* руководство и оценка исполнения работы.

7. Экономические факторы:

* стоимость рабочей силы
* ущерб от прогулов, опозданий.

Следующий подэтап ориентации сотрудника – это проведение специальной программы. Специальная программа предполагает более детальное знакомство с должностными обязанностями, и проводится начальником отдела. Рекомендуемое время применения – на следующий день после общей программы, для того, чтобы сотрудник смог обдумать общие сведения о фирме и сделать выводы. Начальник отдела подробно описывает должностные инструкции, знакомит с правилами внутреннего распорядка, рассказывает о функциях подразделения и о роли подразделения в организации.

Следует осветить следующие вопросы.

1. Рабочие обязанности и ответственность:

* детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
* разъяснение важности работы, как она соотносится с другими подразделениями и на предприятии в целом;
* длительность рабочего дня и расписание.

2. Требуемая отчетность:

* виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
* отношение с местными и общегосударственными инспекциями.

3. Процедуры, правила, предписания:

* правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
* отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
* правила поведения на рабочем месте;
* использование оборудования;
* контроль за нарушениями;
* перерывы;
* телефонные переговоры в рабочее время;
* контроль и оценка исполнения.

4. Представление сотрудников подразделения

5. Закрепление за новым сотрудником курирующего его специалиста, сроком до 1,5 месяца.

Прикреплять специалиста к новичку следует только с его согласия и на срок выполнения этой функции сотруднику рекомендуется выплачивать вознаграждение.

2 Этап

Действенная адаптация (собственно приспособление новичка к своему статусу).

Все вопросы, касающиеся непосредственной работы, новый сотрудник задает специалисту. После устного отчета нового сотрудника, непосредственный руководитель оценивает уровень его знаний и разрабатывает план индивидуальной адаптации.

Рекомендуется в план индивидуальной адаптации сначала включать выполнение совместной работы с курирующим новичка специалистом. Срок выполнения совместной работы определяет непосредственный руководитель индивидуально. Контроль по выполнению работы и взаимодействию между специалистом и новичком производит начальник отдела. При первых признаках несовместимости специалиста и новичка следует передать функции кураторства другому сотруднику. После совместного проведения работы, когда новичок готов к самостоятельной работе ему предоставляют это право, но работа происходит при тесном сотрудничестве со специалистом. По истечении месяца новый сотрудник полностью приступает к ведению своих обязанностей, за ним остается право на поддержку и помощь, как от сотрудника, закрепленного за ним, так и от остальных членов коллектива.

Прикрепление нового сотрудника к специалисту также положительно влияет на его внедрение в коллектив, поскольку куратор чувствует ответственность за новичка, и узнает его быстрее других сотрудников, он старается познакомить его с остальными членами коллектива.

3 Этап

Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации. Он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. На этом этапе происходит оценка нового сотрудника как специалиста.

Оценка качества выполнения задач производится непосредственным руководителем. По итогам оценки проводится собеседование, в котором принимают участие: руководитель предприятия, новый сотрудник и курирующий специалист, далее в зависимости от результатов оценки осуществляется подготовка приказа об окончании испытательного срока.

Важную роль в адаптации работников играет организация контроля и регулирование процесса адаптации (табл. 3.2).

Таблица 3.2. Организация контроля и регулирования процесса адаптации

|  |  |
| --- | --- |
| **Этапы и функции контроля** | **Исполнители** |
| Проведение контрольных опросов и определение уровня адаптацииОпределение контингента молодых работников со средней и низкой адаптациейОпределение факторов, препятствующих успешной адаптации новичковОпределение и принятие мер по устранению действия факторов, препятствующих успешной адаптацииОпределение эффективности принятых мер | Отдел кадров (ОК)ОК, начальники отделовОК, курирующий специалистНепосредственный руководитель,курирующий специалистОК, курирующий специалист |

Организация контроля и регулирование адаптации позволит сократить ее сроки и выявить недостатки существующей структуры.

**3.2 Организация системы аттестации на предприятии ООО «Тригон Плюс»**

Аттестация тесно связана со всеми элементами системы управления кадрами, являясь частью этой системы, она способствует взаимосвязанной, эффективной работе всех ее элементов. Наличие единой системы оценки на предприятии ООО «Тригон Плюс» может повысить эффективность управления кадрами через:

* положительное воздействие на мотивацию работников;
* планирование подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
* планирование карьеры;
* принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении.

В настоящее время, из-за отсутствия должного нормативно-методического обеспечения проведения аттестации предприятие ООО «Тригон Плюс» вынуждено разрабатывать программу оценки, включая и методику ее проведения, собственными силами или переделывать типовые рекомендации, использовать опыт других предприятий и организаций (приспосабливая его под свои цели, временные и финансовые возможности).

При построении системы оценки на предприятии ООО «Тригон Плюс» необходимо учитывать следующие условия:

* процедура оценки применяется ко всему персоналу, а не к отдельным категориям и тем более конкретным лицам;
* руководители и сотрудники выступают как в роли оцениваемых, так и в роли оценщиков;
* проведение оценки регламентировано установленными правилами (периодичность, порядок, процедуры, оценочная документация);
* оценка производится на соответствие определенным нормам и требованиям, которые доводятся до работников не к моменту осуществления оценочных мероприятий, а заранее, к началу того периода, за который проводится оценка;
* оценочные мероприятия выполняют не «карательную функцию», а проводятся в форме диалога, в котором заинтересованы и сам работник, и администрация;
* методы оценки адекватны тем задачам, которые решаются с их помощью, обеспечивают необходимую достоверность, ими умеют грамотно пользоваться все участники оценочного процесса;
* для различных категорий персонала, функциональных и квалификационно-должностных групп формируется свой, специфический набор критериев и оценочных показателей, наиболее значимых для соответствующего вида деятельности.

Выбор оценщиков это один из наиболее важных моментов при подготовке аттестации. В соответствии с практикой, принятой в большинстве российских организаций, в роли субъекта оценки выступают специально созданные аттестационные комиссии, решения которых составляют основу приказа руководителя по итогам аттестации. Главная задача аттестационной комиссии – решение о соответствии (несоответствии) работника замещаемой должности. Необходимое условие проведения аттестационной процедуры аттестационной комиссией – предельная объективность при оценке профессиональной деятельности работников.

Для того, чтобы сделать аттестацию служащих на предприятии ООО «Тригон Плюс» более объективной, на наш взгляд, необходимо:

1) привлекать к работе в аттестационной комиссии экспертов, выводы которых способны повысить эффективность работы аттестационной комиссии не только применительно к отдельно взятому работнику, но и предприятия в целом.

2) производить комплектование членов аттестационной комиссии и экспертов, взаимоотношения между которыми носили бы максимально деловой характер, проводить профилактику возможных конфликтных отношений между членами аттестационной комиссии и экспертами и (или) негативных установок их друг на друга;

3) осуществлять отбор, привлечение членов аттестационных комиссий и экспертов, у которых по отношению к аттестуемым служащим не было бы предвзятых установок;

4) обеспечивать оптимальное общение в ходе аттестации членов аттестационной комиссии и экспертов с работниками, подвергаемыми процедуре аттестации;

5) формировать оптимальную мотивацию на качественное выполнение членами аттестационной комиссии и экспертами своих обязанностей;

6) вести учет психологического эффекта, т.е. особенностей восприятия и переработки членами аттестационной комиссии и экспертами информации, их оценочной деятельности.

Важную роль в процессе аттестации играет оценка непосредственного руководителя. Абсолютно ясно, что именно руководитель может дать наиболее полное представление о работе своего подчиненного. Многие организации в настоящее время применяют более широкий подход, привлекая к оценке не только непосредственного руководителя, но и коллег, подчиненных и непосредственно самого оцениваемого, что, на наш взгляд, очень актуально. Этот опыт мы предлагаем использовать при проведении аттестации и на предприятии ООО «Тригон Плюс».

В последнем случае аттестуемому предоставляется возможность оценить себя и сравнить результаты самооценки с желаемым уровнем. Он может самостоятельно определить свою потребность в повышении квалификации, так как получаемая в результате самооценки информация обеспечивает понимание необходимости тех или иных знаний, навыков для работы на определенной должности. Самооценка позволяет выяснить отношение работника к своим обязанностям, степень владения теми или иными знаниями и навыками, а также те области, в которых следует совершенствоваться в первую очередь.

Кроме того, самооценка по тем же критериям, по которым его оценивают другие, позволяет выяснить, насколько хорошо представляет работник свои сильные и слабые стороны, и эффективно организовать процедуру их обсуждения.

Согласно действующему законодательству, основным документом, представляемым в аттестационную комиссию, является отзыв (характеристика) на аттестуемого, который составляется непосредственным его руководителем. Отзыв на аттестуемого работника должен содержать, прежде всего, объективные сведения о работе служащего по занимаемой должности, перечень вопросов, в решении которых он лично или в коллективе принимал участие, мотивированную оценку профессиональных, личностных качеств и результатов служебной деятельности. Кроме отзыва на каждого аттестуемого работника заполняется аттестационный лист, в котором фиксируются выводы аттестационной комиссии по результатам аттестации.

По нашему мнению, в целях повышения объективности оценки, было бы целесообразно при аттестации на предприятии ООО «Тригон Плюс» использовать новую форму оценочного документа, например «Лист оценки сотрудника», заполнение которого будет производить не только его непосредственный руководитель, как это в основном принято, но и сам сотрудник, оценивая свою деятельность за аттестационный период, степень реализации предложений и замечаний предыдущей аттестации и др. (см. Приложение 4).

Оценка деловых и личностных качеств сотрудников на предприятии ООО «Тригон Плюс» может производиться по методике, которая предложена нами далее, в пункте 3.3 настоящего исследования.

При выборе критериев и показателей оценки необходимо руководствоваться, в первую очередь, объектами, целями и содержанием оценки. Это означает, что должны быть найдены системы критериев и показателей для оценки руководителей, специалистов и других служащих.

При этом необходимо учитывать и специфику сферы деятельности конкретных работников, их функциональную принадлежность и другие конкретные особенности.

Следует учесть, что руководители и специалисты не могут оцениваться по единой схеме, т. к. при оценке руководителей надо учесть много различных обстоятельств, требующих нестандартного подхода. В современных условиях управления повышается значимость таких качеств руководителей, как:

– способность к стратегическому мышлению;

– способность к принятию решений;

– умение интегрировать различные аспекты деятельности и понимать подчиненных;

– способность выполнять функции лидера группы и работать в ее составе;

– гибкость мышления и управленческих действий;

– умение убеждать;

– видение ключевых факторов эффективности деятельности коллектива и др.

Одним из основных условий укрепления методической и нормативной базы оценки служащих является, на наш взгляд, организация профессиографических исследований, создание моделей (профессиограмм) той или иной должности или специальности. В отличие от квалификационных характеристик они более подробны и содержат кроме требований к квалификации, требования к специальным навыкам и умениям, личностным качествам работника.

Профессиограмма должности – это ранговый список способностей (по степени их важности), необходимых для работы в данной должности.

Разрабатывается она на основе экспертных оценок.

В ряде случаев (как правило, для руководителей) разрабатываются психограммы – описание психологических характеристик, соблюдение которых необходимо для выполнения профессиональных обязанностей.

В психограмму включаются требования, предъявляемые профессиональной деятельностью к:

– психическим процессам (восприятию, памяти, воображению, мышлению);

– психическим состояниям (усталости, апатии, стрессу, тревожности, депрессии);

– эмоциональным и волевым характеристикам.

Полное описание должности включает также условия труда, оснащенность рабочего места и многообразные связи, как по горизонтали, так и по вертикали.

При построении модели должности на предприятии ООО «Тригон Плюс» следует учитывать, что она рассчитана на работу в определенных условиях и по сути своей статична. На ее основе создается портрет идеального работника, обладающего определенными качествами, которые в процессе отбора или оценки сравниваются с качествами претендента на должность, и таким образом определяется его соответствие либо несоответствие определенной должности. В реальности любая профессиональная деятельность происходит в постоянно меняющихся условиях, что должно учитываться изменением требований к работникам.

Функциональные изменения содержания труда по конкретной должности могут быть вызваны структурными перестройками на предприятии, связанными с изменениями поставленных перед ней целей, процессами сокращения численности, внедрением новых технологий, новых технических средств и т.д. На предприятии ООО «Тригон Плюс» такие изменения происходят довольно часто, что требует постоянного учета их влияния в должностных характеристиках, периодической корректировки их содержания, а соответственно и корректировки требований к той или иной должности.

Что касается периодичности проведения аттестации на предприятии ООО «Тригон Плюс», то, несмотря на то, что среди некоторых специалистов существует мнение о том, что частые аттестации нервируют кадры и увеличивают нагрузку на тех, кто оценивает, мы считаем целесообразным проведение аттестации на данном предприятии раз или даже два раза в год. Это позволит сделать аттестацию важным инструментом управления персоналом для влияния на результаты деятельности работника, обеспечить более тесную связь результатов аттестации с должностным и квалификационным продвижением, с результатами труда и его оплатой.

Ответственным моментом в процессе аттестации является принятие решений по результатам аттестации.

На наш взгляд, рекомендаций, которые даются работнику: соответствует, не соответствует и т.д. явно недостаточно. В дополнение к традиционно принятым оценкам, мы предлагаем ввести на предприятии ООО «Тригон Плюс» оценку «превосходит требования, предъявляемые занимаемой должностью». Введение такой оценки позволит руководству предприятия делать более обоснованные и объективные решения о продвижении работников, их зачислении в кадровый резерв, повышении оплаты труда.

В применении результатов оценки на предприятии ООО «Тригон Плюс» необходимо соблюдать определенные принципы: поддержание престижа оценки на основании обязательного использования ее результатов; гласность результатов оценки и т.д.

После того, как получены результаты оценки и рекомендации аттестационной комиссии, их необходимо обсудить с аттестуемым работником. Лучше всего, на наш взгляд, если эту беседу будет проводить непосредственный руководитель.

Беседа с работником, кроме сообщения ему результатов аттестации, может преследовать две цели:

– поощрение высокой производительности труда, чтобы этот уровень сохранялся как можно дольше;

– изменение поведения работников, результативность которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Одним из результатов аттестационного собеседования должно стать утверждение личного плана сотрудника на следующий аттестационный период, основное назначение которого – выработка «рецепта» для повышения эффективности работы сотрудника. В план должен включаться и пункт о профессиональном обучении, если рекомендации аттестационной комиссии это содержали.

В течение всего аттестационного периода на предприятии ООО «Тригон Плюс» руководитель должен осуществлять контроль за работой сотрудника, в том числе за выполнением личного плана. Для этого руководитель должен находиться в постоянном контакте со своими работниками, поддерживать с ними обратную связь, что будет способствовать повышению эффективности их работы и значительно облегчит в дальнейшем процесс аттестации.

Для того, чтобы аттестация не воспринималась как формальная процедура очень важно обеспечить взаимосвязь систем стимулирования работников с результатами оценки. Необходима система материальных и моральных стимулов, заинтересовывающая как специалистов, так и руководителей в высоком уровне профессионализма, деловой активности и работоспособности.

В этой связи интересна система грейдов (от англ. «grade» – ранг, класс), которая получила широкое распространение за рубежом. Единственным примером российской компании, в которой система грейдов отлажена и успешно работает, является компания IBS.

Оценка сотрудников компании проводится по следующим факторам: знания, опыт, компетенции (способность к чему-либо) и выполнение поставленных задач. Оценку производит непосредственный руководитель, оценивая все четыре параметра по 8‑балльной шкале. Оценки не берутся с потолка – есть специальное методическое пособие, где подробно описано, что человек должен сделать, чтобы заработать соответствующую оценку. Причем отдельное описание сделано для каждого вида деятельности.

По результатам оценки каждому сотруднику присваивается определенный грейд. А каждому грейду соответствует определенный уровень зарплаты и набор социальных благ.

Система грейдов не является чем-то совершенно новым. В нашей стране существуют тарифные сетки, которые являются аналогом грейдов. Это базовый управленческий механизм, который воплощает стратегическую цель любой организации – сделать так, чтобы поведение сотрудников на работе соответствовало ее требованиям. Человек стремится повысить свой грейд, так как с ним связаны и материальные блага и карьерный рост внутри компании, а для этого ему надо работать лучше.

На наш взгляд, система грейдов может быть использована и на предприятии ООО «Тригон Плюс». Однако следует учитывать также, что грейды бессмысленны, если компания не дополнит их программами мотивации, аттестации и т.п.

Кроме того, на наш взгляд, в отличие от существующей практики применения системы грейдов в компании IBS, когда решение о соответствии тому или иному грейду принимает непосредственный руководитель аттестуемого, на предприятии ООО «Тригон Плюс» следует ввести «круговую оценку», что повысит объективность принимаемых решений.

**3.3 Разработка методики оценки персонала на предприятии ООО «Тригон Плюс»**

Нами предлагается методика деловой оценки работников, которая может быть использована при проведении аттестации персонала на предприятии ООО «Тригон Плюс».

Методика предполагает комплексное использование таких методов оценки, как метод экспертной оценки, балльный метод измерения и метод «360° аттестация» и позволяет решать вопросы дифференциации заработной платы, продвижения по службе и др. Критерии ранжируются по своей значимости экспертной группой, в результате чего каждому критерию присваивается степень значимости.

Для разработки оценочных листов создается экспертная группа, в которую входят руководители и специалисты, работающие на предприятии ООО «Тригон Плюс» не менее года, хорошо знающие специфику работы, зарекомендовавшие себя компетентными работниками.

В составе экспертной группы должно быть не менее 10 человек, т. к. на основании предложений экспертов формируются оценочные листы деловых и личностных качеств, определяются критерии и показатели оценки.

Рабочая группа, в которую входят работники кадровой службы, социолог (психолог), юрист, технические исполнители, формулирует список качеств, которые будут служить базой для создания оценочных листов для различных категорий работников. Экспертам предлагается оценить в баллах эти качества по степени важности.

Категория – руководители

Оценка в баллах

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Качество** | **50** | **40** | **30** | **20** | **0** |
| 1 | Опыт работы. Практические знания |  |  |  |  |  |
| 2 | Профессиональная подготовленность |  |  |  |  |  |
| 3 | Способность к нововведениям |  |  |  |  |  |
| **…** | **…** |  |  |  |  |  |
| 37 | Творческие способности |  |  |  |  |  |
| 38 | Чувство перспективы |  |  |  |  |  |
| 39 | Умение планировать свою работу |  |  |  |  |  |
| 40 | Способность отстаивать свое мнение |  |  |  |  |  |

Рабочая группа на основе предложений экспертов составляет сводную таблицу, в которой проставляются баллы, поставленные каждым экспертом по определенному качеству. Далее сумма баллов делится на количество экспертов, выбираются качества, которые получили наибольшую значимость и войдут в оценочный лист.

С учетом важности (степени значимости) деловых и личностных качеств определяется их удельный вес в группе. Для определения удельных весов качеств эксперты должны проранжировать качества по степени важности для каждой категории оцениваемых. Наиболее важному качеству присваивается ранг, равный количеству качеств в группе, наименее важному – ранг, равный единице. При этом ранги повторяться не могут.

Сводная таблица мнений экспертов для определения удельного веса качеств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№****п/п** | **Качество** | **Полученный ранг** | **Средний ранг** | **Удельный вес** |
| **Э1** | **Э2** | **Э3** | **…** | **Э10** |
| 1 | Опыт работы, практические знания | 120 | 23 | 21 | **…** | 20 | 21,2 | 0,97 |
| 2 | Профессиональная подготовленность | 19 | 22 | 23 |  | 22 | 21,8 | 1,00 |
| 3 | Способность к нововведениям | 17 | 20 | 16 |  | 18 | 17,9 | 0,82 |
| 4 | Способностьанализироватьрезультаты | 14 | 16 | 20 | **…** | 14 | 15,7 | 0,72 |
| 5 | Способность составлять отчеты | 13 | 17 | 18 |  | 21 | 16,2 | 0,74 |
| 23 | Чувство перспективы | 22 | 14 | 13 | **…** | 16 | 15,3 | 0,70 |
| 24 | Умение планировать свою работу | 16 | 12 | 15 | **…** | 15 | 14,6 | 0,67 |
| 25 | Способностьотстаивать свое мнение | 12 | 15 | 17 |  | 10 | 12,5 | 0,57 |

Мнения экспертов сводятся в одну таблицу, и подсчитывается среднее арифметическое значение каждого качества. Удельный вес качества, получившего наивысший средний ранг, принимается за единицу; удельные веса остальных качеств определяются делением значения полученного ранга на наивысшее значение, принятое за единицу.

Для того, чтобы оценочный лист приобрел окончательный вид, необходимо разработать оценочную шкалу деловых и личностных качеств, которая должна быть чувствительной к оценкам экспертов и содержать позицию «затрудняюсь ответить».

Вариант оценочной шкалы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Степеньразвитиякачества | Высокая | Достаточная | Посредст-венная | Слабая | Практи-ческине развито | Затрудняюсьответить |
| Оценкав баллах | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

Непосредственная оценка деловых качеств сотрудников производится:

Руководителей: вышестоящим руководителем (оценка сверху); руководителями других подразделений, коллегами (оценка сбоку); непосредственными подчиненными (оценка снизу).

Специалистов: вышестоящим руководителем; коллегами по работе; в порядке самооценки.

Минимальное число оценивающих – 3 человека.

Как показывает практика, точность такой оценки при количестве оценивающих от 6 до 10 человек довольна высока. Каждый эксперт при оценке аттестуемого руководствуется только своим мнением и отмечает степень развития того или иного качества в соответствии с предложенной шкалой. Следует отметить, что существенно упростить и облегчить сам процесс оценки может применение корпоративной локальной сети, когда опросник последовательно (в электронном виде) поступает к каждому из экспертов.

Далее рассчитывается среднее арифметическое значение степени развития каждого качества и определяются приведенные значения деловых качеств путем умножения средних арифметических значений на удельные веса.

Определение приведенных значений деловых качеств

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№****п/п** | **Качество** | **Балл** | **Средний****балл** | **Удельный****вес** | **При-****веден-****ный балл** |
| **Э1** | **Э2** | **…** | **Э6** |
| 1 | Опыт работы, практические знания | 4 | 4 | **…** | 4 | 4,0 | 0 – .97 | 3,88 |
| 2 | Профессиональная подготовленность | 3 | 4 | **…** | 4 | 3,6 | 1,00 | 3,60 |
| 3 | Способность к нововведениям | 0 | 5 | **…** | 4 | 4,2 | 0,82 | 3,44 |
| 4 | Способностьанализироватьрезультаты | 4 | 3 | **…** | 3 | 3,8 | 0,72 | 2,74 |
| 5 | Способность составлять отчеты | 4 | 4 | **…** | 4 | 4,0 | 0,74 | 2,96 |
| 23 | Чувство перспективы | 5 | 0 |  | 4 | 4,3 | 0,70 | 3,01 |
| 24 | Умение планировать свою работу | 3 | 2 | **…** | 4 | **зд** | 0,67 | 2,08 |
| 25 | Способность отстаивать свое мнение | 3 | 4 | **…** | 2 | 3,2 | 0,57 | 1,82 |
|  | Итого |  |  |  |  |  |  | 74.60 |

Результаты оценки деловых качеств аттестуемых работников заносятся в таблицу:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№****п/п** | **Ф.И.О.****аттестуемого** | **Сумма приведенных оценок (балл х удельный вес)** |
| 1 | Иванов А.П. | 74,6 |
| 2 | Коновалов С.Н. | 78,8 |
| 3 | Сидоренко А.А. | 71,2 |
| **…** | **…** | **…** |
| 18 | Яковлев Р.И. | 83,6 |
|  | Среднее арифметическое значение приведенных оценок (А) | 75,6 |

Допустимый интервал приведенных оценок развития качеств рассчитывается по формуле:

Доп.инт. = А ± (3 \* 5) К,

где К = (max – min): n;

n – количество аттестуемых;

max и min – соответственно максимальный и минимальный приведенный балл, полученный аттестуемым в группе.

В нашем случае: n = 18 чел.; К = (83,6 – 71,2): 18 + 0,69

Первый вариант расчета допустимого интервала:

Доп.инт. = А ± 3 х К = 75,6 ± 3 х 0,69 = 77,60 – 73,53

Второй вариант расчета допустимого интервала:

Доп.инт. = А ± 5 х К = 75,6 ± 5 х 0,69 = 79,05 + 72,15

Итак, чем меньше коэффициент К, тем более сжат интервал допустимых значений деловых качеств. Коэффициент К следует подбирать эмпирически таким образом, чтобы в область допустимого интервала попадало 60–70% аттестуемых.

Очевидно, что те из аттестуемых, которые имеют результат выше 79,05 баллов могут быть повышены в должности или зачислены в резерв на выдвижение.

Результаты аттестации могут быть использованы при повышении квалификации персонала. По приведенной выше формуле расчета допустимого интервала можно рассчитать допустимые интервалы по каждому из оцениваемых деловых качеств.

Таким образом, кадровая служба предприятия ООО «Тригон Плюс» получает возможность индивидуализировано подходить к повышению квалификации каждого аттестуемого. Кроме того, располагая данными о степени развития деловых качеств у аттестуемых, предприятие получает возможность эффективнее использовать персонал в соответствии с предъявляемыми требованиями рабочего места, подбирать работников на ключевые должности, проводить ротацию персонала.

В заключение необходимо отметить, что аттестация персонала на предприятии ООО «Тригон Плюс» будет действенной только в том случае, если она тесно увязана с другими направлениями работы с персоналом, в первую очередь, с такими как: кадровое планирование; обучение и развитие персонала; планирование карьеры работников; система мотивации и стимулирования труда; формирование и работа с кадровым резервом. Проведение аттестации требует значительных затрат времени и материальных ресурсов. Поэтому формальное проведение аттестации, когда в ее итоге не следует никаких конкретных действий, способных повысить эффективность работы персонала и предприятия в целом, – это непозволительная роскошь. Востребованность результатов аттестации, готовность высшего руководства принимать конкретные решения по ее итогам – необходимое условие эффективности этой работы.

**Заключение**

Таким образом, в ходе проведенного исследования все поставленные в начале работы задачи были решены и цель достигнута.

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу.

Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой.

Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом, не на подчинении работников воле работодателя, а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Если, например, в результате реализации такой программы общий объем выручки от реализации возрастает на 10%, даже с увеличением затрат на заработную плату менеджера по персоналу организации, развитие людских ресурсов гораздо выше этого показателя.

Социальная адаптация является первым шагом на пути повышения производительности труда нового работника. В словаре иностранных слов «адаптация» трактуется как «приспособление организма, органов чувств к окружающим условиям». Следовательно, человек в жизни адаптируется буквально ко всему и от того, насколько быстро и легко пройдет этот период, настолько большая отдача сил, энергии и интеллекта будет от человека. Менеджеры по управлению персоналом уже давно поняли, что высокая текучесть рабочей силы может обходиться очень дорого, а опытных и квалифицированных работников обычно довольно трудно заменить.

Эффективное использование «человеческих ресурсов» является одним из условий совершенствования управления персоналом. Поэтому, из рассмотренного выше материала можно сделать следующие выводы:

– кадровый менеджмент становится одним из важнейших факторов выживания предприятия в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения и максимальное использование «человеческих ресурсов» позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе;

– центры управления персоналом необходимы на каждом предприятии, а роль руководителя этой службы возрастает. Он становится одним из основных руководителей современного предприятия или фирмы;

– кадровое планирование как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства все в большей степени нуждается в планировании его кадрового обеспечения;

– эффективному использованию «человеческих ресурсов» предшествуют отбор и подбор персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе центров управления персоналом. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнение сотрудника.

**Список использованных источников информации**

Нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации от 25.12.1993 г. // Российская газета. – 1993. – 25 декабря.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. – М.: Экзамен, 2010–05–02. – 144 с.
3. Федеральный закон Российской Федерации «Об охране окружающей среды» от 10.01.2002: – М.: Инфра, 1996. – 64 с.

Учебная литература, монографии, периодическая литература

Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие. – М.: Гелан, 2009. – 411 с.

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юристъ, 2010. – 495 с.
2. Вихановский О.С., Наумова А.К. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: МГУ, 2009. – 416 с.

Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 2009.

Жув Д., Массони Д., Подбор персонала / Пер. с франц; под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Нева, 2008. – 100 с.

Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. – М.: Деловая книга, 2008.

Иванова С.А. Затраты минимальные – эффект максимальный. Как этого добиться при подборе персонала // Управление персоналом. – 2006. – №5. – С. 18–24.

1. Кибанов Л.Л., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестации. – М.: Инфра‑М, 2008. – 342 с.

Лытов Б. Подбор кадров: инновационные технологии // Служба кадров. – 2007. – №4. – С. 48–50.

Магура М. Основные принципы построения системы отбора кадров // Управление персоналом. – 2008. – №11. – С. 31–35.

Магура М. Поиск и отбор персонала – проблемы и перспективы // Управление персоналом. – 2009. №8. С. 35–39.

Магура М. Поиск и отбор персонала // Управление персоналом. 2006. №2. С. 78–96.

Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации // Управление персоналом. – 2007. – №7. – С. 40–49.

Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2007. – 304 с.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 2006. – 704 с.

Милов Г. На пути к совершенству // Искусство управления. – 2006. – №4. – С. 18–22.

Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. Модульная программа для менеджеров. – М.: ИНФРА‑М, 1999. – 330 с.

1. Одегов Ю.Г., Карташева Л.В. Управление персоналом. Оценка эффективности. – М.: Экзамен, 2008. – 287 с.

Перовский М. Ликбез по тестированию // Служба кадров. – 2006. – №7. – С. 41.

Подбор кадров: взгляд профессионала // Управление персоналом. – 2006. – №9. – С. 38–42.

Проблема не в том, кого и как переманить, а куда переманить // Управление персоналом. – 2007. – №7. – С. 26–28.

Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 279 с.

1. Ричард Л. Дафт Менеджмент. – СПб: Питер, 2009. – 832 с.

Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – М.: Дело, 2009. – 489 с.

Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие. – 2‑е издание. – М.: Дело, 2009. – 272 с.

1. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2‑е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА‑М, 2008. – 126 с.

Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. Пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.:ИНФРА‑М, 2010. – 296 с.

1. Хаммер Майкл Суперэффективная компания // Искусство управления. – 2007. – №1. – С. 16.
2. Хананашвили А. Подбор персонала выгоднее поручить профессионалам // Финансовые Известия. – 2005. – №5. – С. 20–25.

Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 446 с.

1. Человеческие ресурсы управления / Д.Ж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2006. – 225 с.
2. Чепин А.Е. Поиск, отбор и адаптация персонала // Служба кадров. – 2006. – №9. – С. 35–38.

Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2008. – 352 с.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации Учебно-практическое пособие. – изд. 4 – е, перераб. и доп. – М.: Бизнес – школа, 2008. – 368 с.

Щур Д.Л., Труханович Л.В. Кадры предприятия. – М.: Инфра‑М, 2008. – 456 с.