Санкт-Петербургский Государственный Университет

Экономический факультет

Кафедра экономики предприятия и предпринимательства

Дипломная работа на тему

Особенности управления персоналом в российских корпорациях

Санкт-Петербург

2009 г.

Содержание

Введение

1. Понятие и особенности российских корпораций по сравнению с иностранными

1.1 Определение понятия корпорация с точки зрения российской практики

1.2 Особенности происхождения российских корпораций

1.3 Характерные черты российских корпораций

1.4 Российская модель управления корпорацией

2. Характерные черты управления персоналом в российских корпорациях

2.1 Особенности организации управления персоналом в корпорациях

2.2 Подбор персонала, источники подбора персонала в корпорациях

2.3 Деловая оценка и отбор персонала

2.4 Адаптация персонала

2.5 Развитие персонала

2.6 Социальная политика

2.7 Система оплаты труда персонала

3. Особенности управления персоналом на ОАО "БАЛТИКА"

3.1 Характеристика корпорации ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА"

3.1.1 Происхождение корпорации

3.1.2 Основная деятельность корпорации

3.1.3 Организационная структура

3.2 Особенности организации кадровой службы в ОАО "Пивоваренная компания "Балтика"

3.2.1 Взаимодействие между отделами кадровой службы

3.2.2 Функции кадровой службы

3.2.3 Основные показатели кадровой деятельности

Заключение

Список используемой литературы

Приложения

Введение

Среди множества организаций корпорации накопили, пожалуй, богатейший опыт управления персоналом. Люди стремятся работать в корпорациях, их привлекает престиж, стабильная заработная плата, хороший социальный пакет, возможность обучения, карьерного роста и многое другое, но помимо этого туда не так то просто устроиться. За всем выше сказанным скрывается служба управления персоналом. В корпорации это не просто небольшой отдел, который ведет делопроизводство, это функциональное департамент, решающее задачи связанные с определение текущей и перспективной потребности в персонале, с изучением и анализом рынка труда, с вопросами стимулирования и кадровой политики, выражающееся в процессе и форме найма, разработки индивидуальных планов карьеры. Кроме этого, в региональных подразделениях корпорации обычно существует свой отдел управления персоналом, который занимается делопроизводством подразделения и функционально взаимодействует с департаментом по работе с персоналом. Выходит, есть различия в управлении персоналом корпорации и управлении персоналом любой другой организации. На сегодняшний день, понятие корпорация, корпоративное управление используются достаточно часто, однако вопросу управления персоналом в корпорациях уделено мало внимания, в полной мере не выделены особенности управления персоналом в корпорациях, тем более в российских. Поэтому, тема моей дипломной работы "Особенности управления персоналом в российских корпорациях" представляется достаточно актуальной.

Таким образом, цель моего исследования заключается в выявлении особенностей управления персонала в российских корпорациях. Чтобы достичь поставленной цели мне необходимо решить следующие задачи:

1. Определить понятие корпорация с точки зрения российской практики;
2. Обозначить особенности происхождения российских корпораций;
3. Выделить характерные черты российских корпораций;
4. Исследовать организацию управления персоналом на примере крупных российских корпораций и выявить в них особенности организации;
5. Также, на основе примеров российских корпораций выявить особенности кадровой политики, включающей в себя: подбор, оценку, отбор, адаптацию, развитие персонала, социальную политику и систему оплаты труда.
6. Обозначить особенности управления персонала в ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА", проанализировать работу кадровой службы и взаимодействие между её отделами.

Моя дипломная работа разделена на три главы. В первой главе, уделяется внимание решению первых трех задач. Во второй главе, разбирается каждая функция кадровой службы и выделяется её отличительная особенность. Третья глава, посвящена практической части, в которой выделенные мною особенности находят отражение в управлении персоналом ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА". Кроме того, в последней главе, я уделяю большое внимание взаимодействию отделов кадровой службы штаб-квартиры и региональных подразделений, которое направлено на достижение положительного синергетического эффекта во всей корпорации и её предприятиях.

Информационной базой для моего исследования послужили открытые данные о деятельности российских корпораций, которые публикуются на сайтах этих компаний, различные монографии и диссертации, статистические материалы и публикации экономических журналов.

1. Понятие и особенности российских корпораций по сравнению с иностранными

Прежде чем приступить к выделению особенностей управления персоналом в российских корпорациях и исследованию этих особенностей, на мой взгляд, необходимо определить основные характеристики российских корпорации.

Управление корпорацией в каждой стране определяется: законодательством, регулирующим права и обязанности всех участвующих сторон; историческим опытом формирования структур управления в данной стране; менталитетом; уставом каждого корпорации.

Следовательно, в первую очередь я раскрою само понятие корпорация, обозначу, что понимается под корпорации в российском законодательстве и какие формы корпоративных объединений встречаются в России. Далее, определю характерные черты российских корпораций, для этого я разделю корпорации по типу происхождения, по форме собственности, по типу организации, в которую входят предприятия, по отраслевой принадлежности. В заключении я обозначу сходства и различия российской модели управления корпорации по сравнению с иностранными. Выполним поставленные задачи.

1.1 Определение понятия корпорация с точки зрения российской практики

С организационно правовой точки зрения понятие корпорация по-разному трактуется в различных правовых системах. В континентальной (Западно-Европейской) систему права понятие корпорация восновном совпадает с понятием юридического лица. В Англосаксонской системе права, которая охватывает право США, Англии и ряда других стран, предпринимательскими корпорациями является организация, основанная на акционерном капитале, т.е. акционерное общество.

В России понятие "корпорация" не имеет четкого юридического оформления. Корпоративное право охватывает все виды хозяйственных обществ и товариществ, и не только открытые акционерные общества, поэтому употребление термина "корпорация" оказывается более широким, чем это допускается в американском праве, где корпорация - это самостоятельное образование, которое выпускает акции для формирования уставного капитала. Тем не менее, в соответствии с законодательством все предпринимательские организационно-правовые формы в России, не выпускающие акции, не могут быть отнесены к корпорациям. Наиболее правильно под отечественной корпорацией подразумевать именно акционерное общество. С этим мнением солидарны следующие исследователи. 1. Авдашева С.В., Розанова Н.М. Теория организации отраслевых рынков. 2. Гальперин В.М., Игнатьев С.М., Горбунов В.И. Микроэкономика. 3. Нуреев Р.М. Курс микроэкономики. 4. Мильнер Б.З. Теория организации (хотя в данном источнике понятие "корпорация" определено расширительно по сравнению с определением акционерного общества в ГК РФ). 5. Храброва И.Ю. Корпоративное управление: Вопросы интеграции (автором упоминаются четыре возможные определения корпорации, каждое из которых, по мнению И.Ю.Храбровой, является в той или иной степени обоснованным) и т.д. Меня же интересует более разностороннее определение, потому что выделить особенности корпорации и управления персоналом корпорации, я должна быть уверена что корпорации, которые я буду приводить в пример, с юридической и экономической точки зрения являются таковыми.

Приведем более полное, на мой взгляд, определение корпорации, которое соответствует российским компаниям. Корпорация – это имеющий юридический статус хозяйствующий субъект, образованный юридическими и физическими лицами, каждый из которых может рассматриваться в качестве самостоятельных субъекта экономики, связанного с другими имущественными отношениями, совместным ведением бизнеса, общими целями, интересами, организационной структурой. Выделим из данного определения главные составляющие корпорации:

* объединение нескольких юридически самостоятельных предприятий;
* договорных отношений или системы финансового участия;
* единое хозяйственное управление;
* научно-технические и производственно-технологические связи.

Необходимо также добавить, что термин "корпорация" применяется в России, главным образом, по отношению к акционерным обществам, а это как правило, крупные структуры, с большой концентрацией материальных и интеллектуальных ресурсов. Назовем самые крупные российские корпорации, опираясь на рейтинг крупнейших российских корпораций, опубликованный журналом "Эксперт" (Приложение №1).

Первое место в рейтинге занимает газовая корпорация "Газпром" По капитализации госкомпания более чем в два с половиной раза обходит своего ближайшего конкурента "Роснефть" (236,2 против 92,9 миллиарда долларов). Далее следует нефтяная компания "ЛУКОЙЛ", госмонополия РЖД и Сбербанк. В десятку вошли также "Норильский никель", РАО "ЕЭС России", "Русал", "Сургутнефтегаз" и ""ТНК-ВР Холдинг", "Северсталь"".

Всего в рейтинг "Эксперт" попали 400 компаний, которые стоят больше миллиарда долларов. Последние места в списке заняли Транскредитбанк, "Техносила" и портал Mail.ru.

Для каждого корпоративного объединения существуют свои определенные особенности, вызванные спецификой организационной структуры корпорации, приобретенной собственности и др. Рассмотрим наиболее распространенные формы корпоративных объединений в России.

* Ассоциация. Добровольное объединение физических и (или) юридических лиц с целью взаимного сотрудничества при сохранении самостоятельности и независимости входящих в объединение членов. Например, "Ассоциация региональных банков России".
* Консорциум. Временное объединение компаний, банков и других организаций на основе общего соглашения для осуществления капиталоемких проектов или совместных размещений займов (несет солидарную ответственность перед заказчиками).
* Концерн. Крупное объединение предприятий, связанных общностью интересов, договорами, капиталом, участием в совместной деятельности (часто такая группа объединяется вокруг холдинга, держащего акции этих компаний).
* Синдикат. Объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию, в целях организации ее коллективного сбыта через единую торговую сеть.
* Финансо-промышленные группы (ФПГ). Зарегистрированная в установленном порядке в соответствующих ведомствах группа юридически независимых предприятий, финансовых и инвестиционных институтов, объединивших свои материальные ресурсы и капиталы для достижения общей экономической цели. Центральной (головной) компанией в ФПГ может быть как специализированная организация – "управляющая компания", так и входящее в группу производственное предприятие или объединение, банк, финансовая или страховая компания.
* Холдинг. Акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций, управляющая или контролирующая деятельность других компаний, предприятий с целью осуществления контроля над их операциями. Холдинговая компания может не владеть собственным производственным потенциалом и не заниматься производственной деятельностью.

Необходимо отметить, что все перечисленные выше корпоративные объединения в совокупности, по мнению Ивана Петровича Бойко можно назвать средним звеном (уровнем) управления экономикой, который образует основу мезоэкономики (верхний уровень - государство, нижний совокупность первичных товаропроизводителей). Появление среднего уровня означает, что идет процесс консолидации: группы предприятий объединяются под единым руководством. Происходит консолидация капитала. В России эта консолидация началась преимущественно в виде банковских холдингов, на смену которым позднее пришел промышленный капитал.

Основными отличительными чертами этих структур является вхождение в них юридически самостоятельных предприятий и наличие специальной деятельности по координации усилий, направленных на решение некоторой хозяйственной задачи или задач.

Кроме того не редко, перечисленные выше корпорации объединяются между собой образуя трех и даже четырехуровневые корпорации. Например, в "Базовый элемент" входит Русавтопром, владеющий Горьковским автозаводом, который в свою очередь, является концерном, так как включает в себя несколько предприятий. Поэтому в данном случае речь идет о трех уровневой структуре.

Мы определили понятие корпорация, обозначили виды корпоративных объединений, рассмотрели их в совокупности, но было бы не полным, если я не упомянула, что в настоящее время корпорации также отождествляют с понятием интегрированные структуры. Как известно, интегрированные структуры бывают горизонтальные и вертикальные. Поговорим об этом поподробнее.

Вертикально интегрированные структуры. На мой взгляд, вертикальную интеграция можно определить как объединение компаний – смежников или технологически связанных между собой. Преимуществом такой интеграции считается уменьшение зависимости компаний от поставщиков сырья и полуфабрикатов и покупателей готовой продукции. Примером могут служить объединения компаний по нефтедобычи и нефтепереработки.

Горизонтально интегрированные структуры. Объединения однопрофильных компаний. К ее преимущества относят выгоды, в основе которых лежит эффект масштаба производства и размеров и увеличение рыночной доли, а также возможности более эффективной специализации производства компании входящих в горизонтальную интеграцию. Недостатком является сокращение числа конкурентов на рынке. В связи с этим, горизонтальное слияние во всех странах контролируется особо тщательно.

В завершении хотелось бы отметить, что развитие транснациональных или многонациональных корпораций (корпорации, владеющие производственными подразделениями в нескольких странах) во всем мире усиливается, способствуя унификации понятия корпорации в различных, в том числе российской модели управления корпорацией.

1.2 Особенности происхождения российских корпораций

При определении особенностей российских корпораций, в первую очередь необходимо обозначить различия, проистекающие из их происхождения. На сегодняшний день можно достаточно четко различать три вида российских корпораций:

1. Корпорации, образованные из приватизированных предприятий (нефтяные и иные энергетические компании, машиностроение, химия, стройиндустрия, ряд банков);
2. Корпорации, возникшие из "новых" активов (как правило, в новых отраслях, таких как информационные технологии, финансовый сектор, телекамуникации, а также торговля, сфера услуг, отдельные производства в сфере потребительских товаров);
3. Региональные подразделения мировых корпораций, возникшие частично путем покупки отдельных российских предприятий, частично путем инвестиций "полного цикла" (потребительские товары, торговля).

Промежуточные варианты также случаются (например, ВР-ТНК, ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА" как комбинация первого и третьего вариантов, АФК "Система" как комбинация первого и второго варианта), но они малочисленны и не определяют общей картины.

Корпорации, построенные на основе приватизации активов, независимо от их отраслевой принадлежности и размера, приходилось решать главную задачу структуризации — превращение из объединения " корпоративных подразделений" (существовавших заводов и иных производственных и сбытовых объектов) в объединение бизнес-единиц. В вертикально — интегрированных корпорациях сырьевой направленности данной структуризация сопровождалось превращением ранее самостоятельных производств - "центров прибыли или центров убытков" в "центр издержек", зачастую с полной потерей стратегической и операционной самостоятельности.

В машиностроении же, напротив, создание бизнес — единиц означало дробление единых предприятий на группы всё более автономных подразделение, становившихся центрами прибыли. При этом часть бизнес - единиц перешла в разряд дочерних т.е. зависимых обществ. Так же происходило избавление крупных предприятий от вспомогательных производств и не профильных активов — они преобразовались в автономные подразделения.

Преобразование первого типа началось с 1993-1995гг. и в отдельных отраслях (например, в электроэнергетики) продолжается по сей день. Можно утверждать, что процессы, происходящие в настоящее время в российских корпорациях в большей степени аналогичны проблемам, которые решались в американских и западноевропейских корпорациях 1970-1980-е гг.

Корпорации, возникшие на основе развития частного капитала, не испытывали проблем реструктуризации. Например, корпорация "Эконика" - малая многопрофильная корпорация. Основными этапами развития корпоративных структур данного типа стали:

1. Переход от функциональной к дивизиональной структуре управления по мере роста направления бизнеса;

2. Развитие института наемных управляющих, позволяющих основателям отойти от операционного руководства.

Важнейшим содержанием первого этапа развития стало создание штабных подразделений, способных осуществлять:

* поиск новых направлений деятельности;
* концентрацию и перераспределение финансовых ресурсов внутри корпорации;
* реализацию новых проектов.

Развитие российских корпораций первого и второго типов 1995-2005гг. было подвержено еще двум факторам:

Во-первых, российские собственники быстро осознали преимущества разделения владения активами, и значительная часть владенческих активов была обособленна, в том числе и путем размещения в оффшорных зонах. В результате, часть корпораций в 2001-2002гг начала объединять владенческие структуры со структурами корпоративного центра в единые структуры владения и управления активами. Так поступила, например, АФК "Система", присоединив в 2002г. владенческие компании "МКНТ и Ко" и "Система-Инвест" к АФК "Система", с целью упорядочения организационной структуры и формирования вертикальной прозрачной структуры собственности.

Во-вторых, в законодательстве об акционерных обществах была введена норма, запрещающая совмещение должностей генерального директора и председателя совета директоров. Как результат, стратегические вопросы управления стали подниматься на уровне председателя Совета директоров корпорации, а на долю генерального директора остались в значительной части текущие вопросы.

Региональные подразделения мировых корпораций (например, McDonalds's, Coca Cola и т.д.). Они управляются согласно принятым в соответствующих корпорациях стандартах для региональных отделений с поправкой на большую численность российских отделений по сравнению со стандартной западноевропейской и американской практикой.

1.3 Характерные черты российских корпораций

Для того чтобы выявить характерные черты российских корпораций, на мой взгляд, необходимо узнать какие формы собственности встречаются среди российских компаний, в каких отраслях самая высокая концентрация предприятий и какие типы корпоративных объединений существуют в России. Поговорим об этом поподробнее:

1.формы собственности российских корпораций:

Для того, чтобы узнать какие формы собственности встречаются, и какая из них преобладает среди российских компаний, я обратилась к статистическому сборнику:

Таблицы № 1 Распределение предприятий и организаций по формам собственности (на 1 января 2008)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Тыс. | | | | В процентах к итогу | | | |
|  | 1996 | 2001 | 2004 | 2008 | 1996 | 2001 | 2004 | 2008 |
| Число предприятий и организаций - всего | 2250 | 3346 | 4150 | 4675 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Государственная | 322 | 151 | 161 | 142 | 14,3 | 4,5 | 3,9 | 3,0 |
| Муниципальная | 198 | 217 | 246 | 263 | 8,8 | 6,5 | 5,9 | 5.6 |
| Частная | 1426 | 2510 | 3238 | 3855 | 63,4 | 75,0 | 78,0 | 82,5 |
| прочие формы собственности, включая смешанную российскую, иностранную, совместную российскую и иностранную | 181 | 209 | 247 | 203 | 9,3 | 9,3 | 6,4 | 4,3 |

Источник: Российский статистический ежегодник 2008: Стат.сб. М., 2008.

Из таблицы видно, что за последние 12 лет количество предприятий во всех отраслях российской экономики выросло более чем в два раза, по моему мнению, очевидны две причины: Во-первых, существенный рост количествам предприятий был вызван приватизацией, так как в процессе приватизации было разукрупнено большинство производственных и научно-производственных объединений. Например, в СССР по состоянию на конец 1988 года было 4 587 производственных и научно-производственных объединений в их состав входило 19 767 производственных единиц и предприятий. Естественно, что некоторые из этих объединений были распущены. И во-вторых, за последние годы возникло множество небольших компаний, пришедших на смену обанкротившимся гигантам о чем свидетельствует и статистические данные, по которым видно, что число частных компаний выросло более чем в два раза. Приведем примеры корпораций разных форм собственности.

* частный смешенный (российский и иностранный) капиталю. Например, ТНК-ВР является одной из ведущих нефтяных компаний России и входит в десятку крупнейших частных нефтяных компаний в мире по объемам добычи нефти. Компания была образована в 2003 году в результате слияния нефтяных и газовых активов британской компании ВР в России и нефтегазовых активов Alfa Access Renova (AAR). ВР и AAR владеют компанией ТНК-ВР на паритетной основе. Акционерам ТНК-ВР также принадлежит 50% акций компании "Славнефть". Также примером может служить, ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА", крупнейшим акционером которой, является скандинавский пивоваренный концерн Baltic Beverages Holding (BBH).
* государственный капитал. Например, государственная корпорация "Ростехнологии", РАО "ЕЭС России" или Сбербанк России и т.п. Что касается Сбербанка то, в ближайшее время будет произведена дополнительная эмиссия акций Сбербанка, примерно 40 процентов от общего объема размещаемых акций, приобретет Центробанк, пользуясь правом преимущественного выкупа, а остальные бумаги сможет выкупить каждый желающий - и российский инвестор, и иностранный. Сейчас, государство в лице ЦБ владеет в крупнейшем коммерческом банке страны долей, чуть превышающей 60 процентов обыкновенных акций. В результате же выкупа доля Центробанка в голосующих акциях Сбербанка снизится до 55 процентов. Это соответствует принятой концепции развития госбанков в России. В соответствие с ней Центробанк обязан сократить свою долю в капитале Сбербанка до 53-55 процентов.
* смешенный (частный и государственный) капитал. Например, ОАО "Газпром", крупнейшим акционером которого является государство, ему принадлежит 38,37 процента акций. Российские компании владеют 36,81 процента акций, зарубежные - 11,5 процента, а российские граждане - 13,32 процента. Дочерним компаниям принадлежит 18,26 процента акций. В текущем году планируется увеличение доли государства до контрольной.
* частный российский капитал, например, НК "Сургутнефтегаз". Генерального директора ОАО "Сургутнефтегаз" Владимира Богданова считается полновластным хозяином компании. Официально ему принадлежит меньше одного процента акций, но благодаря особой структуре собственности "Сургутнефтегаза", возникшей после залогового аукциона 1995 года, Богданов получил единоличный контроль над четвертым по размеру нефтяным холдингом России.
* иностранный капитал (российские отделения ТНК и ГК). Примеры таких корпораций: "Вымпелком", российские холдинги, созданные ABB, Nestle, McDonalds, BBH, Coca Cola. В России данные компании имеют большое число региональных отделений.

1. По типу организации, в которую входят предприятия:

* Международный холдинг. Определяется как акционерная компания, владеющая контрольными пакетами акций, управляющая или контролирующая деятельность других зарубежных и отечественных компаний, предприятий с целью осуществления контроля над их операциями. Холдинговая компания может не владеть собственным производственным потенциалом и не заниматься производственной деятельностью.
* Российская метакорпорация. Метакорпорация возникает, когда компании не идут на полное слияние, а создают тот или иной механизм взаимодействия, позволяющий им сохранить статус юридического лица и при этом сотрудничать с другими предприятиями. Существует деление метакорпораций на холдинговые (т.е. основанные на акционерном способе контроля и отношениях собственности) и нехолдинговые (взаимоотношения внутри которых регулируются специальными соглашениями.
* Российская корпорация. На мой взгляд, во-первых, это должно быть акционерным обществом. Во-вторых, это имеющий юридический статус, хозяйствующий субъект, с особой организационной структурой, образованный предприятиями и их объединением, действующий на постоянной основе и несущий ограниченную ответственность. И в-третьих, контрольный пакет акций такой корпорации должен принадлежать российским акционерам.
* Российская малая многопрофильная корпорация. ММК характеризуется рядом признаков: численность работающих не превышает 100 человек; организации действуют, как правило, в рамках одного города или области, т.е. имеют достаточно локальные ресурсные и сбытовые рынки; материнская компания чаще всего сама является малым предприятием, поэтому:
  + ММК обладает ограниченными финансовыми ресурсами;
  + Владельцы материнской компании руководят ею и одновременно работают менеджерами части подразделений, таким образом, сохраняется единство владения и управления;
  + Поскольку численность персонала невелика, а на работу часто принимаются родственники и знакомые, то во многом сохраняется неформальный характер отношений собственников и работников.
  + Организационно-правовая форма: чаще всего это ООО или ЗАО, но не ОАО.

3. По отраслевой принадлежности: По данным ЕГРПО на начало 2008 года российские организации и предприятия делились по отраслевой принадлежности в таком соотношении: торговля и общественное питание -38,7% общего количества, сельское хозяйство – 5,0%, промышленность – 10,1%, строительство 8,4%.

Кроме того, само управление российскими корпорациями имеет свои специфические черта. Дадим определение управлению корпорацией и обозначим отличительные особенности российской модели корпоративного управления.

1.4 Российская модель управления корпорацией

Под управлением корпорации понимается механизм или система взаимодействия её участников и способы, с помощью которых они представляют свои интересы.

Как было сказано выше, различные модели корпоративного управления имеют свои отличительные черты и могут быть охарактеризованы по ряду критериев. В числе главных критериев такие, как состав непосредственных участников корпорации, их полномочия, механизмы взаимодействия участников.

Российская модель управления корпорацией представляет собой следующий управленческий треугольник (рис.1).



Рис. 1. Управленческий треугольник в российской модели управления

Поговорим об управленческом треугольнике в российских моделях поподробнее.

Совет директоров. Согласно ФЗ "Об акционерных обществах", высшим органом управления компании является общее собрание акционеров. Собрание акционеров избирает свет директоров.

Совет директоров (наблюдательный совет) осуществляет общее руководство деятельностью общества и решает следующие вопросы:

* определение приоритетных направлений деятельности общества;
* созыв годового и внеочередного собрания акционеров, утверждение повестки дня, определение даты составления списка акционеров на участие в собрании;
* размещение и выкуп дополнительных акций, облигаций и иных ценных бумаг;
* образование исполнительного органа и контроль за его деятельностью, если уставом общества это отнесено к его компетенции,
* рекомендации по размеру дивидендов и вознаграждений членам ревизионной комиссии;
* утверждение внутренних документов общества;
* создание филиалов и представительств.

Исполнительный орган (менеджмент) подотчетен совету директоров и общему собранию акционеров. Коллегиальный исполнительный орган (правление) действует на основании утвержденного общим собранием акционеров внутреннего документа (положения, регламента), где установлены сроки и порядок созыва и проведения его заседаний, а также порядок принятия решений. Исполнительный орган, как и совет директоров, должен действовать в интересах общества и несет ответственность за убытки.

К компетенции исполнительного органа общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров.

Исполнительные органы осуществляют следующие управленческие функции:

* прогнозирование развития предприятия;
* маркетинг рынков;
* управление собственностью (реестр акционеров, консолидация пакетов акций);
* привлечение инвестиций (самоинвестирование);
* финансовый менеджмент;
* оценка имущества, оборудования, земли, бизнеса;
* менеджмент производства (по типам продукции или по направлениям диверсификации);
* управление персоналом;
* экономическая безопасность.

Совет директоров обеспечивает развивающую функцию по отношению к менеджменту корпорации. В связи с этим в составе совета директоров приветствуется преобладание независимых директоров, которые для реализации стратегических задач внесут соответствующие изменения в исполнительные органы управления.

К компетенции общего собрания акционеров относится (ст. 48 ФЗ "Об акционерных обществах"):

* внесение изменений и дополнений в устав общества;
* реорганизация общества и участие в интегрированных образованиях;
* основные вопросы, связанные с ликвидацией общества;
* избрание членов совета директоров и определение количественного состава;
* увеличение уставного капитала, если уставом это не отнесено к компетенции совета директоров;
* формирование исполнительного органа общества АО, если уставом это не отнесено к компетенции совета директоров;
* определение характеристик выкупа объявленных акций;
* уменьшение уставного капитала общества;
* формирование исполнительного органа общества АО;
* утверждение отчетности;
* объявление дивидендов и т. д.

Таким образом, в законодательстве указано, что, некоторые вопросы могут быть переданы на решение совета директоров. Нечеткое разграничение функции приводит к тому, что при наличии в обществе сильного совета директоров и не объединенных мелких акционеров компетенция общего собрания окажется ослабленной.

В каждой стране структура управления корпорациями, как акционерными обществами имеет определенные характеристики и составляющие элементы, которые отличают ее от структур других стран. На настоящий момент исследователи выделяют три основные модели корпоративного управления. Это англо-американская, западноевропейская и японская модели. Сравним эти модели между собой и определим сходство и различие:

Таблица №2. Сравнительная характеристика российской модели управления корпорацией и основных моделей корпоративного управления

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сходства между российской и англо-американской моделями управления | Сходства между российской и немецкой моделями управления | Сходства между российской и японской моделями  управления |
| Треугольник управления акционерным обществом.  Защита прав акционеров, не имеющих контрольного пакета акций (например, кумулятивное голосование).  Многосторонний мониторинг (т.е. аудиторская комиссия и ревизионная комиссия)  Личные контакты директоров играют важную роль при выборе кандидатов в совет директоров.  Инвестиционные фонды внутри страны являются основными внешними акционерами в обеих странах | Особое внимание уделяется долгосрочному контролю над предприятием, а не краткосрочной прибыли.  Банки играют двойную роль – в качестве кредиторов и акционеров (так называемые универсальные банки)  Структура владения акциями похожа: российские компании являются одними из крупнейших акционеров в российских АО; немецкие компании владеют большей частью акций в немецких АО. | Треугольник управления акционерным обществом.  Особое внимание уделяется долгосрочному контролю над предприятием, а не краткосрочной прибыли.  Банки играют двойную роль – в качестве кредиторов и акционеров (так называемые универсальные банки). Сети кейрецу, возглавляемые банками (финансово-промышленные группы), существуют на обоих рынках. |
| Различия между российской и англо-американской моделями управления | Различия между российской и немецкой моделями Управления | Различия между российской и японской моделями управления |
| Роль Государственного комитета по управлению имуществом в России и отсутствие государственного владения американскими АО.  Появление в России финансово-промышленных групп (типа сети кейрецу).  Российские банки универсалы, американские – нет.  В соответствии с законом генеральный директор в России не должен одновременно быть председателем совета директоров; в США или Великобритании такого требования нет. | Российские АО используют треугольник управления; немецкие АО – двустороннее управление.  Российские АО имеют право изменить размер совета директоров; размер наблюдательного совета в Германии установлен законом.  Иностранцы владеют 19% всего немецкого акционерного капитала, но они еще не имеют значительного веса в управлении немецкими АО.  Инвестиционные фонды внутри страны являются в России, а в Германии – нет. | Работники предприятия могут и не представлять большинства в совете директоров российского АО; в большинство японских советов входят только внутренние представители.  Иностранное владение акциями российских АО незначительно, иностранцы же играют определенную роль в советах директоров и правлениях тех АО, куда они входят; японские АО создали неформальные барьеры на пути иностранных акционеров.  Инвестиционные фонды внутри страны являются основными акционерами в России; а в Японии - нет |

Необходимо также сказать об еще одном из важнейших признаков корпораций - раскрытие информации и финансовая прозрачность. Существующие методики комплексной оценки состояния корпоративного управления в компании включают анализ открытости корпорации. Причем, если в зарубежных методиках оценка указанного параметра не выносится на первый план, то в отечественных аналогах (продукт Института корпоративного права и управления) анализу политики компании в области раскрытия информации отводится первостепенное значение. Важное значение информационной открытости отводится и в рекомендательной разработке ФКЦБ Российском корпоративном кодексе управления. Так как характерной чертой большинства отечественных акционерных обществ является информационная непрозрачность. А нарушение прав акционеров на информацию лишает их возможности принимать взвешенные решения.

Требование к обязательной отчетности акционерных обществ определено Федеральным законом "Об акционерных обществах" (ст. 92): "открытое общество обязано раскрывать": годовой отчет общества, годовую бухгалтерскую отчетность; проспект эмиссии акций общества в случаях, предусмотренных правовыми актами РФ; сообщение о проведении общего собрания акционеров; списки аффилированных лиц общества с указанием количества и категорий (типов) принадлежащих им акций; иные сведения, определяемые ФКЦБ.

Однако ни в комментариях к Федеральному закону, ни в дополнительных рекомендациях не рассматривается подробно структура и содержание годовой отчетности. И раскрываемая информация ограничивается годовыми отчетами с пояснительной запиской и короткой заметкой в средствах массовой информации.

Кроме того, при написании диплома, мне приходилось обращаться к сайтам корпораций, и я отметила, что более полная информация имеется только на сайтах государственных корпораций.

Отметим, что отечественные корпорации развиваются не так давно и необходимо совершенствование собственной модели управления корпорации при помощи общемирового опыта.

Выводы по первой главе:

В первой главе передо мною стояла цель выявить характерные особенности российских корпорации, для этого я раскрыла сущность понятия корпорации, обозначили виды корпоративных объединений, определила особенности происхождения корпоративных структур в нашей стране и характерные черты нынешних российских корпораций. Подведу итог под выше сказанным.

В России понятие "корпорация" не имеет четкого юридического оформления. Корпоративное право охватывает все виды хозяйственных обществ и товариществ. Более полное, на мой взгляд, определение корпорации, которое соответствует российским компаниям звучит следующим образом: Корпорация – это имеющий юридический статус хозяйствующий субъект, образованный юридическими и физическими лицами, каждый из которых может рассматриваться в качестве самостоятельных субъекта экономики, связанного с другими имущественными отношениями, совместным ведением бизнеса, общими целями, интересами, организационной структурой. Необходимо также добавить, что термин "корпорация" применяется в России, главным образом, по отношению к акционерным обществам, а это как правило, крупные структуры, с большой концентрацией материальных и интеллектуальных ресурсов.

При определении особенностей российских корпораций, в первую очередь я обозначить различия, проистекающие из их происхождения и сделала вывод, что на сегодняшний день можно различать три вида российских корпораций в зависимости от происхождения:

1. Корпорации, образованные из приватизированных предприятий (нефтяные и иные энергетические компании, машиностроение, химия, стройиндустрия, ряд банков);
2. Корпорации, возникшие из "новых" активов (как правило, в новых отраслях, таких как информационные технологии, финансовый сектор, телекамуникации, а также торговля, сфера услуг, отдельные производства в сфере потребительских товаров);
3. Региональные подразделения мировых корпораций, возникшие частично путем покупки отдельных российских предприятий, частично путем инвестиций "полного цикла" (потребительские товары, торговля).

Далее я выявила, какие формы собственности встречаются среди российских компаний, в каких отраслях самая высокая концентрация предприятий и какие типы корпоративных объединений существуют в России. По формам собственности российские корпорации делятся на частный смешенный, государственный, частный и государственный капитал, частный российский и иностранный капитал. По типу организации, в которую входят предприятия: международный холдинг, российская метакорпорация, российская корпорация, российская малая многопрофильная корпорация. По отраслевой принадлежности: больше всего компаний задействовано в торговле и общественное питание -38,7% общего количества, сельское хозяйство – 5,0%, промышленность – 10,1%, строительство 8,4%.

В заключительной части я обозначила характерные черты отечественной модели управления корпорацией, сравнив ее с англо-американской, немецкой и японской моделью, на основе чего сделала вывод об особенностях российской модели. На данный момент в российской модели присутствуют черты все трех моделей. На мой взгляд, так оно и должно быть, потому что отечественные корпорации развиваются не так давно и необходимо совершенствование собственной модели управления корпорации при помощи общемирового опыта.

2. Характерные особенности управления персоналом в корпорациях

2.1 Особенности организации управления персонала в российских корпорациях

Одним из важнейших направлений в работе любой компании является работа с персоналом. В компаниях с небольшой численностью персонала все кадровые функции может выполнять один работник или несколько. В крупных корпорациях, как показало мое исследование, чаще всего выполнение всех стратегических кадровых задач возлагается на целое подразделение или департамент, в региональных подразделениях корпорации обычно существует свой отдел управления персоналом, который занимается делопроизводством подразделения и функционально взаимодействует с департаментом по работе с персоналом. Поэтому добиться положительного синергического эффекта и организовать слаженное и эффективное управление персоналом в корпорации в целом не так то просто. Не существует единых правил для организации кадровой службы, но существуют некоторые характерные особенности организации управления персоналом в корпорациях. В своём исследовании, я выделила такие особенности и представляю их на обозрение:

1. Кадровая служба корпорации является централизованным функциональное подразделением и располагается на высокой ступени иерархии;
2. Чаще всего кадровая служба состоит из нескольких функциональных подразделений во главе с директором по персоналу;
3. Иногда некоторые кадровые функции или процессы передаются сторонней организации при помощи аутсорсинга.

Рассмотрим перечисленные характеристики более подробно:

1. Рассмотрев организационные структуры управления более чем сорока крупнейших российских корпораций, я сделала вывод, что кадровая служба корпорации является централизованным функциональным подразделением и располагается на высокой ступени иерархии. В приложении №2 представлены организационные структуры нескольких корпорации, где эта особенность прослеживается. Схематически это выглядит следующим образом:



Рис. №2 Включение кадровой службы в управление корпорацией

Для того чтобы определить место кадровой службы в управлении корпорации, я исследовала более 40 сайтов крупных компании, но только восемь из них разместили свою структуру управления. На мой взгляд, крупные российские корпорации чаще всего имеют сложные структуры, по которым нельзя однозначно определить вид организационной структуры, но чаще всего встречается дивизиональная структура управления, в подкрепление моих слов приведу пример:

Дивизиональные структуры - структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли. Различают продуктовую и региональную дивизионную структуру. Среди корпорации встречается и та и другая форма дивизионной структуры, но чаще всего смешанная дивизионная структура управления.

Организационная структура управления ОАО "Кировский завод"



Рис. № 3 Организационная структура ОАО "Кировский завод"

На данной схеме мы наблюдает смешанную дивизиональную структуру, где наряду с выделенными подразделениями по производству, также выделено подразделение с заводами и хозрасчетными комплексами. Также дивизионную структуры имеет ОАО "АвтоВАЗ", ОАО "Мосэнергоремонт" и т.д. (Приложение №2)

Наиболее существенные преимущества дивизионной структуры, на мой взгляд, следующие:

* использование дивизиональных структур позволяет компании уделять конкретному продукту, потребителю или географическому региону столько же внимания, сколько уделяет небольшая специализированная компания, в результате чего возможно быстрее реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, адаптироваться к изменяющимся условиям;
* этот вид структуры управления ориентирует на достижение конечных результатов деятельности компании (производство конкретных видов продукции, удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка);
* уменьшение сложности управления, с которой сталкиваются управляющие высшего звена;
* отделение оперативного управления от стратегического, в результате чего высшее руководство компании концентрируется на стратегическом планировании и управлении;
* перенесение ответственности за прибыль на уровень дивизионов, децентрализацию принятия оперативных управленческих решений, такая структура помогает приблизить руководство к проблемам рынка;
* улучшение коммуникаций;
* развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений (дивизионов).
* Также выделим существенные недостатки:
* дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления. Они потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, группы и т. п.;
* противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов "верхов" и "низов" в многоуровневой иерархии;
* возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов;
* невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены;
* неэффективное использование ресурсов, невозможность их использовать в полной мере в связи с закреплением ресурсов за конкретным подразделением;
* увеличение затрат на содержание управленческого аппарата вследствие дублирования одних и тех же функций в подразделениях и соответствующего увеличения численности персонала;
* затруднение осуществления контроля сверху донизу;
* многоуровневая иерархия и в рамках самих отделений (дивизионов), действие в них всех недостатков линейно-функциональных структур;
* возможное ограничение профессионального развития специалистов подразделений, поскольку их коллективы не столь велики, как в случае применения линейно-функциональных структур на уровне компаний.

Что касается мирового опыта, впервые дивизиональные структуры управления появились в конце 20-х годов на предприятиях "Дженерал Моторс", а наибольшее распространение они получили в 60-70-е годы нашего столетия. По некоторым оценкам, от линейно-функциональных структур к дивизиональным к середине 80-х годов в США перешли 80% всех диверсифицированных и специализированных компаний, в том числе из 500 крупнейших - 95%. В Японии такой вид структуры применяют 45% всех компаний. Дивизиональные структуры возникли как реакция на недостатки линейно-функциональных структур. Необходимость их реорганизации была вызвана резким увеличением размеров компаний, усложнением технологических процессов, диверсификацией и интернационализацией их деятельности.

Также, в ходе моего исследования помимо дивизионной структуры управления корпорацией мне встретилось три корпорации с линейно-функциональной структурой, приведу наглядный пример:



Рис. № 4 Организационная структура ОАО "Связьинвест"

В данном примере мы наблюдаем линейно – функциональную структуру управления, обычно такую структуру имеют небольшие компании или компании, производящие один продукт, но в нашем случае ОАО "Связьинвест" является государственной компанией и была образована для обеспечения притока иностранных и отечественных инвестиций в телекоммуникационную отрасль, компания не занимается каким-либо производством.

Линейно-функциональная структура подразумевает деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четкую конкретную задачу и обязанности. Создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности организации. Таким образом, такая организационная структура соответствует специфики деятельности госкорпорации ОАО "Связьинвест".

Изучая особенности организационных структур российских корпорации, я обращалась к большому количеству источников и заметила, что только российские госкорпорации не скрывают свою организационную структуру, частные же компании считают это конфиденциальной информацией и не публикуют свою структуру.

2. Кадровая служба корпорации включает в себя несколько отделов. На основе проведенного мною исследования, я выявила, что деление на отделы в большинстве корпораций происходит в соответствии с функциональным подходом.



Рис. № 5 Функциональная организация кадровой службы.

Функциональный подход к организации кадровой службы используется в ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА", ОАО "РусГидро", ОАО "Балтийский банк", ОАО "Кировский завод" и многие другие отечественные корпорации. Необходимо отметить, что если численность сотрудников корпорации превышает десятки тысяч человек и функциональные подразделения кадровой службы не справляются с объемом работы, в таком случае данные подразделения делят на более мелкие, например, на "БАЛТИКИ" функции отдела развития выполняют два отдела: отдел подбора и развития и корпоративный учебный центр.

В литературе упоминается еще процессная и объектная организация кадровой службы в корпорации, я считаю необходимым обозначить и эти подходы к выделению отделов службы. Но, сразу хочу оговориться, что исследуя различные источники, процессный подход к организации кадровой службы я не встречала, а объектный только единожды.



Рис. № 6 Процессная организация кадровой службы.

Процессная организация кадровой службы предполагает разделение на отдельные процессы управления: планирование персонала, привлечение персонала, расстановка кадров, контроль персонала. Сложность может возникнуть в распределении кадровых задач в рамках управления персоналом.



Рис.№ 7 Объектная организация кадровой службы

По такому принципу построена кадровая служба ОАО "Магнитогорский Металлургический Комбинат", она включает в себя два отдела: рабочих кадров и руководящих кадров.

Объектно-ориентированная организация кадровой службы предполагает разделение кадровой службы по категориям работников: кадровый отдел специалистов, управленцев, рабочих и т.д.

Также можно организовать кадровую службу в соответствии с профессиональной деятельностью работника: отдел технических работников, коммерческих работников, научных работников, управленцев.

Такая структура больше ориентирована на конкретного человека, специалиста, но вместе с тем она требует высокого уровня подготовки менеджеров по персоналу, например, для работы с управляющими.

Говоря о способах организации кадровых служб, хотела бы отметить, что на сегодняшний день многие компании прибегают к кадровому аутсорсингу, для того чтобы передать некоторые кадровые функции сторонней организации. Поговорим о нём поподробнее.

1. Кадровый аутсорсинг. Главным источником информации о корпорациях, использующих кадровый аутсорсинг, для меня были сайты компаний, предоставляющих такие услуги. На сайтах большинства таких компаний или агентств размещены отзывы их клиентов. На основе этих данных, я выделила некоторые функции, задачи и процессы кадровой службы, которые передавались на аутсорсинг:
   * подбор персонала,
   * оценка персонала,
   * развитие персонала,
   * кадровое администрирование,
   * аудит кадровой документации.

Подбор персонала. На основе моего исследования, я не встретила корпораций, которые бы полностью передавали подбор персонала сторонним организациям. Но тем немение, часто встречаются корпорации, которые тесно сотрудничают с аутсорсинговой компанией, заключают с ней договор и периодически прибегают к помощи в подборе сотрудника той или иной специальности. Востребован также региональный подбор персонала. Например, ЗАО КБ "Ситибанк", региональные офисы которого открыты в трех странах России, СНГ и Украине. Данная компания использовала кадровый аутсорсинг для подборов специалистов в открывающихся региональных офисах на протяжении двух лет. По моему мнению, это вполне естественно, ведь зарекомендованное агентство может выполнить подбор более качественно и в меньший срок в виду своей специализации, чем компания, которая только-только открывает офис в этом регионе.

Обучение персонала. Из всего вышеперечисленного, чаще всего российские корпорации используют кадровый аутсорсинг для создания системы обучения, развития и оценки персонала, пример тому Ассесмент-центр, о котором мы поговорим поподробнее позже.

Расчет заработной платы. Функции того рода среди корпораций, по моим подсчетам, передаются на аутсорсинг крайне редко, в основном это небольшие корпорации. Например, ОАО "Исток" в 2004 году передала на кадровый аутсорсинг расчет заработной платы и кадровое администрирование компании InterComp.

Аудит кадровой документации. Проходя два раза практику в отделе кадров, я знаю, что очень много рутинной работы оставляют на потом и иногда какие-то документы бывают утеряны, поэтому необходимость в аудите кадровой документации не вызывает сомнения. Кроме этого, корпорации следят за своим имиджем и заботятся о том, чтобы в компании все документы оформлялись по законодательству и в соответствующий срок. Например, компания "NS Consulting" в 2006 году провела аудит кадровой документации у двадцати двух крупных компании из них три российские: ОАО "Газпром нефть", ЗАО "Группа компаний связной", КБ "Русский Банк Развития"

Проводя исследования в области кадрового аутсорсинга, я сделала следующие выводы: По моим подсчетам к услугам кадрового аутсорсинга в России, чаще всего прибегают западные корпорации. Многие услуги кадрового аутсорсинга среди российских корпорации вообще не востребованы. Чаще всего кадровый аутсорсинг российские корпорации используют для передачи отдельных задач и процессов, но не более того.

2.2 Источники подбора персонала корпорации

Когда компании необходимо принять нового работников, перед работодателем возникает задача нахождения потенциальных работника и информирования его об освободившейся вакансии.

На сегодняшний день наибольшее распространение получили следующие внешние источники подбора на работу: объявления в газетах, в интернете, службы по трудоустройству, частные агентства по найму, объявления по радио и телевидению, набор студентов в учебных заведениях и т.д.

Что касается корпораций, то на мой взгляд, для них выбор хорошего источника уже является первым этапом отбора кандидата на вакантную должность. В корпорации целый отдел трудится над составлением этапов отбора кандидата, чтобы не ошибаться с выбором работника и в конечном счете получить первоклассного специалиста в своем деле. Я считаю, что особенности привлечения персонала в корпорации заключаются в определенных источниках, которые используют корпорации. В начале приведем примеры внешних источников подбора:

1. Сайты корпораций. Хороший специалист в своей области следит за новостями в крупных компаниях и не редко прибегает к их официальным сайтам. Также я считаю, что для соискателя, который по тем или иным причинам собирается поменять работу, сайт корпорации – это своеобразный клад, потому что там есть:

* Полная информация о компании, её подразделениях, представительствах, положении на рынке, финансовом состоянии;
* Объявление о новых и освободившихся вакансиях, размещенные кадровой службой компании;
* Информация об условиях приема на работу, заработной плате, социальной политики, перспективах карьерного роста и т.д.

Найти всю перечисленную выше информацию в совокупности, возможно только на сайтах корпорации, которые следят за имиджем своей компании, уделяют большое внимание своему сайту, следят за полнотой информации на нем. Поэтому, этот источник подбора является характерной особенностью, в отличие от крупных, средних и малых компании.

2. Набор в учебных заведениях. Из 40 исследованных мною сайтов корпораций у 26-х была отведена страничка для студентов. Это говорит о том, что корпорации заинтересованы в привлечении молодых специалистов, в налаживание тесные связи с вузами, лицеями др. учебными заведениями. Специалисты этих компании приглашают студентов на практику и стажировку и на старших курсах часть таких студентов уже работают в хороших компаниях. Например, Финансовая корпорация "УРАЛСИБ" производит набор студентов 3, 4, 5 курсов на производственную практику. По результатам прохождения практики каждый студент может быть приглашен на оплачиваемую стажировку, после которой корпорация предоставляет возможность зачисления во внешний кадровый резерв с перспективой получения постоянной работы в одном из бизнес-подразделений. Для того, чтобы пройти практику в корпорации необходимо:

1. заполнить заявку — анкету в рамках "Дня УРАЛСИБа" в учебном заведении или на сайте Финансовой корпорации — www.uralsib.ru;
2. пройти первичное собеседование в отделе по работе с внешнем резервом;
3. пройти интервью с представителем подразделений, в которых будет проходить практика.

Или например, крупнейшая компания "ЮКОС", которая в сентябре 2004 года прекратила свою деятельность, для успешных студентов классических и отраслевых университетов утверждала корпоративные стипендии с ежегодным фондом около 3 млн. руб. Работа с учебными заведениями, лекции — презентации ведущих специалистов — практиков компании, стажировки для студентов, спонсорство, рекламные подарки и т.д., создают положительного имиджа корпорации как работодателя. И одновременно с подбором и наймом персонала компании решают вопросы адаптации, обучения, планирования карьеры своих будущих специалистов.

Также о серьезности намерений корпорации в отношении студентов говорит тот факт, что корпорации мотивируют не только получением новых знаний и дальнейшим трудоустройством, но и оплатой труда. Например, в ОАО "Кировский завод" им устанавливаются оклады на уровне 50% от окладов специалистов, в цехах - на уровне 60-70% от окладов мастеров. Молодым специалистам оклады устанавливаются на уровне окладов специалистов III категории, помощников мастеров. В ряде производств в первый год работы устанавливаются доплаты. По достижении определенных результатов устанавливаются персональные надбавки, заключаются индивидуальные трудовые договора.

3. Кадровый лизинг. Если же компания нуждается в специалистах на временной основе для проведения сезонных работ, на время болезни, декретного отпуска сотрудника, то некоторые компании пользуются кадровым лизингом. Кадровый лизинг — это инструмент найма кадров, заключающийся в компенсации кадровых потребностей компании, без создания производственного резерва кадров. Схема следующая: лизинговый работник заключает трудовой договор с лизинговым агентством, например с кадровым, которое обязуется выплачивать ему заработную плату и предоставлять отпуск. После этого агентство заключает договор с компанией — заказчиком и предоставляет в её распоряжение лизингового работника, получая при этом взамен от компании соответствующее вознаграждение ( оплату по договору).

4. Кадровые агенства. Безусловно, к кадровым агентствам прибегают множество компаний, и корпорации тому не исключения. Особенность, на мой взгляд, состоит в том, что корпорации используют только зарекомендованные агентства по поиску работник и существуют случаи, когда корпорации устраивают тендеры для таких агентств (ОАО "ГМК Норильский Никель", ТНК-bp).

5. Кроме этого, корпорации использует внутренние источники подбора персонала. Для этого задействуется внутренний резерв компании. Как известно, у корпорации внутренних резервов больше чем у других организации, за счет наличия региональных подразделении и зарубежных представительств.

* Продвижение по служебной лестнице сотрудников компании. Это поиск по кадровой базе данных, нахождение и продвижение сотрудника после профессиональной подготовки, по результатам аттестации, в соответствии с планами карьеры сотрудников и т.п.
* Внутреннее совмещение должностей.
* Перемещение сотрудников компании на другие должности или в другие подразделения компании — ротации (международная ротация). Обычно после проведенного обучения, переквалификации.
* Сверхурочная работа.
* Изменение сроков начала и окончания рабочего времени, изменение графиков отпусков.
* Поиск кандидатов "по знакомству": среди друзей, знакомых, родственников сотрудников организации.

Среди внутренних источников, по моему мнению, для корпораций отличительными является продвижение по служебной лестницы и ротация кадров. Особенность состоит в масштабе деятельности корпорации, корпорация имеет возможность заполнять возникающие вакансии из разных региональных и зарубежных подразделений, открывая возможности для развития работников и используя весь кадровый потенциал корпорации. Также отличает корпорации - перемещение работников "по горизонтали" необходимое, для того чтобы длительное пребывание в одной должности повышало мотивацию, не ограничивало кругозор рамками определенных обязанностей и задач.

Я полагаю, что в большинстве случаев корпорации предпочитают использовать преимущественно внешние источники для подбора специалистов низшего и среднего звена, а руководителей "выращивать" внутри компании.

2.3 Деловая оценка и отбор персонала

На основе моего исследования, я знаю, что корпорации использует разнообразные технологии отбора и оценки персонала, чем более престижна и высокооплачиваема должность, тем более сложные технологий применяются при оценки кандидата на вакантную должность.

На сегодняшний день разработанные методики Ассесмент-центра уже несколько десятилетий используют крупнейшие зарубежные и российские компании такие как IBM, General Electric, Philips, Ford, Pepsi, ОАО "МТС", РАО ЕЭС России, Холдинг "Система", Сбербанк РФ и многие другие.

Департамент Труда и Занятости США определяют ассесмент как стандартизированную многоаспектную оценку персонала, включающую в себя множество оценочных процедур: интервью, психологические тесты и деловые игры.

Ассесмент-центр используется для:

1. Отбора персонала;
2. Обучения и развития персонала;
3. Продвижения сотрудников;
4. Управления карьерой и наставничества;
5. Получения обратной реакции от сотрудников в плане мотивации.

### Перечислим основные компоненты ассесмент-центров:

* Интервью с экспертом, в ходе которого идет сбор данных о знаниях и опыте сотрудника.
* Тесты (психологические, профессиональные, общие).
* Краткая презентация участника перед экспертами и другими участниками. (Иногда используется аудио-и видеозапись).
* Деловая игра. Под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию
* Биографическое анкетирование.
* Описание профессиональных достижений.
* Индивидуальный анализ конкретных ситуаций (case-study). Участнику предлагается выбрать определенную стратегию и тактику действий в предложенной ситуации.
* Экспертное наблюдение. По результатам наблюдения составляются рекомендации для каждого сотрудника.

Использование технологий Ассесмент-центра, на мой взгляд, является характерной особенностью корпорации потому, что требует больших финансовых ресурсов.

### Преимущества использования "Ассесмент — центра" для компании:

1. оценка индивидуального потенциала кандидата, не подверженная влиянию условий работы, оценок и склонностей лиц, проводящих интервью;
2. Объективные процедуры, измеряющие всех участников по важным и существенным качествам или способностям с использованием общих стандартов;
3. возможность узнавать специфические сильные и слабые стороны по измеряемым качествам для каждого участника и использовать эту информацию не только для приема на работу, но и для определения карьеры и развития;
4. возможность узнавать индивидуальную мотивацию ( потребность, ожидание, цели, интересы);
5. выявление людей с хорошим потенциалом, которые после соответствующей подготовки будут готовы занять вакансии на управленческие должности с высокой вероятностью успеха.

Одним из недостатков "ассесмент — центр" является высокая затратность как по материальным ресурсам, так и по временным, что делает его недоступным для многих компании.

Также многие крупные корпорации разрабатывают собственные программы по отбору персонала, а так как речь идет о неограниченных ресурсах, то остается только догадываться каким сложным и увлекательным может стать конкурсный отбор в этих компаниях. Приведу пример: Летом 2006 года Группа компаний Аркадия Новикова, запустили интеллектуальное реалити-шоу "Кандидат", в совместном проекте телеканала ТНТ и телекомпании Junior TV. В реалити-шоу 16 претендентов боролись за право стать топ-менеджером в группе Аркадия Новикова, с годовым контрактом 15 000 000 рублей. Конкурсный отбор проходил в 15 этапов, каждый этап состоял из выполнения группового задания, собеседования с выяснением допущенных ошибок и отсеивания одного претендента.

По моему мнению, данный проект содержит в себе показательный подход к оценки и отбору персонала. Проводилась разносторонняя оценка личных и профессиональных качеств претендентов. За выполнение заданий наблюдали опытные специалисты. Претендентов оценивали на способность работать в команде как в руководящей должности, так и в роли подчиненного, на способность выполнения разнопрофильной работы, а также действии в нестандартных ситуациях. Организация собеседования после выполнения задании включала обсуждение причин победы и провала задания командой, самооценка и оценка деятельности каждого из участников.

Проведение выше методики требует времени и серьезных финансовых вложении, доступных крупным компаниям и корпорациям, что является еще одной характерной особенностью управления персоналом корпорации. Кроме того, на мой взгляд, корпорации имеют положительный имидж как работодателя и претендуют на лучших работников, а для того чтобы выявить профессионала в своем деле, на мой взгляд, не достаточно просто сведений из анкеты и проведения интервью.

2.4 Адаптация персонала

Конечным этапом оценки претендента на должность является испытательный срок, в ходе которого и проверяются обоснованность сделанных выводов. Это время отводится на адаптации сотрудника к новым условиям. Решение проблемы адаптации вновь принятых сотрудников – один из важных аспектов работы службы управлению персоналом корпорации. Анализ показал, что "невписывание" в новый режим работы – зачастую главная причина увольнения молодых сотрудников.

Адаптация является процессом активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств. Основным способом адаптации является принятие норм и ценностей новой социальной среды (группы, коллектива, организации, региона, в который входит индивид), сложившийся здесь форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководителя, семейных и соседских отношений и т.д.), а также форм и способов предметной деятельности (например, способов профессионального выполнения работ).

На мой взгляд, отличительная особенность адаптации персонала в корпорациях заключается в разработки специальных программ, проектов для новых сотрудников. Корпорации не экономят ни времени, ни материальных ресурсов на адаптацию сотрудника, стараются сделать пребывание нового сотрудника на рабочем месте как можно более комфортным, что положительно сказывается на имидже корпораций как работодателя.

Рассмотрим некоторые из таких примеров:

Одна из крупнейших Российских компаний по добычи драгоценной и цветной металлургии ГМК "Норильский Никель", запустила два проекта: "Рабочая смена", и "Стажер".

Необходимость в таких проектах появилась из-за того, что очень трудно найти замену, выходящим на пенсию опытным профи. Поэтому уход лучших мастеров на пенсию зачастую приводит к дисквалификации целого коллектива и как следствие - снижению уровня производительности и качества труда. Для подготовки же молодого человека к самостоятельной работе требуется не менее двух-трех лет (а по некоторым профессиям и больше). Чтобы минимизировать риски и обеспечить оптимальный уровень квалификации коллективов, было решено разработать и реализовать программу "Рабочая смена" и "Стажер", обеспечивающую отбор наиболее подготовленной молодежи, ее профессиональное обучение, адаптацию на рабочих местах и трудоустройство в тех подразделениях, где имеются или вскоре появятся вакансии.

В данных проектах участвовали обладатели начального, среднего и высшего профессионального образования по соответствующим специальностям. Каждый победитель конкурса заключил с ОАО "ГМК "Норильский никель" годовой или полугодовой ученический договор, определяющий обязанности и ответственность сторон.

Приведем еще один пример касающийся корпорации "Вимм-Билл-Данн Продукты Питания" объединившей 11 ведущих российских, украинских и киргизских переработчиков молока. Так называемая "молочная империя" тоже имеет собственную адаптационную программу под названием "Работаем вместе". Цель программы - познакомить новичков с историей компании, ее задачами, партнерами, культурой и т.п. В первый рабочий день для всех новобранцев обязательно проводится экскурсия по предприятию, в ходе которой они получают представление о заводе, знакомятся с коллегами и т.п.

Спустя некоторое время наступает черед так называемого внутреннего обучения, формы которого весьма разнообразны: семинары, круглые столы, конференции в Москве и регионах. Наиболее эффективны двух-четырехдневные корпоративные тренинги, посвященные определенной теме либо нескольким, но объединенным общей логикой, общими задачами и принципами построения. Базовым материалом для каждой из почти 20 внутрифирменных учебных программ служит богатейший опыт корпорации в таких сферах, как продажа, маркетинг, финансы, мерчандайзинг, кадровое управление и т.д.

Большую часть семинаров и тренингов ведут собственные тренеры. Провайдера для каждой учебной программы определяет обязательный конкурс, подводятся итоги и выбираются лучшие. Поэтому тренеры "ВБД" объективно сильнее многих коллег из сторонних учебных центров, подтверждается их победами во многих тендерах, в том числе проводимых другими компаниями. Каждый преподаватель ежемесячно проводит пять-семь тренингов и в течение года осваивает еще два-три новых.

На основе данных примеров, можно сделать вывод, что корпорации не боятся значительных материальных затрат на адаптацию и необходимое обучение новых кадров так как понимают, что персонал – это базовый элемент компании. Если новый сотрудник прошел сложный отбор в корпорацию, значит он действительно ценен для неё и поэтому потеря такого сотрудника будет более затратной, чем расходы на адаптацию.

2.5 Развитие персонала

Под развитием персонала понимается совокупность организационно — экономических мероприятий службы управления персонала компании в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия охватывают вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантную должность, текущей периодической оценки кадров, планирование деловой карьеры и служебно — профессионального продвижения кадров, работы с кадровым резервом.

По моему мнению, в корпорациях эти мероприятия по развитию персонала тщательно проработаны, и выглядят примерно следующим образом:

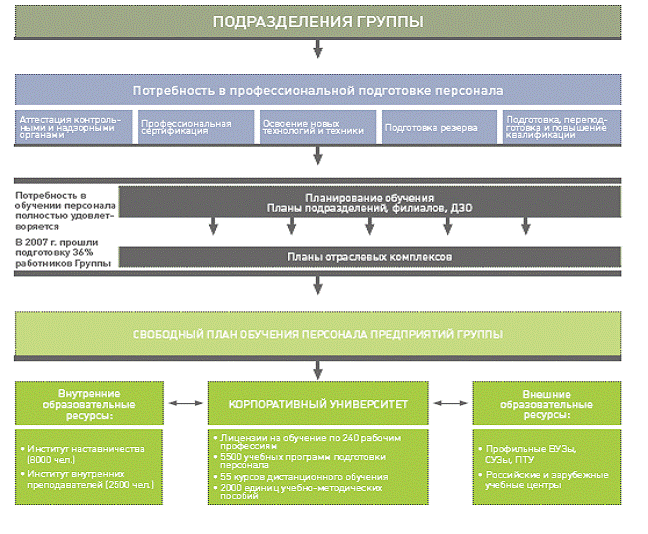


Рис.№8 Схема планирования развития персонала. ОАО "ГМК Норильский Никель"

Развитие персонала корпорации направлено на достижение корпоративных целей с помощью имеющихся у корпорации ресурсов. На мой взгляд, характерная особенность корпорации в том, что они предоставляют своим работникам большие возможности для развития за счет наличия больших ресурсов и направлений деятельности. В каждой корпорации имеется отдел, занимающийся развитием персонала, в некоторых даже создаются собственные корпоративные университеты, кроме этого не редко корпорации прибегаю к услугам сторонних компаний по развитию персонала. Поэтому, на мой взгляд, корпорации обладают большим ассортиментом обучающих программ и следят за появлением новых методов в области обучения. Поговорим о таких методах поподробнее.

Методы обучения подразделяются на два больших блока, а именно: обучение на рабочем месте и вне рабочего места. Исходя из моего исследования, я могу сказать, что все эти методы применяются в корпорациях.

Методы обучения на рабочем месте

Введение в должность. Этот метод обучения в большинстве корпорации еще называют вводная программа, или например, на "Балтике" - вводный курс. Введение в должность является одновременно одним из этапов адаптации персонала и частью процесса обучения и включает в себя следующие обучающие программы: история организация, введение в профессию, реалистичное знакомство с будущей работой и т.п.

Практика привлечения персонала на роль заместителя. В большинстве корпораций, которые я исследовала, существует кадровый резерв. Ежегодно на основе открытого конкурса осуществляется отбор наиболее способных работников. В течение двух-трех лет резервисты проходят комплексную управленческую подготовку, многоступенчатую оценку и по ее результатам назначаются на освобождаемые руководящие должности. Сформированный резерв обеспечивает постоянную ротацию персонала по вертикали управления от руководителя начального уровня до директора предприятия. Кадровый резерв в корпорациях постоянно пополняется на основе оценки новых претендентов.

Поручение выполнения особых специальных задач. Этот метод направлен на совершенствование особых навыков сотрудников компании через поручение выполнить специальные одноразовые задания, которые необходимо тщательно отрабатывать.

Наставничество. Выше я уже приводила пример наставничества во время адаптации. Данный метод позволяет передавать знания и навыки опытного наставника новому сотруднику или, например, сотруднику другого регионального подразделения.

Коучинг. Коучинг определяется как наставление, тренировка. Воодушевление или подготовка к экзамену, состязанию, занятия с репетитором и других. Коучинг фокусируется на будущих возможностях, а не на прошлых ошибках. Однако основной отличительной чертой коучинга является то, что коуч-менеджер, коуч-преподаватель помогает сотруднику найти именно собственное решение, а не решать проблему за него.

Ротация. На мой взгляд, для корпорации ротация кадров является естественной частью рабочего процесс, так как по средствам него компания заполняет вакантные должности в подразделениях и дочерних компаниях. Такой метод расширяет навыки общения, совершенствует практические знания в определенных областях деятельности и улучшает приспособляемость к новым условиям работы.

Делегирование. Использование практики передачи сотруднику четко очерченного круга задач, причем с соответствующими полномочиями для принятия решения. Выполнение задач происходит под контролем руководителя.

Молодежное правление. Из сотрудников среднего и низшего звена корпорации создается команда, способная выполнить функции топ-менеджера, руководящего звена компании. Этой молодежной команде предоставляется вся информация, дается возможность принимать решения и отвечать за их последствия. Подчас такой команде дается в реальное распоряжение небольшой филиал или какое-нибудь подразделение компании. Роль руководителя при этом заключается в непосредственном контроле за деятельностью команды и необходимом консультировании. Этот метод демонстрирует все управленческие способности сотрудников практически в "боевых" условиях.

Методы обучения вне рабочего места

Метод конкретных практических ситуации. Смысл его заключается в приближении обучающихся к реальному миру. К научению оценивать и принимать в нем верные решения. Данный метод подразделяется на:

Традиционный метод. Участники рассматриваю проблему, ситуацию и ищут альтернативные варианты решения проблемы.

Метод инцидента. Исследуемый случай описывается достаточно кратко и главная задача - получение более полной информации.

Проектный метод. Связан с решением именно деловых проблем бизнеса.

Метод актуального случая. Производится анализ собственной компании, привлекается руководители компании.

Деловые игры. Они максимально приближены к реальной деятельности руководителей и специалистов. Это обязательно коллективные игры. В деловой игре можно выделить следующие этапы:

1. введение в игру;

2. разделение обучающихся на группы;

3. изучение ситуации;

4. обсуждение ситуации в группах. Распределение ролей внутри группы;

5. игровой процесс (анализ ситуации, разработка планов, принятие и оформление решения);

6. подведение итогов игры. Анализ деятельности групп. Оценка исполнения ролей;

7. разработка оптимального варианта;

8. общая дискуссия.

Метод мозговой атаки. Несколько человек собираются в определенном месте и их задача - выработать оптимальное решение неожиданно возникающей проблемы.

Электронное обучение - дистанционное обучение. Поговорим подробнее об этом методе обучение и приведем пару примеров:

Электронное обучение - это современный метод работы с персоналом, особенно актуальный при наличии множества филиалов, — говорит Марина Новикова, директор по работе с персоналом ОАО "ВымпелКом". — Активная региональная экспансия "Би Лайн GSM" стала одной из основных причин, побудившей внедрить e-learning во всех филиалах компании.

Система электронного обучения состоит из нескольких элементов: собственно курсы, система управления (learning management system) и политика, регламентирующая правила работы. Система управления, а также 2 из 14-ти обучающих курсов переведены на русский язык и доступны во всех территориально охваченных "ВымпелКомом" регионах. На сегодняшний день электронное обучение осуществляется по следующим направлениям: обслуживание клиентов, продажи и программа обучения менеджеров, а в дальнейшем список курсов будет пополнен по таким направлениям как IT, техническое обучение, финансы и так далее.

Приведем еще один пример электронного или дистанционного обучения:

Ранее, я уже говорила о ОАО "ГМК "Норильский никель", который добился существенных успехов в развитии системы адаптации новых сотрудников. Кроме этого в апреле 2007 года открылся Корпоративный университет "Норильский никель". Необходимо отметить, что уже несколько десятков крупных компании имеют свои корпоративные университеты, в том числе "Би Лайн", "Северсталь", "Росгосстрах", "Ингосстрах", "Ростелеком". К настоящему времени в ОАО "ГМК "Норильский никель" разработаны и актуальны около 6 тыс. учебных программ. Ежегодно около 30 тыс. человек проходят обучения в рамках компании.

Постепенно планируется предоставление услуги не только для предприятий и организаций ОАО "ГМК "Норильский никель", дочерних и зависимых обществ, организаций и граждан, проживающих на территориях присутствия компании, но и для внешних компаний. Один из методов направления развития современного образования - дистанционное обучение. Такая система создана в компании. Любой человек, деятельность которого связана с компьютером, получает доступ к дистанционным курсам. Он может выбрать любую необходимую программу, сейчас их 45, но число это постоянно растет. Два курса являются обязательными для всех новых сотудников: адаптационный и ознакомительный. Первый нацелен на обучение использованию информационных сетей и технологий, применяемых в компании. Второй курс в популярной форме знакомит с технологией основного производства компании. Каждый сотрудник, независимо от сферы деятельности и функциональных обязанностей, должен понимать, что лежит в основе производства и бизнес-процессов в компании.

2.6 Социальная политика

Говоря о социальной политики, хотела бы повториться, что корпорации позиционируют себя как лучшие работодатели. Соискатели хотят работать в корпорациях потому, что такие компании в силу своих возможностей предоставляют работнику достойную оплату труда, перспективы карьерного роста, лучшие обучающие программы. Социальная политика корпорации, также как и все выше сказанное, направлена на мотивирование хорошего специалиста работать именно в этой компании, то есть на поддержание положительного имиджа компании как работодателя.

Социальная политика, на мой взгляд, в совокупности является отличительной особенностью корпорации. Социальная политика корпорации отличается полным пакетом социальными гарантиями, жилищными, молодежными, пенсионными программами. Большинство корпорации имеют собственные дома отдыха, лагеря, куда предоставляют путевки своим работникам и их детям. И это далеко не полный список привилегий, которыми наделены работники корпорации. Например, от ОАО "Кировский завод" существует детский сад для детей сотрудников, некоторые корпорации предоставляю сотовую связь работникам, и кроме этого я не беру во внимание таких естественных привилегий для корпорации как развозка и питание. В доказательство моих слов, хотела бы привести пример социальной политики ОАО "РЖД" и разобрать подробнее перечисленные мною социальные программы.

Социальные гарантии: В целом за 2008 год расходы ОАО "РЖД" на обеспечение социальных гарантий, закрепленных в коллективном договоре, с учетом затрат на оздоровление в домах отдыха и санаториях, медицинское обслуживание, страхование, негосударственное пенсионное обеспечение работников, обеспечение бытовым топливом и др., в среднем на одного работника составили 35 тыс. рублей, а для неработающего пенсионера - 6,6 тыс. рублей.

Молодежная программа. В рамках этой программы реализуются следующие проекты: жилищная политика, поддержка молодых семей, отдых, работа с детьми и работниками.

Проекты охватывают все возрастные категории молодежной программы. При этом для каждой возрастной группы существуют самостоятельные проекты, учитывающие интересы целевой аудитории и особенности восприятия основ корпоративной идеологии:

* для детей работников ОАО "РЖД" корпоративный лагерь "Дороги будущего";
* для подростков, стоящих перед выбором будущей профессии программа "Открытые двери компании";
* для студентов выездная смена "Студенческая узловая";
* для молодежи проект "Сеть 3Д: Дорога, Дом, Друзья";
* для семейного отдыха и оздоровления, в рамках Года Семьи, программа "Семейный альбом".

Жилищная политика. Согласно Правилам предоставления работникам ОАО "РЖД" корпоративной поддержки при приобретении (строительстве) ими жилых помещений в собственность, для получения корпоративной поддержки требуется встать на учет. Работники ОАО "РЖД", не состоявшие в очереди на улучшение жилищных условий по социальному найму до 1 марта 2005 года, принимаются на учет при наличии оснований и непрерывного стажа работы в ОАО РЖД, включая работу в организациях железнодорожного транспорта, имущество которых внесено в уставный капитал ОАО "РЖД", не менее 3-х лет.

Поддержка молодых семей. Компания предоставляет семьям следующие льготы:

* Отпуск до 5 календарных дней, в том числе 1 день с оплатой в размере тарифной ставки (оклада), в случаях рождения ребенка, регистрации брака (в том числе детей).
* Предоставляется один день - 1 сентября - без сохранения заработной платы матерям (опекунам) детей, обучающихся в начальной школе.
* Одному из родителей при рождении ребенка выплачивается единовременное пособие, в размере двух минимальных размеров оплаты труда в компании.
* Работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком до тех лет, выплачивается ежемесячное пособие в размере минимального размера оплаты труда. При рождении двух и более детей пособие выплачивается на каждого ребенка.
* Производится оплата пособий по беременности и родам в размере 100% среднемесячного заработка работника.

Отдых. В период летней оздоровительной кампании 2008 года 81 детский оздоровительный объект обеспечивал отдых и оздоровление детей. В оздоровительных лагерях отдыхали около 60 тыс. детей, из них свыше 50 тыс. - дети работников компании.

В период летней кампании 2008 г. реализована программа улучшения здоровья 10 тыс. детей работников компании в детских оздоровительных учреждениях на Черноморском побережье Краснодарского края: "Жемчужина России", "Орленок", "Шахтинский текстильщик", "Уральские самоцветы". Для молодых семей в 2008 году РЖД предложило программу корпоративного отдыха "Семейный альбом".

Работа с детьми и подростками. Компания рассматривает учащихся негосударственных общеобразовательных учреждений, а также учащихся образовательных учреждений профессионального образования железнодорожного транспорта в возрасте от 7 до 17 лет в качестве потенциального кадрового резерва.

Основными объектами, осуществляющими системную профориентационную работу с возрастной категорией "Подросток" являются детские железные дороги.

На сегодняшний день в системе ОАО "РЖД" функционируют 25 детских железных дорог (ДЖД). На детских железных дорогах ежегодно занимается более 12,5 тыс. подростков. Из них почти 4 тыс. – дети железнодорожников. С мая по октябрь 2008 года они перевезли около 250 тыс. пассажиров.

Кроме этого, на объектах ОАО "РЖД" работают спортивные секции, организуются масса конкурсов для работников, реализуют потребность в творчестве, самовыражении в обучении, работе, развитии.

Из данного примера мы можем сделать следующие выводы :

* Компания создает благоприятные условия труда, оказывает разностороннюю поддержку и повышает социальную защищенность работников;
* Совместный отдых, развлекательные мероприятия, занятие спортом культивируют командный дух, поддерживают позитивные неформальные отношения;
* Создает ситуацию успеха, обеспечения возможности для полного использования потенциала в обучении, работе развитии, что является моральным стимулированием.

В заключении, хотелось бы отметить, что большинство изученных мною корпораций проводят аналогичную социальную политику в области персонала, поэтому данный пример является показательным.

2.7 Система оплаты труда персонала

На сайтах 50% исследованных мною корпораций отсутствует раздел о заработной плате. Остальные же говорят о том, что система оплаты труда в их компании основывается в первую очередь на действующем законодательстве РФ. На основе чего, можно сделать вывод, что корпорации самостоятельно устанавливать принципы, формы и системы оплаты труда работников, в зависимости от квалификации, сложности, условий выполняемой работы, и учитывающих конечные результаты труда, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера, в том числе, обеспечивают гарантированный законом минимального размера оплаты труда.

Положения об оплате труда закреплены в коллективном договоре каждой компании. Выделим особенности системы оплаты труда на примере российской корпорации ОАО "КАМАЗ":

Система оплаты труда на ОАО "КАМАЗ"

Минимальный размер оплаты труда устанавливается с учетом индекса роста потребительских цен за истекший год. Индексы роста потребительских цен определяются на основании данных официальных государственных органов.

Всем работникам корпорации ежемесячно выдаются индивидуальные лицевые счета (расчетные листы), не позднее сроков выплаты заработной платы.

Подразделениям корпорации централизованно устанавливаются следующие системы оплаты труда (СОТ):

* повременно-премиальная;
* коллективный подряд;
* нормативная повременно-премиальная.

Для рабочих могут применяться, по согласованию с соответствующей функциональной службой ОАО "КАМАЗ", сдельно-премиальная и косвенная сдельно-премиальная системы оплаты труда.

Применение сдельно-премиальной системы оплаты труда возможно при наличии реальных возможностей для рабочих перевыполнять установленные задания.

Структура заработной платы ОАО "КАМАЗ"

Заработная плата, в соответствии с трудовым законодательством, коллективным договором и трудовым договором, состоит из:

а) постоянной части: тарифной ставки, оклада, сдельной части; обязательных выплат;

б) переменной части: надбавок к окладам, тарифным ставкам; премий, вознаграждений; прочих индивидуальных выплат.

Тарифные ставки и оклады

Тарифные ставки рабочим и должностные оклады руководителям, специалистам и служащим подразделений корпорации устанавливаются в соответствии с "Единой тарифной системой для оплаты труда работников ОАО "КАМАЗ", "Кодификатором функций" (см. Приложение № 3), "Единой тарифной системы для оплаты труда работников ОАО "КАМАЗ" (см. Приложение № 3 ).

Часовые тарифные ставки Работников (Тчас) по кодам функций (группам) с 10 по 40 определяются по формуле:

Тчас.= (Min. \* Ктар) / Т (руб.),

Месячные ставки (оклады) Работников по кодам функций с 54 по 76 определяются по формуле:

Окл. = Min. \* Ктар . ( руб.),

где: Min – установленный минимальный уровень заработной платы в Обществе (руб.);

Т – среднемесячная продолжительность рабочего времени в Обществе по производственному календарю на соответствующий год (час.);

К тар – тарифный коэффициент согласно "Единой тарифной системе".

Должностные оклады устанавливаются заместителям на 5%, помощникам – на 15 % ниже должностного оклада соответствующего руководителя. Работникам корпорации, постоянно выполняющим работы в регионах, применяются к тарифным ставкам (окладам) районные (зональные) коэффициенты согласно локальному нормативному акту.

Надбавки, доплаты

Надбавки за профессиональное мастерство, доплаты за руководство бригадой (сменой) рабочим устанавливаются в соответствии с локальными нормативными актами корпорации в размерах согласно таблицам 2 и 3.

Таблица № 2 Размеры надбавок за профессиональное мастерство

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Квали-  фикац.  разряд | Размеры надбавок в процентах к тарифной ставке до: | | | | | | | | | | |
| 8 | 12 | 16 | 20 | 24 | 28 | 32 | 36 | 40 | 44 | 48 |
| II  III  IV  V  VI  VII  VIII | +  +  +  +  +  +  + | +  +  +  +  +  + | +  +  +  +  +  + | +  +  +  +  + | +  +  +  +  + | +  +  +  + | +  +  +  + | +  +  + | +  +  + | +  + | +  + |

Источник: Корпоративный договор ОАО "КАМАЗ"

Таблица №3 Размеры доплат за руководство бригадой

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид  доплаты | Размеры доплат в процентах от минимальной заработной платы при явочной (плановой) численности рабочих в бригаде (смене) до: | | | |
| До 15 чел. (вкл.) | Св. 15 до 30 чел. вкл. | Св.30 до 50 чел. вкл. | Свыше 50 чел. |
| Бригадиру  Старшему  рабочему | 15  8 | 20  10 | 30  15 | 40  20 |

Источник: Корпоративный договор ОАО "КАМАЗ"

Доплаты за условия труда рабочим и РСиС устанавливаются за работу в условиях, имеющих отклонения от нормальных, в соответствии с локальными нормативными актами корпорации, в размерах согласно таблице 3, на основании утвержденных карт аттестации рабочих мест по условиям труда, и начисляются только за время фактической работы работников на этих местах.

Таблица № 3 Размеры доплат за условия труда

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №№ п/п | Общий характер условий труда | Сумма оценок степеней вредности свыше 2-го класса | Размеры доплат, руб. |
|  | Вредные и опасные | 1,0 - 5,0  6,10 - 11,0  12,0 и выше | 175 - 580  730 - 1640  1860 |

Источник: Корпоративный договор ОАО "КАМАЗ"

По аттестованным рабочим местам мастеров, старших мастеров и других РСиС доплата устанавливается на основании утвержденных карт аттестации по условиям труда без учета факторов тяжести и напряженности.

За работу в ночное время работникам начисляется доплата в размере 40% тарифной ставки (оклада) за каждый час работы в ночное время. Работа в сверхурочное время, выходной и нерабочий праздничный день оплачивается в соответствии с Трудовым кодексом РФ.

Работникам, за исключением работников, получающих оклад (должностной оклад), за нерабочие праздничные дни, в которые они не привлекались к работе, выплачивается вознаграждение из расчета минимального размера оплаты труда в корпорации в порядке, предусмотренном локальным нормативным актом корпорации.

Премии, вознаграждения

Премиальная (подрядная) часть заработной платы рабочим (дополнительная оплата и премия по результатам работы за месяц, прочие вознаграждения) начисляется за выполнение установленных условий и показателей в пределах установленного нормативного ФЗП в порядке и на условиях, определенных локальными нормативными актами.

Уровень премиальной (подрядной) части заработной платы рабочих определяется в %: у работающих по сдельной форме оплаты труда от сдельной части; у работающих по повременной форме оплаты труда от повременной части (тариф (оклад), доплата за условия труда, надбавка за профессиональное мастерство).

Подведем итог. Корпорации следят за своим имиджем как работодателя, поэтому систему оплаты труда формируют в соответствии с законодательством. Система оплаты труда в корпорациях отличается своей сложностью, большим количеством разнообразных надбавок к окладам, тарифным ставкам, премий, вознаграждений, прочих индивидуальных выплат. Кроме этого, корпорации имеют региональные подразделения зарубежные представительства, с учетом этих особенностей к тарифным ставкам (окладам) применяются районные (зональные), северные коэффициенты и. т.д.

Хотела бы отметить, что некоторые корпорации строят свою систему оплаты труда на основе грейдирования, например ТНК-вр, ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА", которое позволяет оценить должности по вкладу в деятельность корпорации. Грейдирование представляет собой систему процедур по оценке и ранжированию должностей, в результате которых они распределяются по группам (грейдам), в соответствии с их ценностью в компании. Другие частично пользуются системой грейдирования, например ОАО "РОСНО", ранжирую должности с точки зрения ценности самого человека, личных качеств, опыта и таланта.

Выводы по второй главе

В данной главе я выявила особенности управления персоналом в российских корпорациях, для этого более детально изучала особенности подбора и отбора персонала, деловую оценку, адаптацию, развитие персонала, социальную политику, систему оплаты труда персонала и сделала следующие выводы:

В крупных корпорациях выполнение всех стратегических кадровых задач возлагается на целое подразделение или департамент, в региональных подразделениях корпорации обычно существует свой отдел управления персоналом, который занимается делопроизводством подразделения и функционально взаимодействует с департаментом по работе с персоналом.

Кадровая служба всех исследованных мною корпорации является централизованным функциональным подразделением и располагается на высокой ступени иерархии. Кадровая служба может делиться по функциям управления, на отдельные процессы управления (планирование персонала, привлечение, контроль ит.п.), по категориям работников (отдел специалистов, управленцев, рабочих и т.п.), по профессиональной деятельности (отдел технических работников, коммерческих, научных работников и т.п.).

Также среди корпорации распространено использование кадрового аутсорсинга, при помощи него может передать некоторые кадровые функции сторонней организации. Российские корпорации используют кадровый аутсорсинг для передачи следующих задач и процессов: подбор персонала, оценка персонала, развитие персонала, кадровое администрирование, аудит кадровой документации. На основе моего исследования, не было не одной корпорации, которая бы полностью передала какую-либо из кадровых функции на аутсорсинг.

Источники подбора в корпорациях как и в любых других компаниях делятся на внешние и внутренние. Внутренние источники являются в корпорациях значительным ресурсом, так как могут покрывать потребность в персонале за счет всей корпорации, включая головную и дочерние компании.

Что касается внешних источников привлечения персонала, то все корпорации используют так называемую имиджевую рекламу. Имиджевая реклама корпораций заключается в создании и поддержании положительного имиджа как работодателя за счет того, что корпорации предоставляют работникам хорошие условия труда, достойную оплату, обучение, возможность карьерного роста. Также необходимо выделить, такой источник привлечения персонала, как официальный сайт компании, потому что в отличии от сайтов других компаний сайты корпораций отличаются полнотой информации необходимой для будущего сотрудника компании.

Если корпорация нуждается в специалистах на временной основе, например, для проведения сезонных работ, на время болезни, декретного отпуска сотрудника, то часто пользуются кадровым лизингом.

Что касается адаптации и развития персонала, то в корпорациях разрабатываются собственные программы и проекты, не редко такие компании имеют собственные корпоративные университеты. Обучения проводиться на рабочем месте (введение в должность, практика привлечения персонала на роль заместителя, поручение выполнения особых специальных задач, наставничество, коучинг, делегирование, молодежное правление) и вне рабочего места (метод конкретных практических ситуации, деловые игры, метод мозговой атаки, электронное обучение).

Для того, чтобы мотивировать и стимулировать персонал в корпорациях проводиться социальная политика. Социальная политика корпорации отличается полным пакетом социальными гарантиями, жилищными, молодежными, пенсионными программами. Материально стимулирует персонал заработная плата. Система оплаты труда в корпорациях отличается своей сложностью, большим количеством разнообразных надбавок к окладам, тарифным ставкам, премий, вознаграждений, прочих индивидуальных выплат. Кроме этого, корпорации имеют региональные подразделения зарубежные представительства, с учетом этих особенностей к тарифным ставкам (окладам) применяются районные (зональные), северные коэффициенты и. т.д. Кроме этого система оплаты труда в корпорациях основывается на действующем законодательстве и прописывается в коллективном договоре.

Все сделанные мною выводы подкреплены конкретными примерами управления российскими корпорациями.

3. Особенности управления персоналом на "ОАО пивоваренная компания "БАЛТИКА"

В предыдущих двух главах, я выделила характерные особенности управления персоналом в российских корпорациях. Для этого я рассмотрела более 40 крупнейших российских компаний и на основе полученных данных сформулировала их особенности управления персоналом. В третий главе я более подробно расскажу о деятельность одной из таких корпораций ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА"" и на её примере еще раз подчеркну каждую из особенностей корпорации. Для этого мне потребуется раскрыть происхождение данной корпорации, обозначить основную деятельность, организационную структуру, положение на рынке. Более подробно расскажу об особенностях организации управления персоналом в компании, для этого я рассмотрю организационную структуру корпорации, определю место кадровой службы, обозначу из каких отделов она состоит, какие функции и задачи выполняют данные отделы и как происходит взаимодействие между ними.

3.1 Характеристика корпорации ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА"

3.1.1 Происхождение корпорации

Я считаю необходимым обозначить происхождение ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА", потому что, особенности корпорации в нашей стране проистекают из их происхождения. И в первой главе, было выявлено, что различают три вида российских корпорации. Так вот, "Балтика", образованна из приватизированного государственного предприятия, крупнейшим акционером которой стала иностранная компания. Расскажу об истории происхождения "БАЛТИКИ" более подробно. На основе которой, ответим на следующие вопросы:

1. Формы собственности;
2. Тип организации, в которую входят предприятия;
3. Отраслевая принадлежность.

Ответим на поставленные вопросы:

В 1990 году на базе нового завода Ленинградского производственного объединения пивоваренной и безалкогольной промышленности "Ленпиво" образовано государственное предприятие "Пивоваренный завод "Балтика".

В 1992 году началась приватизация предприятия, в процессе которой произошла его реорганизация в открытое акционерное общество. Акционерами тогда стали 28 юридических и свыше 2 000 физических лиц. "Балтик Бевериджиз Холдинг" (Baltic Beverages Holding AB) стал мажоритарным акционером завода.

В 1997 году "Балтика" приобрела контрольный пакет акций завода "Донское пиво" в Ростове-на-Дону.

В 1998 году предприятие переименовано в ОАО "Пивоваренная компания "Балтика". Компания начала развивать сеть сбытовых подразделений в регионах.

В 2000 году "Балтика" приобрела контрольный пакет акций завода "Тульское пиво". Открыт крупнейший в России "Солодовенный завод Суффле-Санкт-Петербург", построенный совместно с французской фирмой "Groupe Soufflet".

В 2003 году "Балтика" завершила строительство и ввела в эксплуатацию пивоваренные заводы в Самаре и Хабаровске.

В 2006 году "Балтики" объединилась с компаниями "Вена", "Пикра" и "Ярпиво" В состав Компании вошли пять пивоваренных заводов – в Санкт-Петербурге, Челябинске, Красноярске, Ярославле и Воронеже. Общее количество заводов объединенной Компании достигло десяти.

В 2007 году началось строительство нового пивоваренного завода в Новосибирске. Открыта солодовня в Ярославле. Компании "Балтика", "ВЕНА", "Пикра", "Ярпиво" существуют как единое юридическое лицо.

Из этапов развития, мы видим, что в соответствии с российским законодательством компания "БАЛТИКА" стала корпорацией в 1992, после того как произошла реорганизация в отрытое акционерное общество. Кроме этого ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА" входит в состав иностранной группы "Carlsberg" и сама является корпорацией. Также корпорацию можно охарактеризовать как горизонтально интегрированную структуру, так как объединяет в себе однопрофильные производственные компании.

3.1.2 Основная деятельность предприятия

ОАО "Пивоваренная компания "Балтика" является производственной корпорацией, которая на сегодняшний день является лидером российского рынка и одним из ведущих европейских производителей пивоваренной продукции. В рейтинге журнала "Эксперт", который я приводила в первой главе, "Балтика" занимает 47 место и по сравнению с 2007 годом поднялась на 7 позиций вверх. Сейчас "Балтика" имеет в своём составе 11 заводов на территории страны: два завода в Санкт-Петербурге (крупнейший и самый современный в Восточной Европе), заводы в Ростове-на-Дону, Туле, Самаре и Хабаровске, Ярославле, Воронеже, Челябинске, Красноярске и Новосибирске. Также два собственных солодовенных завода в Ярославле и Туле. Бренд "Балтика" занимает второе место по продажам в Европе, это более 30 пивных и 10 непивных брендов. "Балтика" экспортирует свою продукцию в 50 стран ближнего и дальнего зарубежья, в том числе США, Германию, Великобританию, Норвегию, Грецию, Ирландию, Финляндию, Австралию, Китай, Иран. Доля продукции "Балтики" превышает 70% всего российского экспорта пива. Компания осуществляет продажи в 98 % торговых точек в России. Капитализация Компании в 2007 году превысила более 7 млрд. долларов. Сегодня в пивоваренной компании "Балтика" работают более 12000 сотрудников. Около 30 пивных и 10 непивных брендов. ОАО "Пивоваренная компания "Балтика" является одной из крупнейших корпораций в России. Для того, чтобы охарактеризовать масштабы деятельность корпорации, необходимо обозначить положение компании на мировом и отечественном рынке. Положение на мировом и отечественном рынке

1. Мировой рынок пива продолжает расти. Это обусловлено активным развитием менее насыщенных рынков (особенно Бразилии, России, Индии, Китая), тенденциями к потреблению более дорогой, премиальной продукции, развитием инфраструктуры розничной торговли и продаж разливного пива, выпуском специальных сортов пива, освоением новых ниш на развитых рынках, а также усилением конкуренции среди мировых лидеров. Согласно данным исследовательской компании Euromonitor, продажи пива в мире в 2007 году выросли на 4,3% и достигли 1,74 млрд. гл. Но к 2008 году продажи незначительно снизились на 0,4 %, это вызвано инфляция в пивных категориях, за счет роста цен на сырье и повышения акцизов все это последствия глобального кризиса.

Рынок пива в России характеризуется высокой степенью консолидации и конкуренции – пять ключевых корпораций (ОАО "Пивоваренная компания "Балтика", ОАО "САН ИнБев" , Heineken Group, EFES BEVERAGE GROUP, SABMiller) занимают 85% рынка, увеличивая эту долю из года в год.

"БАЛТИКА" В РОССИИ



Рис.№9 Доля ведущих производителей пива на российском рынка

В условиях растущей конкуренции "Балтика" продолжала усиливать лидерство, увеличив долю рынка до 38,3 в 2008 году. Этот результат был достигнут благодаря инновациям и успешному развитию сильного портфеля брендов, эффективной системе дистрибуции и синергии в области операционного менеджмента.

Впечатляющими темпами росли лицензионные бренды – Tuborg (+70%), Carlsberg (+34%), Foster's (+63%),Kronenbourg 1664 (+132%). Премиальный бренд "Невское" и региональные бренды, такие как "Уральский Мастер" и "Дон", также продемонстрировали отличные результаты.

Динамика роста рынка пива и продаж "Балтики" в России с 2000 по 2007 год



Рис.№ 10 Динамика роста рынка пива и продаж "Балтики в России"

В течение нескольких лет бренд "Балтика" занимает второе место по продажам в Европе. По данным международного агентства Canadian и Evromonitor, бренд "БАЛТИКА" по объемам продаж в 2007 году вышел на позицию №1 в Европе и в 2008 году закрепил свои позиции.

Экспорт российского пива за рубеж увеличивается из года в год. "Балтика" осуществляет более 70% всех экспортных поставок российского пива. Одним из направлений по увеличению продаж брендов компании за пределами России является лицензионное производство.

Рост продаж "Балтики" за рубежом, включая продажи продукции, произведенной по лицензии компании в Украине и Великобритании, составил 32,1%. В 2007 году "Балтика" вышла на новые зарубежные рынки – Танзания, Бахрейн, Швейцария, Мексика, Северная Корея, Республика Конго и Республика Кот-Д’Ивуар и возобновила поставки пива в Монголию. Продукция "Балтики" экспортируется в 46 стран мира. Одной из долгосрочных целей Компании является вывод бренда "Балтика" на лидирующие позиции в мире.

По результатам 2007 года доля рынка Компании в мире выросла с 2,2% до 2,5%. За вклад в расширение внешнеэкономических связей и развитие экспорта Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации в шестой ряд подряд удостоило "Балтику" звания "Лучший российский экспортер".

По итогам за 2008 год, не смотря на глобальный кризис, доля компании на российском пивном рынке выросла на 0,7% и достигла 38,3%. Рост продаж всей продукции с учетом экспорта составил 2%. Судя по этим цифрам, положение "БАЛТИКИ" на рынке остается устойчивым.

3.1.3 Структура компании

При построении данной организационной структуры, я использовала рабочую программу компании "Монолит: Персонал". Как было выше сказано, российские частные корпорации организационную структуру считают конфиденциальной информацией и официально не публикуется.

Организационная структура ОАО "Пивоваренная компания "Балтика" схематически можно представить следующим образом:



Рис. № 11 Организационная структура ОАО "Пивоваренная компания "Балтика"

Организационная структура ОАО "Пивоваренная компания "Балтика" представляет собой достаточно сложную смешанную структуры, на верхней ступени иерархии мы наблюдаем линейную подчиненность. Далее, например, вице-президенту по корпоративным вопросам линейно подчиняет директора по персоналу, а ему в свою очередь функционально подчиняются отделы по работе с персоналом штаб-квартиры и начальник отдела персонала завода СПБ. Кроме этого, "БАЛТИКА" включает в себя 11 заводов, которые в структуре выденны отдельными подразделениями.

ОАО "Пивоваренная компания "Балтика"" имеет свои филиалы, сбытовые подразделения и региональные склады, дочерние предприятия и зарубежные представительства.

Все директора заводов напрямую подчинены президенту компании. Кроме этого на заводах имеются отделы кадров, информационных технологий, маркетинга и.т.д., которые функционально взаимодействуют с отделами штаб квартира: Например отдел информационных технологий взаимодействует с отделом ИТ штаб-квартиры и функционально подчинен начальнику отдела ИТ штаб-квартиры. Как было выше сказано, таких заводов 11, перечислим их:

1. штаб-квартира, ЗАВОД "Балтика-Санкт-Петербург"
2. ЗАВОД "Балтика-Вена"
3. Филиал "Балтика-Ростов"
4. Филиал "Балтика-Тула"
5. Филиал "Балтика-Самара"
6. Филиал "Балтика-Хабаровск"
7. Филиал "Балтика-Пикра"
8. Филиал "Балтика-Ярославль"
9. Филиал "Балтика-Воронеж"
10. Филиал "Балтика-Челябинск"
11. Филиал "Балтика-Новосибирск"

Помимо, заводов "Балтика" 26 сбытовых подразделений и региональных складов: Астрахань, Владивосток, Волгоград, Вологда, Воронеж, Екатеринбург, Иркутск, Кемерово, Краснодар, Красноярск, Курск, Лермонтов, Липецк, Москва - Мегаком, Москва-Подольск, Новосибирск, Омск, Ростов-на-Дону, Самара, Саратов, Смоленск, Тула, Тюмень, Улан-Эдэ, Челябинск, Ярославль, Хабаровск. Управляющие этими подразделениями находятся в подчинении начальника управления складами.

Дочерние предприятия и зарубежные представительства подчинены представительству в Штаб-квартире. На сегодняшний день, таких подразделений девять:

1. Представительство в Китайской Народной Республики
2. Представительство в Латвийской Республики
3. Представительство в Республике Узбекистан
4. ООО "Балтика-Бел"
5. ОсОО "Балтика", Киргизия
6. ICS "BALTIKA" SRL
7. ТОО "Балтика-Алматы"
8. ООО "Балтика-Украина"
9. Baltika Deutschland GmbH

Подведем итоги. Организационная структура ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА" сложную смешенную структуру. Из штаб-квартиры компании осуществляется стратегическое руководство корпорацией. Отделы штаб-квартиры построены на основе линеино-функциональной подчиненности. Кадровая служба корпорации является централизованным функциональным подразделением и располагается на высокой ступени иерархии. Сложность данной структуры заключается в достижении синергетического эффекта между всеми подразделениями корпорации, включая дочерние организации. Полностью анализировать взаимодействие всех подразделении непредставляется возможным в рамках моей дипломной работы, но тем менее взаимодействие между отделами кадровой службы я рассмотрю более подробно в последней части главы.

3.2 Особенности организации кадровой службы в ОАО пивоваренная компания "Балтика"

Как было выше сказано, пивоваренная компания "Балтика" является одной из крупнейших компаний в своей отрасли со штатом более 12000 сотрудников, поэтому выполнением кадровых функций в компании занимается целое подразделение. Кроме этого Балтика является корпорацией, в состав которой входят филиалы, дочерние предприятия и зарубежные представительства, которые, в свою очередь, имеют свои локальные группы по работе с персоналом. В этой части работы, я расскажу как через отделы кадровой службы достигается положительный синергетический эффект в рамках всей корпорации, а также охарактеризую отделы кадровой службы и обозначу их функции и задачи.

Организационная структура кадровой службы характеризуется как линейно-функциональная структура, представим её наглядно:

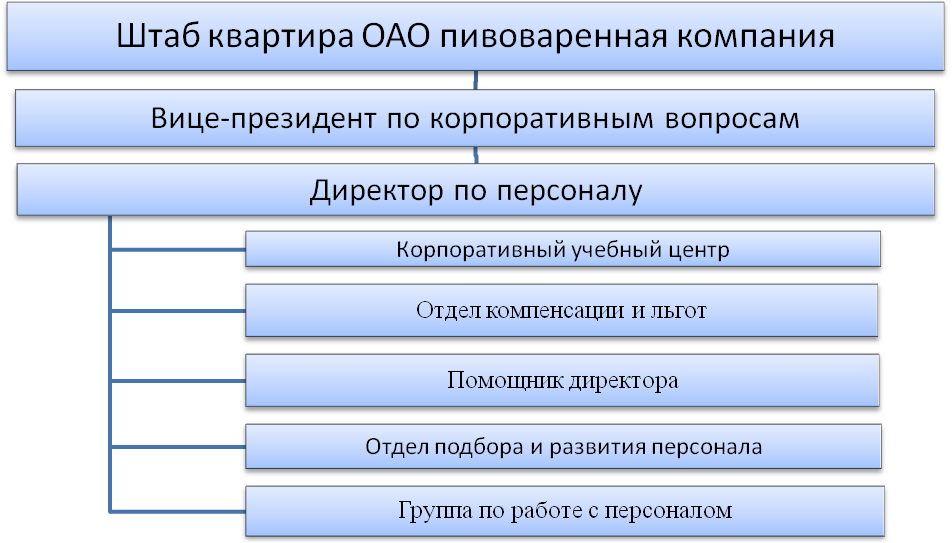


Рис.№12 Организационная структура кадровой службы ОАО Пивоваренная компания "БАЛТИКА"

Каждый отдел специализируется на узкой области деятельности, а также функционально взаимодействует со всеми отделами и региональными подразделениями корпорации. Также кадровая служба данного предприятия является централизованной функциональной единицей и располагается на высокой ступени организационной иерархии, что является характерной особенностью российских корпораций. Кадровая служба Штаб-квартиры координирует деятельность отделов кадров в региональных подразделениях и занимается выполнением стратегических задач корпорации. Рассмотрим, взаимодействие между отделами кадровой службы.

3.2.1 Взаимодействие между отделами

ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА" является крупнейшей корпорацией с численностью персонала более 12 000 человек, поэтому чтобы эффективно управлять таким большим количеством персонала, необходимо достижение положительного синергетического эффекта между всеми отделами по работе с персоналом, как в Штаб квартире, так и в других подразделениях.

Как было выше сказано, ключевые функции кадровой службы в компании выполняют несколько отделов, расположенных в штаб квартире. Данное подразделение ведет не только делопроизводства Штаб Квартиры, но и решает стратегические задачи управления персоналом компании в целом. В филиалах же решение оперативных задач закреплено за собственными группами по работе с персоналом. Отсюда возникает вопрос, как же взаимодействуют все подразделения кадровой службы и насколько эффективно это взаимодействие для компании в целом. Попробуем ответить на поставленные вопросы.

Рассмотрим вначале взаимодействие отделов кадровой службы Штаб-квартиры.

Отделы кадровой службы Штаб-квартиры в ходе исполнения основных функции взаимодействуют со всеми структурными подразделениями. Корпоративный учебный центр, отдел компенсации и льгот, отдел подбора и развития персонала, группа по работе с персоналом являются подразделениями кадровой службы, которые линейно - функционально подчиняются дирекции по персоналу и административным вопросам. Поэтому по всем вопросам, касающихся прямых функций отделов и организационным вопросам обращаются в дирекцию. Например, корпоративный учебный центр взаимодействует с дирекцией по персоналам и административным вопросам:

* по вопросам подбора кадров;
* по вопросам ежегодной оценки и аттестации работников;
* по вопросам изменения организационно-штатной структуры отдела;
* по административной поддержке командировок, а также обучающих мероприятий и т.д.

Также кадровые отделы взаимодействуют с другими независимыми подразделениями, такими как:

* С дирекцией по контроллингу - по вопросам согласования договоров и первичных документов на оплату услуг сторонних организации;
* С дирекцией по закупкам - по вопросам оформления печатей и штампов Компании, приобретения необходимых материалов и средств;
* С дирекцией по информационным технологиям - по вопросам функционирования программного обеспечения, приобретения и ремонта персональных компьютеров и организационной техники;
* С дирекцией по безопасности – по вопросам оформления пропусков и допусков. Разрешения на внос и вынос материальных ценностей на территорию Компании и т.д.

Как было сказано ранее, Компания имеет свои филиалы/заводы, каждые из них имеют свой отдел по работе с персоналом.

Организация службы персонала завода Санкт-Петербурга



Рис №13 Схема подчиненности отдела по персоналу регионального подразделения.

Организация службы по работе с персоналом в региональных подразделениях построена по одним и тем же правилам и выглядит примерно также как представлено на схеме. В 2008 году в связи с финансовым кризисом корпорация проводит политику сокращения штата, поэтому в данной отделе были сокращены две должности: ведущий специалист по работе с персоналом региональных подразделений, который находился в подчинении у начальника отдела и специалист по работе с персоналом, находившийся в подчинении заместителя начальника отдела. Необходимо отметить, что заместитель начальника отдела персонала региональных подразделений занимается непосредственно заводом "Вена" в Санкт-Петербурге.

Взаимодействие между отделами кадровой службы ШК и отделами кадровой службы региональных подразделений осуществляется по всем текущим и стратегическим вопросам. Например с отделом компенсации и льгот:

* По вопросам структуры и численности работников;
* По вопросам уровней оплаты работников;
* По вопросам предлагаемых Компанией компенсации и льгот;
* По вопросам оценки должностей;
* По вопросам выплаты годовых бонусов;
* По вопросам выплаты единовременных премий и т.д.

Важно знать, что между кадровой службой Штаб-квартиры и кадровой службой филиала идет непрерывный поток информации, который осуществляется по средствам единой базы данных "Монолит", интернет портала "Диалог" и телефонных переговоров. В "Монолите" сосредоточена вся информации о сотрудниках компании Штаб-квартиры, так и её филиалов, дочерних фирм и представительств.

Также руководство кадровой службы периодически организовывает встречи с сотрудниками кадровых служб филиалов по вопросам реализации единых управленческих решении, таких как:

* Разработка и реализация общих принципов кадрового делопроизводства;
* Разработка и реализация кадровой и социальной политик корпорации;
* Разработка и реализация единого кадрового маркетинга;
* Взаимодействие руководства корпорации с профсоюзами и прочими объединениями работников;
* Разработка единого направления реализации кадровых задач (привлечение, развитие, оплата труда, оценка персонала) и т.д.

Таким образом, сотрудники кадровой службы корпорации постоянно поддерживают связь и обмениваются опытом, в результате чего достигается положительный синергетический эффект, который способствует эффективному функционированию кадровой службы, следовательно, и корпорации в целом. Рассмотрим более подробно каждый отдел кадровой службы, разберем функции и задачи, выполняемые отделами.

3.2.2 Функции подразделений кадровой службы

Корпоративный учебный центр

ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА", как и большинство корпораций имеет свой корпоративный учебный центр. В корпоративном учебном центре работают менеджер и специалист по обучению, которые подчиняются руководителю корпоративного учебного центра, который в свою очередь подчиняется директору по персоналу. Обозначим основные функции, которые выполняет данное подразделение.

Функции корпоративного учебного центра

1. Разработка стандартов компании по обучению работников;
2. Выявление потребности в обучении работников для эффективного использования ими должностных обязанностей;
3. Планирование обучения работников в соответствии с выявленными потребностями;
4. Выбор форм и методов обучения работников в соответствии с планом и бюджетом обучения;
5. Постоянный анализ эффективности проводимого обучения;
6. Совершенствование программ и подходов к обучению;
7. Взаимовыгодное взаимодействие и выбор поставщиков услуг по обучению;
8. Учет данных и ведение отчетности по обучению сотрудников;
9. Необходимое взаимодействие с руководителями и сотрудниками и их консультирование по вопросам обучения и т.д.

Компания делает акцент на всестороннем развитии своих сотрудников. Корпоративный учебный центр "Балтики" реализует программы обучения для сотрудников всех должностей и подразделений, как в Санкт-Петербурге, так и на других производственных площадках компании.

Ежегодно руководители высшего звена компании участвуют в программах ведущих российских и зарубежных бизнес-школ, проходя обучение, в том числе, и по программам MBA.

В 2006 году более 180 руководителей среднего звена ОАО "Пивоваренная компания "Балтика" приняло участие в корпоративной программе развития управленческих кадров. Кроме того, были разработаны и внедрены внутренние программы развития бизнес-навыков, которые реализуются сотрудниками Корпоративного учебного центра ОАО "Пивоваренная компания "Балтика" (тайм-менеджмент, навыки презентации, навыки работы с офисными ПК, приложениями и др.). Для руководителей различных подразделений организуются внутренние курсы по корпоративным финансам, тренинги, тимбилдинги.

В 2006 году был введен регулярный вводный курс для всех новых сотрудников Штаб-квартиры и филиалов.

В Корпоративном учебном центре применяются разнообразные формы обучения: начиная с индивидуального коучинга и заканчивая бизнес-симуляциями. Корпоративный учебный центр также активно сотрудничает с ведущими российскими школами пивоварения. Кроме того, "Балтика" имеет возможность отправлять сотрудников на обучение в Данию, на предприятия компании Carlsberg.

На мой взгляд, располагая собственной эффективной системой обучения и стабильно работающей инфраструктурой по передаче знаний, ОАО "Пивоваренная компания "Балтика" отличается уровнем профессионализма своих сотрудников.

Отдел компенсации и льгот

Во второй главе, я приводила пример ОАО "РЖД", на основе которого выявляла особенности социальной политики корпорации и сделала вывод, что корпорации предоставляют своим сотрудником большой пакет социальных гарантий, который создает идеальные условия для работы и отдыха, тем самым мотивирует сотрудников работать и развиваться в именно в такой компании, кроме того существуют молодежные, пенсионные, жилищные программы. На примере "БАЛТИКи" мы видим какой отдел разрабатывает систему компенсации и льгот, и следит за еще выполнением, а также имеем возможность сравнить социальные гарантий двух корпораций.

В данном отделе работают менеджер, ведущий специалист, специалист 1категории по компенсации и льготам, которые подчиняются начальнику отдела компенсации и льгот. Перед данным отделом стоят следующие задачи и функции.

Задачи и функции ОК и Л:

* Создание и поддержание конкурентоспособной системы компенсации и льгот для привлечения и удержания лучших специалистов;
* Разработка политики и процедур в области компенсации и льгот;
* Формирование бюджета и прогнозов по численности и заработной плате;
* Контроль расходования средств на оплату труда, компенсации и льготы;
* Методическое сопровождение сдельной системы оплаты труда, разработки и контроля качества норм труда;
* Контроль соблюдения действующего трудового законодательства и т.д.

Важная роль данного отдела заключается в выполнении социальных программ компании. Каждый работник "Балтики" имеет социальный пакет. На основе этого, отдел компенсации и льгот реализует следующие выплаты:

* По добровольному медицинскому страхования, включая стоматологические услуги и возможность застраховать своих родственников по корпоративным ценам;
* По страхованию жизни, страхованию от несчастных случаев;
* Компенсация на питание;
* Материальная помощь: в связи с бракосочетанием, в связи с рождением ребенка, единовременная выплата в связи с 50-летием, единовременная выплата в связи с выходом на пенсию, материальная помощь на погребение близких родственников;
* Материальная помощь в связи с несчастными случаями и при чрезвычайных ситуациях: утрата личного имущества (пожары, ограбления, т.п.); в связи с тяжелым заболеванием работника или членов его семьи;
* Дополнительные выплаты по больничным листам;
* Дополнительные выплаты по командировочным расходам;
* Выплаты при переводе работника на работу в другую местность;
* Страхование имущества по льготным ценам;
* Льготные путевки в детские оздоровительные лагеря;
* Предоставление путевок на отдых в корпоративный досуговый центр "Балтика";
* Предоставление бесплатного посещения спортзалов и бассейнов, которые также имеются на территории штаб-квартиры и некоторых заводов и т.д.

Таким образом, отдел компенсации и льгот выполняет одну из главных задач компании, которая заключается в создании идеальных условии для работы каждого сотрудника. На основе моего исследования, хочу заметить, что социальный пакет предоставляемый компанией считается одним из лучших в стране. А также видим, что социальные гарантии, которые предоставляет ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА", также как и ОАО "РЖД" отличаются своим разнообразием и масштабом выбора. "БАЛТИКА" внимательно следит за изменениями на рынке труда и регулирует свою политику финансовых компенсаций в соответствии с последними тенденциями. Кроме этого, хотела бы заметить, что для достижения синергетического эффекта между отделами, занимающимися компенсациями и льготами используется программа "МОНОЛИТ SQL". В данной программе сотрудник проводит все необходимые расчеты по компенсационному пакету, бонусной оплате, заработной плате и т.д. Преимущество данной программы, на мой взгляд, являются следующими:

* Данная программа объединяет сотрудников разных отделов и регионов, реализующих одну функцию в рамках одной системы, таким образом достигается положительный синергетический эффект в рамках всей компании;
* В системе сохраняются все введенные данные и используются в соответствии с установленной датой, а также сохраняется информация о том кто, когда и на каких основаниях изменял данные;
* Система построена на принципе разделения доступа и безопасность данных. Таким образом, каждый сотрудник имеет доступ к информации в рамках своей компетенции, для получения недоступной информации сотрудник обязан запросить разрешение.

Отдел подбора и развития персонала

Как и в других корпорациях данный отдел занимается разработкой и проведением собственных программ подбора и развития персонала, а также пользуется услугами сторонних организаций для осуществления этих целей. В отделе подбора и развития персонала трудятся четыре сотрудника во главе с начальником отдела подбора и развития: менеджер по оценки персонала, менеджер по подбору персонала, специалист по развитию персонала и специалист по подбору персонала. Таким образом, каждый специалист занимается своей определенной областью деятельности. Определим функции и задачи данного отдела.

Задачи и функции отдела подбора и развития персонала:

1. Проведение тендеров, выбор поставщиков услуг по подбору, оценки и развитию персонала, заключение договоров и оформление документов на оплату услуг;
2. Прием заявок на подбор персонала от подразделений и определение источников и методов подбора;
3. Организация и провидение интервью, входной оценки кандидатов на вакансию;
4. Организация и координация оценки деятельности сотрудников;
5. Осуществление планирование карьеры сотрудников с помощью современных методик и инструментов;
6. Внедрение программы и системы формирования кадрового резерва и планирование преемственности должностных позиций;
7. Осуществление подбора стажеров и практикантов в соответствии с потребностями подразделения компании;
8. Выполнение приказов и распоряжений руководства Компании, а также других отдельных служебных поручений и т.д.

Компания ставит перед собой цель развивать сотрудников в тех областях, где они могут принести наибольшую пользу. В ситуации, когда внутренних ресурсов недостаточно, компания ориентируется на внешний поиск и привлекает специалистов из других крупных FMCG-компаний (компании, специализирующие на товарах широкого ​потребления, такие как продукты питания, бытовая химия, пиво и сигареты и т.д.) для внедрения нового опыта и свежих идей. Информацию о существующих вакансиях каждый сотрудник может найти на корпоративном портале или на доске объявлений. Компания также осуществляет электронную почтовую рассылку со списком вакантных должностей.

Отдел разрабатывает различные программы по привлечению молодых специалистов. Например, программа "Звезды Балтики", которая стартовала осенью 2008 года. Продолжительность программы — 1 год. Данная программа дает возможность молодым специалистам попробовать себя в следующих направлениях:

* Логистика;
* Информационные технологии;
* Маркетинг;
* Производство.

За это время будущие работники приобретет знания и навыки работы в компании - лидере FMCG сектора всей Восточной Европы, получит возможность ротации в разных отделах одной Дирекции, учится работать над реальными бизнес-проектами под наставничеством опытных менеджеров и в случае появления вакансии в отделе получит возможность перейти в штат компании.

Следующим этапом конкурса будут следующие процедуры:

* Интервью с представителем Дирекции по персоналу/Тестирование
* Деловая игра
* Интервью с руководителем Дирекции, в которой Вы будете проходить практику.

За время прохождения программы будущий сотрудник имеет возможность проявить себя в том или ином направлении, зарекомендовать себя как быстрообучаемый, ответственный и перспективный работник, а также определиться в своем желании работать в данной компании.

Отдел подбора и развития решает очень важную стратегическую задачу в рамках компании, с помощью нематериального стимулирования повышается производительность труда, сокращаются затрата на производство. В корпорации для каждого направления деятельности разработаны и постоянно совершенствуются специальные программы. Например, для службы продаж с 2007 года проводится программы "Лидеры Балтики", направленная на стимулирование сбыта. Совместно с менеджерами по развитию в регионах отдел оценивает командные и личные результаты сотрудников по ключевым показателям: объем продаж, доля полки, количество ключевых клиентов и т.д. Итоги подводят ежемесячно, на основе которых победителей награждают посещением различных мероприятий (боулинг, кино, пейнтбол и т.д.) и ценными призами. Для реализации политики снижения затрат компании отдел разработал программу "Твоя Идея Работает". В 2008 экономический эффект от реализации одной идеи доходил до 2 млн. рублей.

На основе выше сказанного, хотелось бы сделать вывод, что отдел справляется с поставленными перед ним стратегическими задачами корпорации. При помощи разработки и реализации программ и проектов отдела увеличивается производительность труда работника и сокращаются затраты на производство продукции, что повышает эффективность деятельности корпорации в целом. Одновременно с этим, для сотрудников создается ситуацию успеха, обеспечиваются возможности для полного использования потенциала в обучении, работе, развитии, что является моральным стимулированием. Об эффективности внедрения данных программ свидетельствует тот факт, что количество сотрудников, участвующих в тех или иных программах растет. Например, в программе "Твоя Идея Работает" в 2007 году зарегистрировано 327 идей, внедрено 177, а в 2008 году зарегистрировано 377, внедрено 214. Единственным минусом, на мой взгляд является то, что условия и методики оценки сотрудников являются едиными для всех подразделении компании и не учитывают индивидуальных особенностей территорий.

Группа по работе с персоналом

В данном отделе работают: специалист по работе с персоналом 1 категории и ведущий специалист по работе с персоналом во главе с руководителем группы.

Задачи и функции ГРП:

* Учет личного состава предприятия;
* Разработка единой по компании "инструкции по введению кадрового делопроизводства предприятия" и изменение в ней в соответствии с законодательной базой;
* Внедрение и контроль применение единых положений и политик компании в области трудовых отношений;
* Участие в решении вопросов связанных с приемом, увольнением и переводами сотрудников объединенных компаний;
* Оформление приема, перевода и увольнения работников ШК в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами компании. Формирование и ведение электронной базы МОНОЛИТ по указанным кадровым движениям;
* Формирование отпусков работников ШК: составление и ведение графика отпусков, оформление отпусков. Учет отпусков в электронной базе МОНОЛИТ;
* Учет, хранение и ведение трудовых книжек работников ШК: приобретение, учет, выдача бланков трудовых книжек и вкладышей в трудовую книжку, заполнение и своевременное внесение изменений и дополнений в трудовую книжку;
* Оформление и учет дисциплинарных взысканий к работникам ШК, консультационная поддержка в оформлении дисциплинарных взыскании работников объединенной компании;
* Ведение кадрового документооборота по всем кадровым движениям работников ШК и т.д.

Отдел ведет делопроизводство ШК. Кроме того, отдел представляет собой последний пункт при найме в компанию. Ему предшествуют, отдел подбора и развития куда поступает анкета и заявление о желании вступить в определенную должность, проводятся беседы, далее требуется медицинское заключение о состоянии здоровья, прохождение техники безопасности, согласование с непосредственным начальником о требуемой должности. После чего сотрудника принимают на должность в соответствии с приказом президента компании, который прикладывают к личному делу и произведется соответствующая запись в трудовой книжке. Трудовая книжка и личное дело сотрудника также хранятся в группе по работе с персоналом до увольнения сотрудника из компании.

3.2.3 Основные показатели кадровой деятельности

На примере одного из региональных складов рассчитаем основные показатели кадровой деятельности, которые помогут нам оценить политику компании в области персонала в связи с возникшими сокращениями в стране на фоне глобального кризиса.

Региональный склад г. Краснодар за 2008 год.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2006 | 2007 | 2008 |
| Чел. ср. спис. | 32 | 25 | 29 |
| Чел. ув.по с.ж. | 7 | 10 | 9 |
| Чел. прин | 4 | 1 | 14 |
| Числен. штат | 28 | 23 | 33 |

Ч ср.спис. =29

Ч ув.с.ж. = 9

Ч прин. = 14

Коэффициент текучести кадров за 2008 год, рассчитывается по формуле:



2008г. Ктекуч. =31%

2007г. Ктекуч. = 40%

2006г. Ктекуч. = 22%

Коэффициент оборота по приему за 2008 год, который рассчитывается по формуле:



2008г. Коб.пр. = 48%

2007г. Коб.пр. = 14%

2006г. Коб.пр. =3,6%

Коэффициент оборота по увольнению за 2008 год, который рассчитывается по формуле:



2008г. Коб.ув. = 31%

2007г. Коб.ув. = 40%

2006г.Коб.ув. = 22%

Коэффициент постоянства кадров за 2008 год, который рассчитывается по формуле:



2008г. Кпост.=82%

2007г. Кпост. =51%

2006г. Кпост. = 68%

В данном случае мы наблюдаем гипертекучесть кадров, при естественной текучести 3-5%. Данная ситуация по всем показателем объясняется:

Во-первых, подразделение, которое я сейчас исследую, является региональным складом. Большинство работников склада составляют грузчики и водители различных грузовых машин, погрузчиков и т.д., на мой взгляд, данным категориям работников присуще частая смена места работы.

Во-вторых, политикой компании на 2008 год. В 2009 компания не предвидит роста объемов продаж, даже ожидается незначительное снижение показателей в связи с мировым кризисом, на основе этого в компании происходит незначительное изменение (исключая производство в Санкт-Петербурге): закрываются вакансии, в отдельных подразделениях снижается численность сотрудников в соответствии с бизнес-задачами компании и требованиями рынка.

И в-третьих, в 2008 году осуществлялся перевод сотрудников с договора-подряда в штат компании.

Кроме этого, численность штаб-квартиры оптимизируется существенно больше, чем на заводах и в продажах. Компания проводит политику отказа от неприносящих дополнительную стоимость функций и, как следствие, уменьшение численности. На сегодняшний день в среднем по компании текучесть кадров составляет 14%, самый низкий процент по отрасли.

Необходимо отметить, что "Балтика" предоставляет своим сотрудникам выбор: уйти по соглашению сторон или по сокращению. Условия компенсации за уход по собственному желанию более выгодны, чем по сокращению.

Также, доказательством тому, что на "Балтике" кризис отразился пока не значительно, на мой взгляд может служить то, что с 1 апреля 2009 года заработная плата сотрудников увеличилась в среднем на 10%.

Вывод по третий главе

В третий главе я рассматривала крупную корпорацию, изучила историю возникновения корпорации, охарактеризовала её деятельность. Более подробно рассказала об особенностях организации управления персоналом в компании, для этого я рассмотрела организационную структуру корпорации, определила место кадровой службы, обозначила из каких отделов она состоит, какие функции и задачи выполняют данные отделы и как происходит взаимодействие между ними. На основе проведенного исследования, можно сделать следующие выводы:

ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА" является крупной производственной корпорацией в которую входят 11 заводов, 26 сбытовых подразделении и региональных складов, а также 9 зарубежных подразделении и представительств. Кроме этого ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА" входит в состав иностранной группы "Carlsberg" и сама является корпорацией. Также корпорацию можно охарактеризовать как горизонтально интегрированную структуру, так как объединяет в себе однопрофильные производственные компании.

Кадровая служба корпорации является централизованным функциональным подразделением и располагается на высокой ступени иерархии. "БАЛТИКА" состоит из четырех отделов во главе с директором и заместителем директора по персоналу: корпоративный учебный центр, отдел подбора и развития, отдел компенсации и льгот, группа по работе с персоналом.

Как было сказано ранее, компания имеет свои филиалы/заводы, региональные склады, зарубежные подразделения, каждые из них имеют свой отдел по работе с персоналом, которая непосредственно сотрудничает с отделами кадровой службы ШК и находиться в функциональном подчинении у директора по персоналу корпорации. Кадровая служба ШК взаимодействует с такими отделами по средствам различных регламентов, указаний, приказов, других нормативных документов, создаваемых в кадровой службе ШК, таким образом, кадровая служба ШК создает и следит за исполнением единой кадровой политики в пределах всей корпорации.

Взаимодействие между отделами кадровой службы и другими отделами осуществляет через непрерывный поток информации по средствам единой базы данных "Монолит", интернет портала "Диалог" и телефонных переговоров, кроме того руководители отделом периодически организовывают выездные встречи и делятся имеющимся опытом. В "Монолите" сосредоточена вся информации о сотрудниках Компании Штаб Квартиры, так и её филиалов, дочерних фирм и представительств, что способствует достижению синергетического эффекта в рамках всей компании.

Отделы кадровой службы выполняют главную задачу компании, которая заключается в создании идеальных условий для работы каждого сотрудника. Отдел компенсации и льгот выполняет поставленную задачу по средствам создания социальные программ. Социальные программы ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА", также как и ОАО "РЖД" отличаются своим разнообразием и масштабом выбора. Социальный пакет компании считает одним из лучших в стране, социальные гарантии по которому закреплены в трудовом договоре. Коллективный договор на "Балтике" подписан в июле этого года и призван на протяжении следующих трех лет регулировать социально-трудовые отношения на предприятии. В нем установлены взаимные обязательства между компанией и сотрудниками и зафиксированы социальные гарантии работников. Инициатором подписания стал Совет трудового коллектива, он же контролирует выполнение его положений.

Отдел подбора и развития ставит перед собой цель развивать сотрудников в тех областях, где они могут принести наибольшую пользу. В ситуации, когда внутренних ресурсов недостаточно, компания ориентируется на внешний поиск и привлекает специалистов из других крупных FMCG-компаний для внедрения нового опыта и свежих идей. Информацию о существующих вакансиях каждый сотрудник может найти на корпоративном портале или на доске объявлений. Компания также осуществляет электронную почтовую рассылку со списком вакантных должностей.

В Корпоративном учебном центре "БАЛТИКИ", как и в других корпорациях применяются разнообразные формы обучения: начиная с индивидуального коучинга и заканчивая бизнес-симуляциями. Корпоративный учебный центр также активно сотрудничает с ведущими российскими школами пивоварения. Кроме того, "Балтика" практикует обучение в Дании, на предприятия компании Carlsberg и ротацию персонала в пределах корпорации. Располагая собственной системой обучения и стабильно работающей инфраструктурой по передаче знаний, ОАО "Пивоваренная компания "Балтика" отличается уровнем профессионализма своих сотрудников.

Группа по работе с персоналом занимается делопроизводством ШК и внедрением новых программ по делопроизводству. Через данный отдел проходит вся документация персонала. Оформляются приказы о приеме, переводе и увольнении персонала, графики отпусков, штатное расписание и многое другое.

Я считаю, что "БАЛТИКА" проводит эффективную политику в области управления персоналом и позиционирует себе как один из лучших работодателей в стране. "БАЛТИКА" предоставляет исключительный социальный пакет, особую систему обучения и карьерного роста, "балтийская" продукция представлена практически во всех торговых точках России. Сильная позиция, в том числе и на рынке труда, дает "Балтике" серьезные конкурентные преимущества. Она помогает привлекать и удерживать лучших сотрудников.

Заключение

В своей дипломной работе я выявила особенности управления персоналом в российских корпорациях. Для этого, в первой главе я определила особенности российских корпораций.

Во-первых, обозначила определение понятия корпорация. Более полное, на мой взгляд, определение корпорации, которое соответствует российским компаниям звучит следующим образом: Корпорация – это имеющий юридический статус хозяйствующий субъект, образованный юридическими и физическими лицами, каждый из которых может рассматриваться в качестве самостоятельных субъекта экономики, связанного с другими имущественными отношениями, совместным ведением бизнеса, общими целями, интересами, организационной структурой. Необходимо также добавить, что термин "корпорация" применяется в России, главным образом, по отношению к акционерным обществам, а это как правило, крупные структуры, с большой концентрацией материальных и интеллектуальных ресурсов.

Во-вторых, я рассказала об особенностях происхождения российских корпораций и выделила из них три типа:

1. Корпорации, образованные из приватизированных предприятий (нефтяные и иные энергетические компании, машиностроение, химия, стройиндустрия, ряд банков);

2. Корпорации, возникшие из "новых" активов ( как правило, в новых отраслях, таких как информационные технологии, финансовый сектор, телекамуникации, а также торговля, сфера услуг, отдельные производства в сфере потребительских товаров);

3. Региональные подразделения мировых корпораций, возникшие частично путем покупки отдельных российских предприятий, частично путем инвестиций "полного цикла" (потребительские товары, торговля).

И в заключении, я определила характерные черты российских корпораций, разделив их по форме собственности (частный смешенный, государственный, частный и государственный капитал, частный российский и иностранный капитал), по типу организации, в которую входят предприятия (международный холдинг, российская метакорпорация, российская корпорация, российская малая многопрофильная корпорация)., по отраслевой принадлежности (торговле и общественное питание, сельское хозяйство, промышленность, строительство.

Во второй главе я выделила особенности управления персоналом в российских корпорациях. Для этого я исследовала, более сорока сайтов крупнейших российских корпораций и все возможные материалы по этому вопросу. И выявила следующие особенности:

Организационная структура корпораций чаще всего представляет собой сложную, смешенную структуру, я её назвала смешанной дивизиональной структурой, так как помимо деления на виды производств, там еще присутствуют дивизионы с региональными подразделениями.

Кадровая служба большинства корпорации является централизованной функциональной единицей и располагается на высокой ступени иерархии. Кадровая служба материнской компании занимается решение стратегических задач, а отделы кадров на местах ведут делопроизводство своего регионального подразделения.

Отдела кадровой службы решают вопросы подбора, отбора, оценки кадров, развития, карьерного роста и т.д. Решение этих вопросов в корпорации отличается большим выбором возможных решений, применением самых передовых технологий отбора, оценки и развития, разработкой собственных уникальных программы в корпоративных университетах или центрах компании. За счет объединения предприятий в корпорацию, они обладают возможностью ротации персонала, стажировки в региональных и зарубежных подразделениях, также могут заполнять потребность в персонале за счет внутренних резервов. Кроме этого, в корпорациях идет непрерывный процесс совершенствования управления персоналом. Корпорации, на мой взгляд, в отличии от других организации всегда оказываются на один шаг впереди.

В третий главе, на примере ОАО "Пивоваренная компания "БАЛТИКА" еще раз выделила все перечисленные особенности и более подробно рассмотрела взаимодействие между отделами кадровой служб, которое, в первую очередь направлено на достижение положительного синергетического эффекта в рамках всей корпорации. В компании принята централизованная структура управления, стратегические задачи решают в Штаб Квартире, оперативные в отделах по персоналу дочерних подразделений, взаимодействие достигается по средствам единых информационной системы "МОНОЛИТ SQL", корпоративный портал "Диалог и регулярные встречи руководства. "БАЛТИКА" позиционирует себя как один из лучших работодателей в стране. Компания вкладывает значительные инвестиции в управление персоналом, которые направлены на обеспечение гарантий, предоставляемых сотрудникам, компенсаций и льгот, на развитие систем, позволяющим людям расти в компании как профессионально, так и карьерно, на системы внутренних и внешних коммуникаций, различные мотивационные программы. "БАЛТИКА" имеет достаточно ресурсов и постоянно совершенствует систему управления персонала, использует современные методы и подходы в области управления персоналом, кроме этого компании эффективно использует зарубежный опыт, в том числе опыт компании – акционеров "БАЛТИКИ", таким образом, сотрудники компании обучаются в академии маркетинга, академии логистики, скандинавской школе пивоварения.

На мой взгляд, я решила поставленные передо мною задачи и в полной мере раскрыла особенности управления персоналом российских корпораций.

Список используемой литературы

Нормативно-правовые акты

1.Федеральный закон "Об акционерных обществах" от 26 декабря 1995 г. N 208-ФЗ от 24.11.1995 года в ред. Федеральных законов от 13.06.1996 № 65-ФЗ, от 24.05.1999 № 101-ФЗ, от 07.08.2001 № 120-ФЗ, от 21.03.2002 № 31-ФЗ, от 31.10.2002 № 134-ФЗ, от 27.02.2003 № 29-ФЗ, от 24.02.2004 № 5-ФЗ, от 06.04.2004 № 17-ФЗ, от 02.12.2004 № 153-ФЗ, от 29.12.2004 № 192-ФЗ, от 27.12.2005 № 194-ФЗ, от 31.12.2005 № 208-ФЗ, от 05.01.2006 № 7-ФЗ, от 27.07.2006 № 138-ФЗ, от 27.07.2006 № 146-ФЗ, от 27.07.2006 № 155-ФЗ

Монографии и диссертации

2. Багов В.П. Корпоративный менеджмент в российской экономики: диссертация на соискание доктора эконом. Наук: 2000, 295с.

3. Дроздова С.А. Совершенствование механизма управления промышленными корпорациями: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук; 2004.- 179с.

1. Каячев Г.Ф. Теоретико — методологические аспекты функционирования корпорации в структуре трансформационной экономики России: диссертация на соискание ученой степени доктора эконом. Наук.- Краснодар, 2006. -315с.
2. Чижов Н.А. Управление корпоративными кадрами. – СПб.: Питер, 2005.- 352 с. :ил.- Серия "Практический менеджмент".

Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2001. – 241с.

1. Шапиро Е. А. Особенности управления корпорацией на различных этапах жизненного цикла: диссертация на соискание уч. Степени кандидата социал. Наук; - М, 2006. -194с.
2. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2001. – 241с.
3. Юрьева Е. Ю. Развитие адаптивного управления корпоративными структурами отрасли связи на примере ОАО "Связьинвест" и ОАО "Уралсвязьинвест": диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук.-М, 2007.-177с.

Статьи и периодические издания

1. Бойко И.П. Процессы концентрации производства в промышленности РФ: оценка уровня и динамика: Вестник Санкт-Петербургского Университета, сер.5, вып. 4.- СПб.: Издательский Дом СпбУ, 2005.- 97с.
2. Бойко И.П., Лосина В.К. Современная фирма и мезоэкономика: Мир фирмы: сб. Науч.статей. Вып.1/Под ред. И.П. Бойко, Л.С. Бляхман, Е.Г Черновой.- СПб. ОЦЭиМ, 2005.-17с
3. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпораций: учебное пособие.- М.: Дело, 2006. - 320с. - (серия Управление корпорацией).
4. Зябриков В.В. Общий менеджмент: Курс лекции: 2-е издание., испр.и доп. СПб.: ОЦЭиМ, 2008.-242с.
5. Драчева Е.Л.,Либман А.М. Проблемы глобализации и интеграции международного бизнеса и их влияние на российскую экономику:: Менеджмент в России и за рубежом №4 / 2000.
6. Мечникова Г.В. Институциональные особенности корпораций и роль корпоративного сектора в экономики России.- М.:МАКС Пресс, 2004.-20с

Учебно – методические материалы

14. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд./ пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина.- СПб.: Питер, 2009. – 848 с.: ил.- (Серия "Классика МВА").

15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304с.- Высшее образование.

16. Кротов Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005.- 320 с.: ил.

17. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. –М.: ГроссМедия: РОСБУХ, 2009. – 648с.: ил.- (Management -Pro).

18. Пивоваров С. Э., Тарасевич Л.С. Международный менеджмент: Учебник для вузов. 4-е изд.- Спб.: Питер, 2008.-720с.

19. Хильб, Матрин. Интегрированный менеджмент персонала. Цели - стратегии — инструменты: пер. 11-го нем. Изд. / Мартин Хильб.- М.: Дело и Сервис, 2006.- 256с.

20. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: социальная психология, менеджмент: Учебник для сред. Спец. Учеб. Заведений/ В.Г. Шипунов, Е.Н. Кишкель.- 2-е издание, перераб. И доп. – М.: Высшие шк., 2004.- 327 с.: ил.

Интернет - источники

21. Смирнова И. Свой университет ближе к делу: Человеческие Ресурсы России, 2007: http://www.rhr.ru

22. Саруханов А. Электронный учитель "ВымпелКома": Человеческие Ресурсы России, 2004 - http://www.rhr.ru

23. Шмелев М., консультант Кадрового агентства "Business Connection" Ассесмент-Центр как форма комплексной оценки персонала.журнал "Люди Дела", январь - февраль 2007 г. http://www.buscon.ru

24. Универсалами не рождаются. Кадровая служба современного развивающегося холдинга: Человеские Ресурсы России, 2003

25. Соляник Н. Магнитка: уровень кадров — качество металла: Человеческие Ресурсы России, 2003

26. Борисова Е. Аттестация, стоит ли игра свеч? Журнал "Персонал – микс". ПМ №0 (001), 2001.

27. Мягкова И. Метапрограмма в подборе и оценке персонала. Журнал "Персонал-микс". ПМ№3(022),2004.

28. Замковой С. Web - сайт компании как инструмент подбора персонала. Журнал "Персонал-микс" ПМ№4 (017), 2003.

29. Борисова Е. Критерии оценки персонала. Рецепт для тех, кому некогда. Журнал "Персонал-микс" ПМ№5 (019), 2002

30. Харлом А. Профессионалом не рождаются или в чем секрет эффективной кадровой политики "Норильский Никель". Журнал "Человек и труд". № 1, 2003

31. Апенько С. Эффективность системы оценки. Журнал "Человек и труд". №10, 2003

32. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы. Журнал "Человек и труд" № 8, 2003.

33. Кузмина Н. Кадровый менеджмент в ОАО НК "ЮКОС". Журнал "Человек и Труд" № 4, 2003.

Сайты:

34. Moscow Business Schoolseminar@mbschool.ru

35. http://baltika.ru/ - ОАО Пивоваренная компания "БАЛТИКА"

36. http://www.nornik.ru/ - ГКМ "Норильский Никель"

37. http://www.sistema.ru/ - АФК "Система"

38. http://www.rzd.ru/- ОАО "РЖД"

39. http://www.sbrt.ru/ - Сбербанк

40. http://www.gazprom.ru/ - ОАО "Газпром"

41. http://www.wbd.ru/ - ОАО "Вимм-Билл-Данн"

42. http://www.tnk-bp.ru/ - ОАО "ТНК-ВР"

43. http://www.rosneft.ru/ - ОАО "МК Роснефть"

44. http://www.tatneft.ru/ - ОАО "Татнефть"

45. http://www.severstal.ru/ - ОАО "ЧМК Северсталь"

46. http://www.rao-ees.ru/ - РАО "ЕЭС России"

47. http://www.sinvest.ru/ - ОАО "Связьинвест"

48. http://www.transneft.ru/ - ОАО "Транснефть"

49. http://www.mmk.ru/ - ОАО "ММК"

Приложение №1

Рейтинг крупнейших российских корпораций по материалам журнала "Эксперт"

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2007 год | Компания | Объем реализации в 2007 г. (млн руб.)1 | Темп прироста (%) | Чистая прибыль в 2007 г. (млн руб.) | Капитализация (млн долл.) | Отрасль |
| 1 | "Газпром" | 2 390 467,00 | 11,1 | 658 038,00 | 236 187,00 | нефтяная и нефтегазовая промышл-сть |
| 2 | Нефтяная компания "ЛУКойл" | 1 719 103,90 | 15,9 | 243 291,40 | 64 436,70 | нефтяная и нефтегазовая промышл-сть |
| 3 | РЖД | 975 590,20 | 14,9 | 84 495,30 |  | транспорт |
| 4 | Нефтяная компания "Роснефть" | 903 562,30 | 53,6 | 329 010,00 | 92 967,80 | нефтяная и нефтегазовая промышл-сть |
| 5 | РАО "ЕЭС России" | 821 693,00 | 17,8 | 146 579,00 |  | электроэнергетика |
| 6 | "ТНК-ВР Холдинг" | 637 965,20 | 5,9 | 146 624,60 |  | нефтяная и нефтегазовая промышл-сть |
| 7 | "Сургутнефтегаз" | 617 278,20 | 17,2 | 86 001,50 | 26 172,80 | нефтяная и нефтегазовая промышл-сть |
| 8 | Сбербанк России | 525 801,00 | 36,9 | 106 489,00 | 51 058,10 | банки |
| 9 | ГМК "Норильский никель" | 421 430,50 | 35,5 | 136 264,70 | 37 568,50 | цветная металлургия |
| 10 | "Северсталь" | 389 964,80 | 15,2 | 49 533,70 | 17 312,70 | черная металлургия |
| 11 | Объединенная компания "Русал" | 382 728,00 | 9,2 | н. д. |  | цветная металлургия |
| 12 | "Татнефть" | 356 276,00 | 11,9 | 43 279,00 | 11 482,60 | нефтяная и нефтегазовая промышл-сть |
| 13 | АФК "Система" | 350 470,40 | 25,5 | 40 209,20 | 10 135,70 | телекоммуникации и связь |
| 14 | "Евраз Груп С. А." | 327 628,60 | 45,3 | 54 843,50 |  | черная металлургия |
| 15 | Группа "Газпромбанк" | 268 424,00 | 26,8 | 31 284,50 |  | банки |
| 16 | "Связьинвест" | 244 337,50 | 12 | 36 941,40 |  | телекоммуникации и связь |
| 17 | АК "Транснефть" | 221 942,00 | 9,6 | 60 139,00 |  | транспорт |
| 18 | Магнитогорский металлургический комбинат | 209 679,30 | 20 | 45 327,80 |  | черная металлургия |
| 19 | Новолипецкий металлургический комбинат | 197 453,60 | 20,1 | 57 485,50 |  | черная металлургия |
| 20 | Группа ТАИФ | 192 102,00 | – | н. д. |  | химическая и нефтехимическая промышл-сть |

Приложение № 2

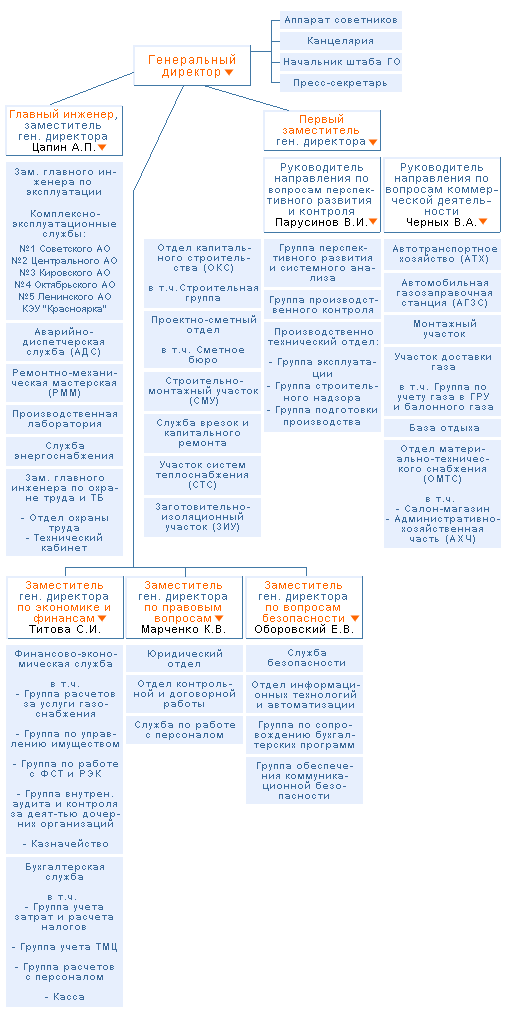


Рис.№1 Организационная структура ОАО "Омскгоргаз"

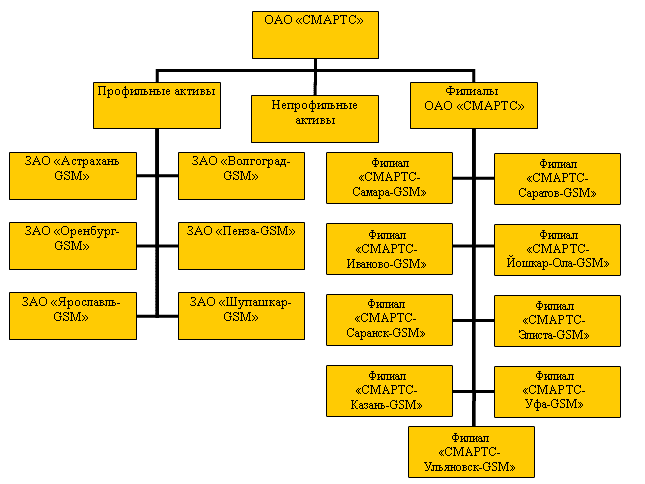


Рис.№2 Организационная структура ОАО "СМАРТС"

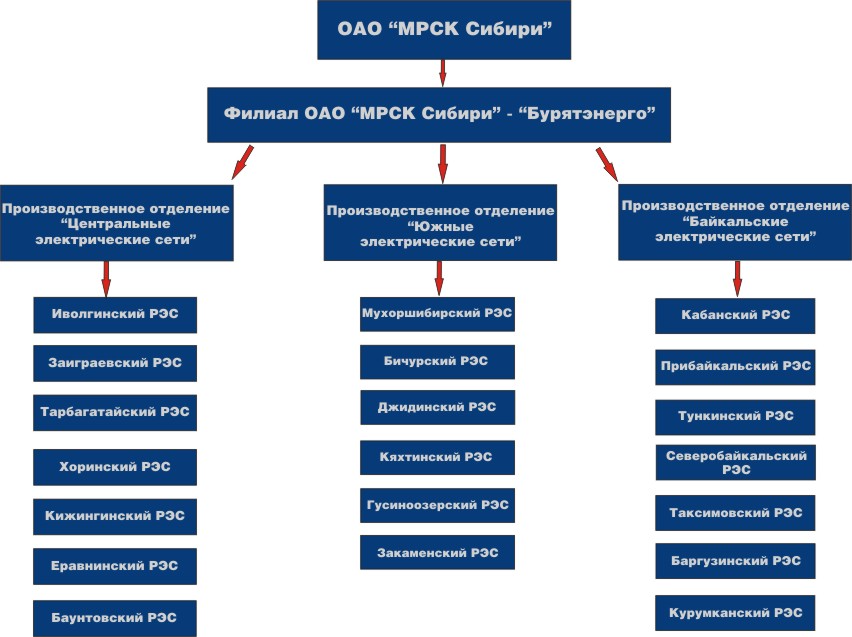


Рис.№3 Организационная структура ОАО "МРСК Сибири"

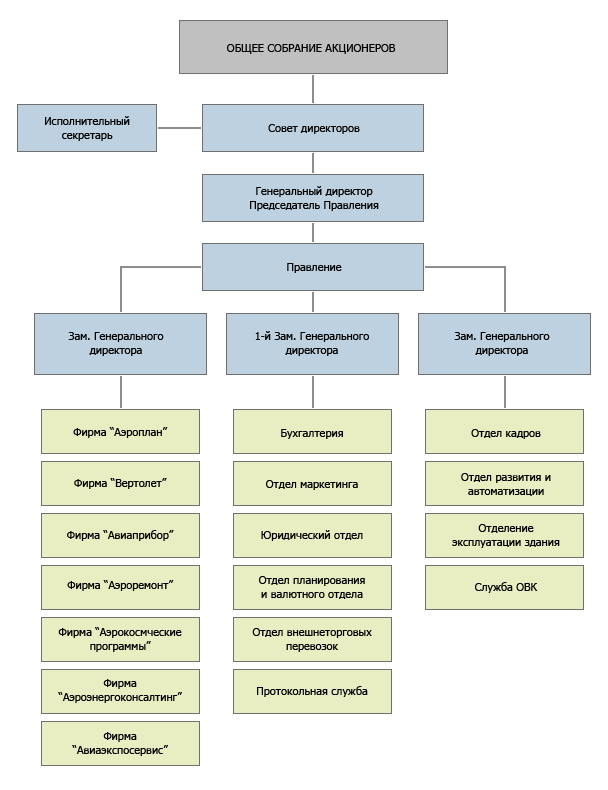


Рис.№4 Организационная структура ОАО "В/О Авиаэкспорт".

Приложение №3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| КОДИФИКАТОР ФУНКЦИЙ | | |
| №№ п/п | Сфера применения (категории и группы работников) | Коды функций |
|  | I. Рабочие |  |
| 1 | Рабочие, занятые централизованным изготовлением, наладкой и ремонтом средств промэлектроники, сложной вычислительной техники в подразделениях ОАО. | 10 |
|  | Станочники, занятые изготовлением, ремонтом, восстановлением металлорежущего и мерительного инструмента в инструментальном производстве при работе на станках: координатно-расточных, резьбошлифовальных, эвольвенто-шлифовальных. |  |
|  | Водители-испытатели и испытатели двигателей НТЦ и ДК, занятые испытанием автомобилей на полигонах, треках и дорогах в соответствии с комплексными планами. |  |
| 2 | Наладчики обрабатывающих центров, станков с ЧПУ, занятые в инструментальном и экспериментальном производствах. | 20 |
|  | Станочники-универсалы, занятые изготовлением, ремонтом, восстановлением оборудования, станков, оснастки, металлорежущего и мерительного инструмента, изготовлением запчастей на универсальных металлорежущих станках. |  |
|  | Слесари-инструментальщики, доводчики-притирщики, электроэрозионисты, модельщики, занятые в инструментальных, станкостроительных цехах и участках. |  |
|  | Рабочие, занятые ремонтообслуживанием технологического и энергетического оборудования. |  |
|  | Наладчики автоматических линий, машин и оборудования, занятые в цехах и на участках основного производства. |  |
| 3 | Рабочие, занятые ремонтообслуживанием вычислительной техники, приборов, механизмов, мед. оборудования и мед. техники. | 30 |
|  | Рабочие, занятые ремонтообслуживанием автомобильной, тракторной, дорожно-строительной техники, подвижного состава и путевых машин железнодорожных цехов. |  |
|  | Водители трамваев, всех видов автомототехники, испытатели, занятые доводкой и устранением дефектов автомобилей на автомобильном заводе. |  |
|  | Рабочие цехов и участков основного и вспомогательного производства, занятые изготовлением и проверкой качества деталей, узлов, машин, механизмов, автомобилей, инструмента, станков и т.д., связанные с производственным ритмом. |  |
|  | Рабочие на ремонтообслуживании автодорог и дорожных сооружений на строительных, строительно-монтажных и ремонтно-строительных работах, на работах по ремонтообслуживанию и эксплуатации железнодорожного пути. |  |
|  | Рабочие полиграфических цехов и участков, занятые на работах по набору, корректировке, печати книг, газет, ремонту машин и оборудования. |  |
|  | Рабочие на погрузочно-разгрузочных работах (механизаторы (докеры механизаторы) комплексной бригады, стропальщики), трактористы. |  |
| 4 | Рабочие вспомогательные, занятые общим обслуживанием производственного процесса и не связанные с его ритмом. | 40 |
|  | Рабочие, занятые в сфере торговли и общественного питания. |  |
|  | II. Служащие |  |
| 5 | Делопроизводитель, копировщик, машинистка (I, II категории), секретарь-машинистка, секретарь руководителя, стенографистка (I, II категории), чертежник, экспедитор, экспедитор по перевозке грузов. | 54 |
| 6 | Дежурный бюро пропусков, дежурный по этажу, оператор диспетчерской, паспортист, социальный работник. | 55 |
|  | III. Специалисты и руководители |  |
| 7 | Инспектор, инкассатор, инструктор, кассир, техник, не имеющий категории, товаровед. | 61 |
| 8 | Заведующие канцелярией, архивом, центральным складом, хозяйством, машинописным бюро, копировально-множительным бюро, складом, фотолабораторией, читальным залом, шеф-повар, старшие: товаровед, кассир, инспектор, инкассатор, табельщик, дежурный бюро пропусков, техник II категории. | 62 |
| 9 | Специалисты, не имеющие категории, техник I категории. | 63 |
| 10 | Специалисты III категории. | 64 |
| 11 | Начальник хозяйственного отдела, специалист II категории. | 65 |
| 12 | Специалист I категории. | 66 |
| 13 | Ведущий специалист, мастер. | 67 |
| 14 | Начальник участка, старший мастер, начальник автоколонны, начальник лаборатории. | 68 |
| 15 | Начальник центральной лаборатории (заводской), директор гостиницы, референт. | 69 |
| 16 | Главный инженер проекта, главный специалист. | 70 |
| 17 | Начальник бюро. | 71 |
| 18 | Начальник отдела, начальник цеха, арбитр. | 72 |
| 19 | Начальник производства (внутри завода). | 73 |
| 20 | Главный инженер, заместитель (генерального) директора, директор департамента завода и дочернего общества, главный бухгалтер дочернего общества | 74 |
| 21 | Директор завода, генеральный директор дочернего общества, директор департамента корпоративного уровня, заместитель главного бухгалтера ОАО "КАМАЗ". | 75 |
| 22 | Генеральный директор и заместители генерального директора ОАО "КАМАЗ", главный бухгалтер ОАО "КАМАЗ". | 76 |