**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

**2005 год**

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

Глава I. Зарождение и развитие науки управления персоналом

1.1. Школа научного управления: Фредерик Тейлор, Фрэнк и Лилия Гилберт

1.2. Административная (классическая) школа управления: Анри Файоль, Макс Вебер

1.3. Школа человеческих отношений (неоклассическая школа управления) Элтон Мэйо

1.4. Поведенческая школа (бихевиористские теории): «пирамида потребностей» Абрахама Маслоу, теории «Х» и «Y» Дугласа Мак-Грегора и теория «Z» Уильяма Оучи

1.5. Школа науки управления (количественная школа)

Глава II. Элементы системы управления персоналом

2.1. Подходы к определению понятия управления персоналом

2.2. Объект управления персоналом

2.3. Субъект управления персоналом

2.4. Предмет управления персоналом

2.5. Принципы управления персоналом

2.6. Цели и задачи управления персоналом

2.7. Функции и методы управления персоналом

Глава III. Тенденции развития управления персоналом в современной России

3.1. Определение потребности в персонале

3.2. Составление профессиограммы

3.3. Подбор персонала (рекрутмент)

3.4. Адаптация персонала в компании

3.5. Локальные нормативные акты как инструмент управления персоналом

3.6. Мотивация персонала

3.7. Оптимизация организационной структуры компании

IV. Система управления персоналом ООО «АЛЮСТЭМ»

4.1. Общие сведения о предприятии «ООО «АЛЮСТЭМ»

4.2. Персонал ООО «АЛЮСТЭМ»

4.2.1. Структура персонала компании и стили управления

* + 1. Подбор и адаптация персонала
		2. Локальные нормативные акты в компании

4.2.4. Мотивация персонала в ООО «АЛЮСТЭМ»

4.3. Путь совершенствования управления персоналом в ООО «АЛЮСТЭМ»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список используемой литературы

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

Тема настоящей дипломной работы – путь совершенствования управления персоналом. Выбор этой темы обусловлен тем, что в условиях развивающейся рыночной экономики именно персонал становится основным конкурентным преимуществом многих организаций.

На самом деле, практически все компании используют новейшее оборудование, современные технологии и т.д., но только качество персонала и уровень менеджмента делают фирму процветающей или убыточной.

Актуальность выбранной автором темы очевидна, потому что управление персоналом – достаточно новое направление менеджмента в современной России. Кадровый менеджмент только формируется, это еще нельзя назвать системой, – тем более интересным видится исследование вопросов управления персоналом. Автору эта тема близка, так как напрямую затрагивает профессиональные интересы (автор дипломной работы – менеджер по персоналу). Основная мысль работы, которую хотелось бы донести: управление персоналом есть такая же, по сути, экономическая деятельность, как и всё, что делается в бизнесе. И деятельность управляющего персоналом следует рассматривать с точки зрения приносимого компании дохода, так же как работу снабженцев или торговцев. Написание данной дипломной работы ставило перед собой целью изложение теоретических и практических вопросов, касающихся управления персоналом, детально рассмотрены наиболее важные этапы построения и совершенствования системы управления персоналом в организации. В работе также освещен опыт некоторых Российских компаний по совершенствованию управления персоналом.

В анализе путей совершенствования управления персоналом автор опирается на научные школы управления персоналом, такие как: школа научного управления, административная, школа человеческих отношений, поведенческая (бихевиористские теории), количественная. Изучение всех известных направлений менеджмента персонала позволяет принимать впоследствии оптимальные решения в практической деятельности.

Как было сказано выше, в современном мире стал очевидным тот факт, что от персонала зависит успех и процветание бизнеса, так как персонал есть основной экономический ресурс (самый сложный). Соответственно, тема данной дипломной работы имеет огромное практическое значение. Разработанные методы могут быть использованы (используются автором) в повседневной работе по совершенствованию управления персоналом. В частности, эти методы помогли осуществить кадровый аудит ООО «АЛЮСТЭМ» с тем, чтобы на примере этой компании рассмотреть различные элементы управления персоналом, сделать выводы и дать практические рекомендации по оптимальному изменению менеджмента персонала в конкретной компании.

В работе мной использовалась специализированная литература по управлению персоналом, публикации в периодической печати, материалы Internet-ресурсов для специалистов по управлению персоналом, а также собственный опыт работы в должности менеджера по персоналу.

**ГЛАВА I**

**ЗАРОЖДЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕССЕ ЭВОЛЮЦИИ ТЕОРИЙ МЕНЕДЖМЕНТА**

**1.1. Школа научного управления: Фредерик Тейлор, Фрэнк и Лилия Гилберт**

Наука «управление персоналом» начала формироваться на стыке XIX и XX веков. 100 лет – это внушительный отрезок времени для того, чтобы успела сформироваться не только теория, но и практика.

Теоретической основой для данного научного процесса послужила школа научного управления, в рамках которой и исследовались многие вопросы, которые сегодня принято относить к системе управления персоналом. Дальнейшее развитие науки управления персоналом вплоть до середины 1980-х годов было неразрывно связано с процессом эволюции основных теорий менеджмента, а само управление персоналом рассматривалось в качестве одной из функций общего менеджмента.

Сегодня все больше и больше авторов склоняются к тому, что управление персоналом — это скорее не функция менеджмента, а самостоятельная управленческая система особого типа.

Однако вернемся к школе научного управления. Толчком к развитию научной мысли о процессах управления послужила так называемая «Пятая управленческая революция» (конец XIX — начало XX в.), основными результатами которой явились: формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности класса управленцев. В этих достаточно непростых условиях и сложилась первая «серьезная» школа менеджмента — **школа научного управления.**

Идеологом и родоначальником данной школы является **Фредерик Тейлор.** В основу своей теории научного управления Тейлор заложил три принципиальных положения: рационально-организованный труд рабочих; наличие формальной структуры организации; поиск механизмов сотрудничества управляющего и управляемого.

Максимальный уровень производительности труда рабочих — вот основной объект исследования и цель Тейлора, для достижения которой он разработал оптимальные методы выполнения трудовых операций. По сути, управление персоналом, по Тейлору, сводится к управлению трудом рабочих с целью максимизации его производительности исключительно на основе ускорения и совершенствования производственно-технического процесса. В этих условиях система заработной платы приняла строго индивидуальный, дифференцированный характер в зависимости от выполнения установленных норм (система прямой сдельщины).

Именно эта сторона учения Тейлора нашла широкое применение на промышленных предприятиях. Положение же о сотрудничестве между администрацией и рабочими и равномерное распределение ответственности между ними, как отмечал сам Тейлор, достигнуты не были.

Значительный вклад в становление школы научного управления внесли также **Фрэнк** и **Лилия Гилбрет,** которые в начале 1900-х гг. начали изучать рабочие операции, используя кинокамеру и микрохронометр.

Важным вкладом этой школы в теорию управления персоналом было систематическое использование технологий стимулирования с целью обеспечения заинтересованности работников в повышении производительности их трудовой деятельности. Основные идеи представителей данной школы менеджмента относительно управления персоналом в комплексном виде представлены в **общих принципах управления,** сформулированных **Тейлором:**

1. разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, миграций, усилий и других факторов;
2. строгое соблюдение утвержденных стандартов;
3. работник должен работать на том рабочем месте, где он будет приносить наибольшую пользу;
4. оплата труда напрямую зависит от результатов деятельности рабочих;
5. привлечение к управлению профессиональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
6. формирование исключительно дружеских и вместе с тем профессиональных отношений между менеджерами и рабочими.

Теорию научного управления можно считать переломным этапом, благодаря которому начали четко прорисовываться многие **аспекты управления персоналом:** подбор квалифицированных кадров, формирование дружеских отношений в коллективе, нормирование труда и многое другое.

* 1. **Административная (классическая) школа управления: Анри Файоль, Макс Вебер**

Основоположником административной (классической) школы управления является французский социолог **Анри Файоль,** которого иногда называют отцом менеджмента. Сторонники этой теории рассматривали организацию с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить ее общие характеристики и закономерности, но при этом не очень заботились о социальных аспектах управления, в том числе и управления кадрами.

**Целью** классической школы управления было создание функций и принципов управления, использование которых, по мнению ее сторонников, должно привести организацию к успеху.

Главный вклад Файоля в теорию управления заключается в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из следующих обязательных и взаимосвязанных **функций:** *планирования, организации, распорядительства, координации и контроля*.

Безусловно, данные функции без особых проблем можно отнести и к системе управления персоналом. В управлении персоналом они могут выглядеть, например, так: кадровое планирование и маркетинг персонала; организация найма, адаптации, обучения, профессионального

продвижения и высвобождения персонала; распорядительство на уровне директора службы по управлению персоналом; координация деятельности всех компонентов системы управления персоналом; контроль за оценкой эффективности работы по управлению персоналом.

Кроме функций управления, Файоль разработал **14 принципов управления.** Считая предложенные им принципы универсальными, Файоль тем не менее полагал, что их применение на практике должно носить гибкий характер, в зависимости от ситуации, в которой осуществляется управление.

Кратко представим данные принципы.

1. Разделение труда, улучшающее качество труда и повышающее квалификацию персонала.
2. Власть, означающая то, что кто-то должен обладать правом отдавать команды и нести ответственность за результаты.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства, объясняемое тем, что распоряжение должно исходить только от одного руководителя и контроль за его исполнением должен осуществлять только один руководитель.
5. Единство руководства.
6. Подчинение индивидуальных интересов общим интересам.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация, которая определяется исходя из контекста конкретной ситуации, и выбирается таким образом, чтобы давать лучшие результаты.
9. Цепи взаимодействия, что соответствует видам делегирования полномочий от руководства к подчиненным, и наоборот.
10. Порядок, так как каждый должен знать свое место в организации.
11. Равенство.
12. Стабильность персонала, ибо кадры должны находиться в стабильной ситуации.
13. Инициатива, являющаяся двигателем развития организации и показателем отношения персонала к условиям их работы.
14. Корпоративный дух.

Существенный вклад в развитие теории управления в рамках классической школы внес немецкий социолог **Макс Вебер,** разработавший **теорию бюрократического построения организации,** которая должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. Основные **элементы** построения такой организации, по Веберу, должны быть следующие:

1. разделение труда;
2. иерархическая система распределения власти;
3. система правил и норм;
4. система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях;
5. отсутствие личностного начала в межличностных отношениях;
6. прием в организацию на основе компетентности и потребностей организации;
7. продвижение внутри организации благодаря знаниям, умениям и опыту;
8. пожизненный найм.

Классическая школа управления рассматривала кадровые вопросы с исключительно организационно-административных позиций. Конкретный работник не рассматривался как самостоятельный объект управления персоналом.

**1.3. Школа человеческих отношений (неоклассическая школа управления) Элтон Мэйо**

До появления школы человеческих отношений мало кто рассуждал научным языком о «трудовом человеке» как об индивиде, а не как о работнике. Школа человеческих отношений зародилась в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор в организации. Поскольку она возникла как реакция на недостатки классического подхода в управлении, ее часто называют неоклассической.

Признанными авторитетами школы человеческих отношений считаются **Элтон Мэйо** и **Мэри Паркер Фоллетт.** Они изменили акцент в изучении управления с решения задач и функций, выполняемых работниками, на конкретного человека и его отношения с другими.

К этому выводу Мэйо привели данные, полученные в результате специально проведенного в течение нескольких лет исследования в «Вестерн Электрик Компани» (США). Эти исследования показали, что поведение человека на работе и результаты его труда зависят не только от материального вознаграждения, но и оттого, в каких социальных условиях он находится на работе, какие взаимоотношения существуют между рабочими и между рабочими и руководителями. Мэйо отмечал, что руководители должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных отношений в коллективе, т.е. создавать положительный социально-психологический климат, формировать лояльный рабочий коллектив.

Аналогичной точки зрения придерживалась и теоретик управления Мэри Паркер Фоллетт. Она считала, что для успешного управления руководитель должен отказаться от формального отношения с работниками, опирающегося на должностную власть, а быть лидером, признанным коллективом. Ее трактовка менеджмента как «искусства добиваться результатов посредством действий других» во главу угла ставила гибкость и гармонию во взаимоотношениях между менеджерами и рабочими. Менеджер должен исходить из сложившейся ситуации и управлять в соответствии с тем, что диктует ситуация, а не с тем, что предписано функцией управления.

Сегодня наработки представителей этой школы очень активно используют специалисты по управлению персоналом, которые в основном курируют такой важный процесс в системе управления персоналом как формирование корпоративной (организационной культуры). Все чаще этими вопросами в компании начинают заниматься, в том числе, и специалисты по внутрикорпоративному PR.

**1.4. Поведенческая школа (бихевиористские теории): «пирамида потребностей» Абрахама Маслоу, теории «Х» и «Y» Дугласа Мак-Грегора и теория «Z» Уильяма Оучи**

Психолог **Абрахам Маслоу** вслед за теоретиками «человеческих отношений» в организации копнул, как говорят, еще глубже и разработал теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей». В соответствии с этой теорией, у каждого работника по мере удовлетворения первых жизненных потребностей (жилье, питание, заработная плата, условия труда) возникают потребности в лидерстве, признании, общении, понимании, престиже, самоактуализации и управлении организацией. Реализация этих потребностей будет вызывать у работника «эффект сопричастности» к управлению организацией, поможет внушить ему, что, несмотря на наемный характер труда, он становится партнером собственника.

Таким образом, согласно учению Маслоу, человек имеет сложную структуру иерархически расположенных потребностей. Поэтому управление должно осуществляться на основе выявления этих потребностей и использования соответствующих методов мотивирования, приемов управления человеческими отношениями, включающих консультации с работниками и предоставления им более широких возможностей на работе (рабочие начинают участвовать в оценке своих наставников, распределении премий, анализе причин порчи, тарификации работ и т.д.). Основная особенность этой теории управления заключается, во-первых, в признании неизбежности конфликтов между рабочими и организацией, задача которой состоит в том, чтобы уменьшить отрицательные последствия этих конфликтов. Этот вывод представители данной школы делают на основе того, что потребности человека и потребности организации не совпадают. Для удовлетворения своих потребностей человеку необходимо сохранить свою независимость, развивая и выражая индивидуальные способности в условиях полной свободы. Природа же организации ставит на пути человека определенные преграды, отсюда неизбежен конфликт. Во-вторых, сторонники этой теории исходили из положения, что управленческий труд представляет собой самостоятельный, специфический вид труда, профессиональную деятельность, а *менеджер — это профессия*.

Теории управления, в основе которых лежат социально-психологические особенности человека получили название бихевиористских теорий. **Бихевиоризм** (дословно — «поведение») — ведущее направление в психологии, изучающее человека, его реакции (поведение) на воздействия (стимулы) внешней среды.

Развитие таких наук, как психология и социология, и совершенствование методов исследования во второй половине XX в. сделало изучение поведения человека на рабочем месте в большей степени строго научным, что способствовало формированию школы поведенческих наук. Сторонники этой школы изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества труда, акмеологии. В самых общих чертах основной целью этой школы было повышение эффективности деятельности организации за счет повышения эффективности использования ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход в управлении стал настолько популярным, что почти полностью охватил всю область управления в 1960-е гг. Его главный принцип состоял в том, что правильное применение науки о поведении человека всегда будет способствовать повышению эффективности деятельности как отдельного работника, так и организации в целом.

Одним из видных представителей школы поведенческих наук является **Дуглас Мак-Грегор,** разработавший теории «X» и «Y». В соответствии с его концепцией существуют два типа управления, отражающих два типа взглядов на работников.

|  |  |
| --- | --- |
| **Предпосылки для организации****типа «X»** | **Предпосылки для организации****типа «Y»** |
| 1. Человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать её, т.е. по своей природе ленив. | 1. Человеку присуще стремление трудиться, выражение физических и эмоциональных усилий на работе для него естественно, контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения человека к деятельности. |
| 2. По причине этого большинство людей необходимо принуждать приказами, системой контроля и угрозами наказания к действиям для достижения целей организации. | 2. Ответственность и обязательства человека к целям организации зависят от вознаграждения за результаты труда, в первую очередь связанного с удовлетворением его потребностей в самовыражении. |
| 3. Человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает быть в безопасной ситуации. | 3. Человек, воспитанный определенным образом, не только готов брать на себя ответственность, но даже стремится к этому. |

Мак-Грегор сделал.вывод, что управление типа «Y» более эффективно, и рекомендовал менеджерам создавать условия, при которых рабочий, достигая целей организации, одновременно добивался бы и своих личных целей.

**Теория «X»** описывает взгляды на работника доиндустриальной эпохи. В соответствии с ней среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Поэтому требуется принуждать большинство людей различными методами вплоть до наказаний к выполнению возложенных на них обязанностей и непрерывно контролировать их действия. Все это в свете данной теории усугубляется еще и тем, что большинство работников не стремятся ни к чему, избегают брать на себя ответственность и желают, чтобы ими руководили. Однако Мак-Грегор отмечает, что подобное поведение вызывается не столько свойствами человеческой натуры, сколько теми внешними условиями, при которых людям приходится жить и трудиться. Такие условия до середины XX в. были весьма далеки от идеала даже в наиболее развитых странах: на предприятиях зачастую преобладал тяжелый неквалифицированный физический труд, продолжительность рабочей недели намного превышала 40 часов, поэтому иного отношения к работе трудно было ожидать.

Современный этап НТР во многом изменил ситуацию. Большинство видов физического труда стали выполнять машины, что, по мнению Мак-Грегора, неминуемо приводит к изменению отношения людей к своей работе, которое отражается во второй его теории — теории «Y», являющейся противовесом теории «X». В основе второй теории лежит восприятие работника как человека, обладающего интеллектуальными способностями, что связано, по мысли Мак-Грегора, с ростом НТП и переосмыслением по этой причине отношения людей к работе.

Согласно **теории «Y»:**

* затраты физических и интеллектуальных сил человека в труде совершенно естественны; принуждение к труду, угроза наказаний не является единственным средством достижения целей;
* если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль в процессе деятельности;
* приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
* обычный человек при соответствующих условиях не только способен принимать на себя ответственность, но и ищет возможности проявлять свои способности.

Менеджмент в теории «Y» играет качественную роль: его задача — объединять (интегрировать), создавать условия, способствующие развитию актуальных способностей человека. Децентрализация управления — гарантия эффективности его труда. Большинство людей обладают сравнительно высокой степенью изобретательности и творчества, которые можно применить в интересах организации.

В 1981 г. американский профессор **Уильям Оучи** выдвинул **теорию «Z»,** как бы дополняя тем самым идеи Мак-Грегора, высказанные им в виде теорий «X» и «Y». Изучив японский опыт управления, Оучи пришел к выводу о том, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению. Данная теория знаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления. Предложив теорию «Z» управления персоналом, Оучи попытался сформулировать лучший путь управления любой организацией.

Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что *человек — это основа любой организации, и от него в первую очередь зависит успех деятельности организации*. Оучи сформулировал цели теории «Z», в сжатом виде сводящиеся к следующему: долгосрочный наем работников; групповое принятие решения; индивидуальная ответственность; постепенная оценка кадров и их умеренное продвижение; неспециализированная карьера; всесторонняя забота о рабочих.

Основная заслуга бихевиористов в области управления персоналом заключается в том, что они впервые осуществили вполне удачную попытку «заглянуть в душу работника» в целях повышения эффективности деятельности всей организации.

**1.5. Школа науки управления (количественная школа)**

Заключительной теорией, или школой, управления в рассматриваемой мной классификации является школа науки управления, или количественная школа, цель которой — внедрить в процессы управления методы и аппарат точных наук: математики, статистики, инженерных наук и связанных с ними областей знаний. Количественные методы объединены под общим названием «исследование операций» и представляют, по сути, применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

После постановки проблемы специалисты по исследованию операций разрабатывают модель ситуации. После разработки модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

Основной **особенностью школы науки управления** (количественной школы, или исследования операций) является замена словесных рассуждений и описательного характера моделями, символами и количественными значениями. Самый крупный толчок к развитию количественных методов в управлении дало применение компьютеров, которые позволили исследователям операций разрабатывать всё более сложные модели, наиболее приближающиеся к реальности, а значит, более точные, что сделало возможным внедрять оптимальные, наиболее эффективные управленческие решения.

Яркими примерами использования наработок количественной школы в системе управления персоналом являются: модели оценки социально-экономической эффективности управления персоналом и мотивационные модели, основанные, например, на нейролингвистическом программировании, теориях вероятностей и игр.

**ГЛАВА II**

**ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. ПОНЯТИЕ, ОБЪЕКТ, СУБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.**

**2.1. Подходы к определению понятия управления персоналом**

Управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия, поскольку в условиях современного производства роль человека возрастает, и к его способностям, уровню знаний и квалификации предъявляются все более высокие требования.

Для того, чтобы эффективно управлять персоналом и, более того, оценивать его эффективность, необходимо знать, что такое управление персоналом и каковы цели этого процесса, а также определить сущность категории «управление персоналом».

Проведенное мной в процессе подготовки к написанию дипломного проекта исследование показало, что в литературе можно встретить примеры различного толкования понятия «управление персоналом». Одни авторы в определении акцентируют внимание на организационной стороне управления, оперируя целью и методами, с помощью которых можно достичь этих целей, другие делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления.

Сильное влияние на расхождение толкований оказывает переводная литература, с ее различной терминологией, свойственной различным школам управления. Наиболее часто встречаются такие термины, как:

**Personnel administration** — администрирование персонала (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование персонала), отношения между администрацией и подчиненными;

**Personnel management** — управление персоналом (включая подбор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности), трудовые отношения, взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками;

**Personnel relation** — отношения с персоналом (в том числе внутрикорпоративный PR и конфликт-менеджмент).

**Human resource management** — управление человеческими ресурсами. Данный термин основывается на теории человеческого капитала, под которым понимают имеющийся у каждого из нас потенциал знаний, умений, навыков, способностей и талантов.

При попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне вопроса.

Остановлюсь на некоторых определениях, приводимых в последние годы в работах отечественных и зарубежных экономистов.

|  |  |
| --- | --- |
| **Источник** | **Определение** |
| *Галенко В.П.* Управление персоналом и эффективность предприятий. СПб.: СпбУЭФ, 1994. С.54 | **Управление персоналом** — это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособности предприятия. |
| Управление персоналом организации/flod *ред. Кибанова А.Я.* М.: ИНФРА-М, 1998. С.62 | **Управление персоналом** — это формирование и направление мотивационных установок работника в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. |
| *Шекшня СВ.* Управление персоналом современной организации. М.: «Интел-Синтез», 1997. С.43 | **Управление персоналом** — это обеспечение организации необходимым числом работников, выполняющих требуемые производственные функции. Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. |
| *Иванцевич Дж. М„ Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. С.11-22 | **Управление персоналом** — это деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей. Эффективность управления персоналом определяется степенью и сроками выполнения, поставленных УП-структурами специфических, верифицируемых задач |
| *Марр Р., Флиастер А.* Словарь // Человек и труд. 1994. №1. С.127. | **Управление персоналом** — это область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности, привлечение, введение в работу, развитие, контроллинг, высвобождение персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками. |
| *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятий. М.: ИНФРА-М, 1998. С.46 | **Управление персоналом** — это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых в нем работников. Эффективность управления персоналом определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при сокращении издержек на персонал. |

Управление персоналом является важнейшей составной частью общей стратегии управления предприятием. Главной целью такой стратегии, в условиях перехода на рыночные отношения, является: получение расчетной величины прибыли, повышение производительности труда, реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью, достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников. В современной литературе по управлению персоналом можно встретить как минимум четыре наиболее проработанных подхода к определению сущности понятия управления персоналом:

1. **Управление персоналом как «использование трудовых ресурсов (рабочей силы)».** В рамках данного подхода ведущее место занимает техническая подготовка людей. Вместо человека в производстве рассматривается лишь его функция — труд, измеряемый затратами времени и заработной платы. Производительность труда становится основным критерием оценки эффективности деятельности работника. В общем, подход основывается на следующих положениях: обеспечение единого руководства; соблюдение строгой вертикали; фиксирование необходимого и достаточного контроля; соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур; достижение баланса между властью и ответственностью; обеспечение дисциплины; обеспечение подчинения личных интересов общим.
2. **Управление персоналом как «управление персоналом».** Развитие знаний об организации, ее функциях и общественном значении привело к тому, что произошел качественный переход от модели «использования трудовых ресурсов» к модели «управления персоналом». Под организацией стали понимать не только производственно-сбытовую форму социального объединения, но и общественную систему, управляемую руководителем и функционирующую благодаря определенному коллективу людей — персоналу. Такой переход привел к тому, что в рамках науки управления персоналом активно начали изучать вопросы поведения организационной группы — взаимоотношения работников внутри и вне организации.
3. **Управление персоналом как «управление человеческими ресурсами (HR)».** Рынок является, как известно, мощным регулятором микроэкономических систем, одной из которых является конкретная коммерческая организация — фирма. Фирма существует и развивается за счет двух основных возможностей:

1) за определенные ценности получать ресурсы из внешней среды;

2) отдавать конечные продукты во внешнюю среду также за определенные ценности. Так вот, сторонники модели «управления человеческими ресурсами» считают, что персонал является таким же ресурсом как сырье, оборудование, информация.

1. **Управление персоналом как «управление человеком».** В России о пресловутом «человеческом факторе» начали говорить с особым интересом с началом перестроечных процессов. Тогда же к нам со всем своим размахом пришла и психология личности. Все внимание у тех, кто придерживается этого подхода, сосредоточено на конкретной личности в пределах организационного поля, которое состоит из взаимозависимостей отдельно взятого работника, коллектива, организации и ее менеджмента.

**2.2. Объект управления персоналом**

Вот уже несколько лет автор этой работы является специалистом по управлению персоналом. На кого и на что направлена моя профессиональная деятельность в этом качестве? Самый простой ответ — на персонал. Это уверенная и твердая «тройка». А как же конкретный работник; менеджеры всех трех звеньев; непосредственный начальник; кадровый резерв; претенденты и рекруты; рекрутинговые агентства и компании; государственные и негосударственные центры занятости; средства массовой информации и многое другое. Куда всё это отнести? Думаю — в систему объектов управления персоналом. Остановлюсь на каждом из них более подробно.

**Персонал** — это трудовой коллектив организации, или простая совокупность работников компании, которые не обладают свойствами коллектива, а именно: попарно не знают друг друга, занимают весьма отдаленные друг от друга рабочие места, не реализуют фатическую функцию общения и неформальные типы коммуникации. Здесь главным для исследователя становятся вопросы поведения работников в группе. Для этого специалистам по управлению персоналом, специализирующимся на отношениях в группе, необходимо освоить и применять на практике многие технологии социометрики. Например, неплохо было бы выявить так называемых «звезд» внутри определенной группы работников, лидеров, «привратников», конфликтных личностей и т. д. Персонал является ключевым объектом системы управления персоналом, что вынесено в само название этой сферы деятельности.

**Отдельно взятый работник** также является объектом управления персоналом, так как трудовой коллектив или совокупность работников формируются не из кого-либо, а именно из конкретных работников. Часто в трудовом коллективе встречаются «трудные личности», которые никак не вписываются в общеорганизационную картину, однако являются прекрасными специалистами в своей профессиональной сфере деятельности, и с ними не хотелось бы расставаться. В такой ситуации специалист по управлению персоналом должен найти к такому работнику индивидуальный подход и разрешить ситуацию конфликтности или напряженности путем острожного психологического воздействия на данного сотрудника. Например, один из сотрудников постоянно конфликтует с руководителем компании. В меру мудрым решением специалиста по управлению персоналом будет, на мой взгляд, следующее: посоветовать руководителю почаще отправлять конфликтного работника в командировочные поездки.

**Представители низшего, среднего и высшего уровней менеджмента** организации рассматриваются как особого рода объекты управления персоналом. Управлять своим непосредственным начальником или менеджерами, которые вам не подотчетны, практически невозможно. Да и ни в одной должностной инструкции менеджера по персоналу не встречается обязанностей, связанных с функциями по управлению представителями руководства организации. Однако, советы по подбору персонала, организации внутрикорпоративных мероприятий, размещению вакансий в СМИ — не что иное, как форма управленческого влияния на руководителя. В сущности именно от менеджера по персоналу зависит то, кто будет работать в организации на той или иной должности. Хотя последнее слово все же останется за руководителем. Такого рода влияние требует знаний различных технологий эффективного убеждения и скрытого психологического воздействия. Подобные технологии достаточно подробно проработаны в теории и практике нейролингвистического программирования.

**Претенденты, рекруты и кадровый резерв** — объекты управления персоналом, работа с которыми ведется на принципах конкурса, избирательности, документационного обеспечения и необходимости обучения. Конкурс означает, что на одно вакантное место претендуют несколько человек; избирательность предполагает прохождение определенной процедуры отбора; документационное обеспечение необходимо для того, чтобы должным образом организовать процедуру оформления документов о найме на работу; необходимость обучения касается «новичков» и кадрового резерва.

**Рекрутинговые агентства** — организации, основной целью которых является поиск вакансий и трудоустройство. Компаниям целесообразно обращаться в рекрутинговые агентства лишь в том случае, если самим выполнить ту или иную деятельности по поиску нужных специалистов, выходит значительно дороже и с меньшим качеством. Задача специалиста по управлению персоналом в данном случае заключается в оценке экономической целесообразности обращения к сторонним специалистам по ректрутменту и в оценке собственных сил и возможностей.

**Государственные и негосударственные центры занятости** — очень полезны для специалистов по управлению персоналом. Прежде всего, из-за их огромных по объему и содержанию баз данных, преимущественно бесплатных.

**Средства массовой информации** выступают в роли объектов управления персоналом в том случае, если организация решила обойтись собственными силами и ресурсами в поиске необходимых специалистов и работников. Разместить информацию о вакансиях можно в газете или журнале, по радио или телевидению, на сайте или с помощью автоматической e-mail-рассылки.

**2.3. Субъект управления персоналом**

Субъект управления персоналом — руководители различных уровней, выполняющие функции по управления персоналом, а также специалисты кадровой службы.

Какие они — специалисты по управлению персоналом? Соответственно Квалификационному справочнику РФ, выделяют следующие наименования **должностей работников, выполняющих функции по управлению персоналом:**

* Менеджер [по персоналу] (24063);
* Инспектор по кадрам (22956);
* Начальник отдела кадров (24696);
* Педагог-психолог (25484);
* Специалист по кадрам (26583);
* Экономист по труду (27755).

**Основные требования, предъявляемые к специалисту по управлению персоналом на рынке труда:**

* наличие высшего образования (одного или нескольких);
* опыт работы в качестве менеджера по персоналу от 2—3 лет;
* знание трудового законодательства;
* владение технологическим портфелем рекрутмента;
* знание рынка труда и кадрового консалтинга;
* умение составлять должностные инструкции, трудовой договор, программы аттестации и обучения персонала;
* высокий уровень в сфере формирования кадрового резерва и работы с ним;
* знание процедуры высвобождения персонала;
* умение мыслить стратегически и отстаивать свою точку зрения, в том числе и по вопросам развития организации в целом;
* коммуникабельность, инициативность.

Еще одним немаловажным вопросом является то, какому стилю руководства (лидерства) отдает предпочтение менеджер по управлению персоналом или в каком стилевом режиме менеджмента находится в организации функция по управлению персоналом.

Рассмотрим **пять** наиболее проработанных в научной литературе **классификаций стилей руководства (лидерства):**

**1) Классическое деление стилей руководства** на директивный (авторитарный), демократический и либеральный.

**Директивный (автократический, авторитарный) стиль** отличается:

* чрезмерной централизацией управления;
* единоличным решением не только крупных, но и мелких вопросов;
* сознательным ограничением контактов с подчиненными;
* стремлением руководителя к единовластию, к повелеванию людьми;

—достижением результатов хозяйственной деятельности, не считаясь со средствами.

Данный стиль оправдан в системе управления персоналом лишь в ситуации мощного кризиса, когда необходимы четкие директивы со стороны единого центра управления.

**Демократический (коллегиальный) стиль** характеризуют следующие черты:

* предоставление подчиненным самостоятельности действий, соизмеримой с их возможностями, квалификацией и выполняемыми функциям;
* высокий уровень самоуправления в трудовых коллективах;
* решение руководителем только наиболее сложных и важных вопросов, главным образом, вопросов координации и контроля;
* постоянная информированность подчиненных о положении дел;
* реализация полномочий руководителя, как правило, посредством убеждения и внушения, а не административными методами;
* уважение к личности, к человеческому достоинству.

Демократический стиль управления Российская Ассоциация Специалистов по Персоналу (РАСП) считает наиболее удачным для менеджера по управлению персоналом.

При **либеральном (пассивном, соглашательском, попустительском) стиле** руководства исполнителям предоставляется почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей работой. Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя, его безынициативностью, ожиданием указаний сверху, неуверенностью в себе, нежеланием принимать ответственность за решения, легкостью восприятия других мнений. Этот стиль также можно применять в системе управления персоналом, особенно в сфере неформальных взаимоотношений внутрикорпоративной культуры.

**2) Классификация в рамках ситуационной модели лидерства «Путь-Цель» Роберта Хауса и Теренса Митчелла:** стиль поддержки, инструментальный, партисипативный (поощряющий участие), ориентированный на достижение.

**Стиль поддержки** (поддерживающее лидерство) основан на дружелюбном, простом и равном обращении руководителя с подчиненными.

**Инструментальный стиль руководства** (директивное лидерство) заключается в том, что подчиненным сообщают, чего от них хотят, что и как нужно делать, соблюдая установленные стандарты, правила и процедуры.

**Стиль, поощряющий участие** (партисипативный, или участвующее лидерство), характеризуется, в первую очередь, групповым принятием решения и постоянными консультациями.

**Стиль, ориентированный на достижение** (лидерство, ориентированное на достижение), характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели и надеждой, что они будут и способны эффективно работать для достижения поставленной цели. Все эти стили лидерства автор считает возможным комбинированно использовать специалисту по управлению персоналом в своей работе.

**3) Классификация лидерских стилей Поля Херси и Кена Бланшарда:** указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий.

**Указывающий стиль** считается лучшим при низкой зрелости исполнителей, когда лидер вынужден проявлять высокую директивность и контроль за работниками, помогая им таким образом устранить неуверенность в том, что работа будет выполнена.

**Убеждающий стиль** используется при умеренно низкой зрелости исполнителей, применяя в равной мере директивность и поддержку самостоятельности и инициативы к тем, кто не желает работать. Руководитель путем объяснений вселяет уверенность в работниках о возможности выполнения задания.

**Участвующий стиль** предпочтителен при умеренно высокой зрелости исполнителей, когда они нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть мотивированными на выполнение работы.

**Делегирующий стиль** хорош для руководства высокозрелыми исполнителями и характеризуется незначительной директивностью и поддержкой, что позволяет исполнителям брать на себя максимум ответственности за выполнение задания и способствует развитию творческого подхода к работе.

**2.4. Предмет управления персоналом**

**Предмет управления персоналом** — это сферы пересечения взаимоотношений объекта и субъекта управления персоналом по определенным критериям. Критериями могут являться: кадровый, нормативно-методический, делопроизводственный, организационный, информационный, материально-технический.

**Кадровый критерий** включает в себя следующие сферы пересечения: кадровое планирование, маркетинг персонала, набор, отбор, найм, обучение, адаптация, служебно-профессиональное продвижение, стимулирование, оценка, нормирование, мотивация, конфликтные отношения, внутрикорпоративная культура, высвобождение персонала и др.

**Нормативно-методический критерий** объясняется тем, что деятельность специалиста по управлению персоналом в организации основывается на определенной совокупности документов организационного, технического, экономического характера, а также нормативно-справочных материалах, которые используются при решении задач организации и управления труда.

**Делопроизводственный критерий** заключается в обеспечении управления персоналом должных условий для работы с документами, обращающихся в системе управления персоналом.

**Организационный критерий** представляет одну большую сферу пересечения — организационное строительство в сфере управления персоналом, а именно определение нужного числа HR-специалистов, анализ необходимости содержания собственного отдела или службы по управлению персоналом.

**Информационный критерий** — малоизучен в современной литературе по управлению персоналом; связан с обеспечением информационных процессов в системе управления персоналом, защитой информации, коммуникационными процессами внутри организации, информационным сопровождением принятия решений, имиджевой политикой компании.

**Материально-технический критерий** жизненно необходим для полноценной работы всей системы управления персоналом. К данному критерию относится такая сфера пересечения: материально-техническое обеспечение мероприятий по управлению персоналом (выплата заработной платы штатным и привлеченным специалистам, наличие специальных технических средств, финансовое обеспечение HR-проектов, средства на премирование и поощрение работников организации).

Обобщив все вышесказанное, определим управление персоналом следующим образом.

**Управление персоналом** — это область организационного менеджмента, направленная на максимально эффективное использование работников для достижения общих, частных и индивидуальных целей в пределах рассматриваемой организации.

**2.5. Принципы управления персоналом**

Система, как правило, подчиняется требованиям внешней и внутренней среды. Всегда существуют некие объективные законы и правила, по которым система действует согласно им или вопреки.

Под **принципами управления персоналом** следует понимать руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются кадровые службы и отдельные HR-менеджеры в силу различных условий и обстоятельств, сложившихся в обществе.

Все управленческие принципы подразделяют на общие (универсально-фундаментальные) и частные (специально-ориентированные).

**Общие принципы** охватывают управление в общем, они складываются под влиянием действий всей системы экономических законов.

**Частные принципы** возникают в результате решения каких-либо локальных задач, обладают свойством ситуационности.

Рассмотрим принципы управления персоналом на базе трех основных классификаций принципов всего менеджмента. Первая была разработана основоположником научного управления Фредериком Тейлором (1856—1915). Вторая — В.И. Лениным (1870—1924) в рамках марксизма.

Третья — французским социологом Анри Файолем (1841—1925).

**Принципы управления персоналом в рамках классификации общих принципов управления Фредерика Тейлора:**

1. разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, миграций, усилий работников и других факторов;
2. открытый и соревновательный конкурс найма на работу;
3. строгое соблюдение утвержденных стандартов и норм;
4. работник должен работать на том рабочем месте, где он будет приносить наибольшую пользу;
5. оплата труда напрямую зависит от результатов деятельности рабочих;
6. привлечение к управлению профессиональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
7. формирование исключительно дружеских и вместе с тем профессиональных отношений между менеджерами и рабочими.

**Принципы управления персоналом в рамках классификации общих принципов управления В.И. Ленина:**

1. демократический централизм, в основу которого положено сочетание централизованного управления персоналом и самостоятельности его отдельных элементов;
2. единство политического и хозяйственного руководства, определяющие соподчиненность целей общества, реализуемых определенными политическими системами и целей хозяйствующих субъектов, функционирующих в рамках этих политических систем;
3. приоритет плановой деятельности;
4. материальное и моральное стимулирование;
5. ответственность, означающая создание четкой организационной структуры;
6. обдуманная ротация кадров;
7. экономичность и эффективность;
8. оптимальное сочетание отраслевого и территориального управления.

**Принципы управления персоналом в рамках классификации общих принципов управления Анри Файоля:**

1. разделение труда, улучшающее качество труда и повышающее квалификацию персонала;
2. власть, означающая то, что кто-то должен обладать правом отдавать команды и нести ответственность за результаты;
3. дисциплина;
4. единство распорядительства, объясняемое тем, что распоряжение должно исходить только от одного руководителя и контроль за его исполнением должен осуществлять только один руководитель;
5. единство руководства;
6. подчинение индивидуальных интересов общим интересам;
7. вознаграждение персонала;
8. централизация, которая определяется исходя из контекста конкретной ситуации и выбирается таким образом, чтобы давать лучшие результаты;
9. цепи взаимодействия, что соответствует видам делегирования полномочий от руководства к подчиненным и наоборот;
10. порядок, так как каждый должен знать свое место в организации;
11. равенство;
12. стабильность персонала, ибо кадры должны находиться в стабильной ситуации;
13. инициатива, являющаяся двигателем развития организации и показателем отношения персонала к условиям их работы;
14. корпоративный дух.

Перечисленные выше принципы были сформулированы в начале прошлого столетия. С течением времени многие из них качественно изменились, потеряли свою силу, или наоборот, — из второстепенных стали доминирующими. К «старым» принципам добавились **«новые»:** системность, виртуальность, комплексность, объективность, конкретность, основное звено, матричность структуры, зависимость от уровня реальности и многие другие.

**2.6. Цели и задачи управления персоналом**

В предыдущих параграфах автор отметила, что в системе управления персоналом есть два самых важных фактора: субъект и объект управления. Субъект персонал-менеджмента управляет объектом. Но прежде чем начать непосредственно процесс управления, субъект всегда предполагает определенные изменения относительно своего объекта управления. Речь идет о перспективном видении нового желаемого (по отношению к субъекту) состояния объекта. Данное желаемое состояние очень важно в самом начале сформулировать в виде цели.

К **основным целям управления персоналом** относятся:

1. способствование достижению целей предприятия путем обеспечения организации необходимыми кадрами и эффективного использования их квалификации, практического опыта, мастерства, работоспособности и творческого потенциала;
2. формирование внутрикорпоративной культуры, приобщение работников к ценностям организации и фирменному стилю; разрешение конфликтных ситуаций.

Первая цель носит организационно-управленческий характер, вторая — информационно-коммуникативный.

**Признаков, по которым можно классифицировать цели управления,** достаточно много. Но основными среди них являются следующие:

1. **Сферы управления персоналом:** кадровое планирование, обучение персонала, оценка персонала, нормирование труда и т.д.
2. **Масштаб действия:** глобальные (на межорганизационном уровне), узкоспециальные (в отношении отдельных специалистов), общие (на уровне рассматриваемой организации).
3. **Срок действия:** краткосрочные, долгосрочные, постоянные (мониторинговые).
4. **Видение перспективы:** стратегические, тактические, ситуационные (моментные, оперативные).
5. **Эффект от достижения:** эффективные (результативные), неэффективные (безрезультатные).
6. **Инновационный критерий:** качественные, количественные, инерционные.
7. **Направления управленческих действий:** информирование, изменение отношения, изменение поведения, обеспечение самого процесса деятельности управленческой системы.

Для того чтобы достичь основных целей управления персоналом, необходимо реализовать следующие **задачи:**

1. организовать систему кадрового планирования, выбрать стратегию кадровой политики;
2. рекрутировать нужные кадры, сформировать кадровый резерв и отладить работу с ним;
3. создать систему адаптации персонала;
4. обеспечить сотрудников организации должными условиями мотивации, стимулирования и карьерного роста;
5. проводить оценку личных, деловых и профессиональных качеств сотрудников;
6. разрешать конфликты.

**2.7. Функции и методы управления персоналом**

**Функции управления персоналом** — это специализированные виды управленческой деятельности в рамках кадровой политики организации, отличающиеся однородностью содержания выполняемых работ и их целевой направленностью; это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности в сфере обеспечения кадровой политики.

Широко распространенным подходом к определению функций управления персоналом является системный подход.

**Система управления персоналом** представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующего механизма управления, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях, роста эффективности производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

В рамках данного подхода управление персоналом как система состоит из нескольких подсистем, выполняющих соответствующие функции. Представим функциональные подсистемы и основные функции управления персоналом в виде следующей схемы:

|  |  |
| --- | --- |
| **Подсистемы** | **Основные функции** |
| Юридические услуги | - решение правовых вопросов трудовых отношений;- решение правовых вопросов процесса производства; - согласование распорядительных документов |
| Планирование, прогнозирование и маркетинг персонала | - разработка стратегии управления персоналом;- анализ кадрового потенциала; - анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале; - взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию; - оценка кандидатов на вакантную должность; - текущая периодическая аттестация персонала |
| Оформление и учет кадров | - оформление и учет приема, увольнений перемещений; - информационное обеспечение системы управления персоналом; - профориентация; - обеспечение занятости |
| Анализ и развитие средств стимулирования труда | - управление трудовой мотивацией; - разработка систем оплаты труда; - использование средств морального поощрения; - разработка форм участия в прибылях и капитале; - создание «корпоративного духа» |
| Условия труда | - соблюдение требований психофизиологии труда; - соблюдение требований эргономики труда; - соблюдение требований технической эстетики; - охрана труда и техника безопасности; - охрана окружающей среды. |
| Разработка оргструктур управления | - анализ сложившейся оргструктуры управления; - проектирование и построение новой оргструктуры управления; - разработка штатного расписания |
| Развитие персонала | - техническое и экономическое обучение; - переподготовка и повышение квалификации; - работа с кадровым резервом; - служебное и профессиональное продвижение; - профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников |
| Трудовые отношения | - анал из и регулирование групповых и личностных взаимоотношений; - анализ и регулирование отношений руководства; - управление производственными конфликтами и стрессами; - социально-психологическая диагностика; - соблюдение этических норм взаимоотношений |
| Развитие социальной инфраструктуры | - организация общественного питания;-управление жилищно-бытовым обслуживанием; - развитие культуры и физического воспитания; - обеспечение охраны здоровья и отдыха; - обеспечение детскими учреждениями; -управление социальными конфликтами и стрессами |

Все перечисленные функции управления персоналом в неразрывном единстве присутствуют в деятельности руководителей и подразделений всех уровней.

Распространенным является определение функций общего управления соответственно основным ресурсам, используемым организацией в своей деятельности. Часто имеет место быть такая таблица:

|  |  |
| --- | --- |
| **Ресурс организации** | **Функция управления** |
| Имидж | Паблик рилейшнз |
| Время | Планирование |
| Ценности | Безопасность |
| Потребитель | Маркетинг |
| Бизнес | Предпринимательство |
| Деньги | Финансы |
| Люди | Управление персоналом |
| Технологии | Производство |
| Идеи | Инновация |
| Данные | Информация |
| Культура | Социальное развитие |
| Перспектива | Администрирование |

Однако интересен следующий факт: за всеми перечисленными в таблице ресурсами стоят конкретные люди. Получается, что специалист по управлению персоналом должен заниматься и новыми производственными технологиями, и имиджем организации, и финансами фирмы, и всем остальным. Безусловно, это не так. Под людьми в данном контексте понимаются объекты управления персоналом, которые подробно были рассмотрены мной в предыдущих параграфах.

Обобщив вышесказанное, выделим конкретные **функции управления персоналом:**

1. социальная;
2. нормативно-регулятивная;
3. функция контроля и мониторинга;
4. информационно-аналитическая;
5. мотивационная;
6. дидактическая;
7. коммуникативная;
8. аксиологическая.

Всегда важно знать не только то, что делается в организации, но и то, как и каким образом это делается. Например, оплатить труд рабочего можно повременно или сдельно.

**Методы управления персоналом** представляют собой совокупность приемов и способов осуществления функций управления персоналом. Поэтому непосредственно зависят от характера функций управления персоналом. Данный признак (критерий) как раз и лег в основу самой распространенной классификации методов управления персонала. По этой классификации выделяют следующие **методы управления персоналом:**

1. экономические;
2. организационно-распорядительные;
3. социально-психологические;
4. социологические;
5. программно-целевые;
6. проблемно-ориентированные;
7. коммуникативные;
8. имиджевые.

**Экономические методы** — это способы воздействия, имеющие в своей основе экономические отношения и экономические интересы людей. Экономические интересы делятся на четыре большие группы: государственные, хозяйственно-отраслевые, организационные и индивидуальные. Искусство управленца заключается в том, чтобы «без обид» регулировать процесс удовлетворения оговоренных интересов. К рычагам подобного регулирования можно отнести: себестоимость, рентабельность, прибыль, фондоотдачу, цену, заработную плату, налоговые отчисления, поощрения и др.

**Организационно-распорядительные методы** — методы на основе силы и авторитета власти, т.е. указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, инструкций и других нормативно-правовых актов. Такие методы регламентируют деятельность всей организации, ее структурных подразделений, должностей, функций; обеспечивают организацию нормативами; поддерживают дисциплину.

**Социально-психологические методы** — методы, использующие индивидуальное и общественное сознание и психологию, основывающиеся на общественно-значимых морально-этических категориях, ценностях и воспитании. При применении данного метода управления персоналом очень важно правильно оценить индивидуальные качества работника; правильно подобрать, расставить и закрепить кадры на рабочих местах; создать условия для максимального проявления индивидуальных профессиональных качеств работника.

**Социологические методы** — методы социологического исследования, в том числе и социометрические.

**Программно-целевые методы** — методы, в которых применяется специальная матрица, состоящая из 4 столбцов (исполнители, ресурсы, сроки, цели) и неопределенного количества строк (мероприятия) в зависимости от объема выполняемых работ.

**Проблемно-ориентированные методы** — методы, которые используются в сложных нештатных ситуациях (экономические кризисы, потери рынков сбыта, стихийные бедствия, аварии, чрезвычайные ситуации, конфликты). В таких ситуациях основной критический ресурс — время, на первый план выходит умение оперативно управлять временем. Специальные тренировки, сборы, тренинги позволяют скоординировать действия подразделений и руководства в нештатных ситуациях, выявить и проанализировать ошибки в ответных действиях.

**Коммуникативные методы** — методы симметричной и асимметричной коммуникации, целью которых является создание благоприятной коммуникативной обстановки в организации и сферах ее взаимодействия с компонентами внешней среды по вопросам управления персоналом.

**Имиджевые методы** — методы, основывающиеся на активном применении технологий интегрированных коммуникаций для создания положительного образа организации в глазах ее внешней и внутренней общественности. К интегрированным коммуникациям относят: паблик рилейшнз, рекламу, маркетинг, брендинг, промоушн, директ-мейл, спонсоринг, мифодизайн и др.

Следует заключить, что методы управления персоналом разнообразны по своей природе, но, несмотря на это должны все-таки находиться в постоянном динамическом равновесии в зависимости от реальных условий на каждом этапе развития социально-экономической системы.

**ГЛАВА III**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

В I главе мною были рассмотрены теоретические основы общего менеджмента, на которых базируется управление персоналом. А вот что мы имеем на сегодняшний день в России. Современная система управления персоналом организации включает в себя следующие этапы.

1. Определение потребности в персонале и составление профиля «идеального» кандидата (профессиограмма).
2. Подбор персонала по желаемым критериям.
3. Тренинг введения в должность (адаптация).
4. Политики и процедуры работы с персоналом или, выражаясь наукообразно, локальные нормативные акты (должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, положение о персонале, корпоративный кодекс и.т.д.)
5. Разработка системы мотивации (материальной и нематериальной).
6. Оценка и аттестация.
7. Определение потребности в обучении и, как следствие, организация обучения персонала.
8. Внедрение и поддержание определенного типа корпоративной культуры (в том числе, проведение командообразующих мероприятий).
9. Формирование бюджета службы персонала.

 К сожалению, формат дипломной работы не позволяет подробно рассмотреть каждое из перечисленных звеньев системы управления персоналом, поэтому автор остановилась на некоторых из них.

**3.1. Определение потребности в персонале**

***Потребность в кадрах –*** необходимое количество работников с разной профессионально-квалификационной структурой для обеспечения производственной деятельности предприятия.

Численность персонала, его квалификация, затраты на оплату труда определяются, прежде всего, проектом трудового процесса, который в свою очередь должен соответствовать технологии производства и требованиям общества к условиям труда. При заданной технологии, необходимая предприятию численность персонала определяется программой выпуска продукции, нормами затрат рабочего времени и установленной продолжительностью рабочего года:

 где

L — норма численности персонала данной группы (профессии, уровня квалификации);

Рк — плановый годовой объем продукции к-го вида;

Нк —норма затрат рабочего времени персонала данной группы на единицу продукции к-го вида;

F - годовой фонд времени одного сотрудника данной группы.

Численность персонала, установленная по формуле, корректируется исходя из ситуации на рынке труда, т. е. в соответствии с соотношением спроса и предложения по различным группам персонала.

Планирование персонала ведется на предприятии не изолированно, а является частью общего планирования. Долгосрочные стратегии развития предприятия не могут быть реализованы без плановых мероприятий в сфере планирования персонала, а его цели должны достигаться только с помощью далеко идущей координации всех видов планирования. Планирование персонала касается заданий, которые должны быть реализованы за его счет и вытекают из планирования производства, сбыта, инвестиций и организационного планирования. Квалификация персонала дает исходные данные для других сфер планирования на предприятии. Большое влияние на планирование персонала оказывает финансовое планирование, которое определяет финансируемость или нефинансируемость заработной платы и стоимость развития персонала. Влияние финансового планирования на планы, связанные с персоналом, осуществляется через другие виды планов.

Планирование персонала на предприятии предполагает возможность

своевременной реакции на ситуации, оказывающие влияние на текущий производственный процесс, и выполняет задачу своевременного предоставления необходимой рабочей силы. Этот процесс, являясь зависимым от других областей планирования на предприятии, в то же время вносит собственный план в общее планирование. Планирование персонала должно применяться совместно с другими областями планирования и быть согласованным с ними.

Интеграция планирования персонала в планирование производства на практике происходит очень тяжело. Это связано не только со сложностью поставленных задач, но и с неоднородностью знаний и умений сотрудников.

**3.2. Составление профессиограммы**

Научно-обоснованный подбор кадров позволяет избежать главной и широко распространенной ошибки — субъективной оценки кандидата, сильного влияния первого впечатления о человеке на последующее решение о приеме его на работу. Научно-методические принципы подбора кадров заключаются в:

* комплексности — всестороннем исследовании и оценке личности (биографических данных, профессиональной карьеры, уровня про фессиональных знаний, деловых и личных качеств, состояния здо ровья и т.п.);
* *объективности* — повторяемости результатов оценки личных качеств кандидата при повторном отборе;
* *непрерывности* — постоянной работе по отбору лучших

специалистов, формированию кадрового резерва на руководящие должности;

* *научности* — использовании при подготовке и проведении отбора последних научных достижений и новейших технологий.

Прежде чем подобрать кандидата на вакантную должность, необходимо детально и точно представить его модель, т.е. составить *профессиограмму* — перечень требований, предъявляемых к кандидату данной профессии, специальности и должности. Для составления профессиограммы используют методы профессиографии — технологии изучения требований профессии к личностным качествам и психофизиологическим характеристикам, социально-психологическим показателям, природным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека. Различают информационную, коррекционную, диагностическую и формирующую профессиографию.

*Информационная* профессиография нацелена на обеспечение проф-ориентационной работы, включает все характеристики, но представляет их кратко, обобщенно и описательно.

*Коррекционная* профессиография направлена на повышение безопасности профессионального труда, детально и аналитически описывает только те характеристики, которые являются основными источниками опасного поведения человека данной профессии.

*Диагностическая* профессиография служит для организации профессиональной психодиагностики, ориентирована на изучение технических, правовых, технологических, гигиенических, психологических, психофизиологических и социально-психологических характеристик труда только на тех этапах работы, от которых в большей степени зависит конечный результат и на которых требуются наиболее высокие показатели скорости реакции, точности действий и ответственности за выполнение задания.

*Формирующая* профессиография применяется в процессе профессионального обучения, охватывает социально-экономические, исторические, правовые характеристики профессии в общих чертах и детальную аналитическую проработку технических и технологических сторон деятельности.

Профессиограмма может быть общей или развернутой. *Общая* профессиограмма должна включать в себя следующие общие требования к личности кандидата:

* пол, возраст, образование, развитость процессов внимания, памяти и мышления; устойчивость эмоционального состояния (эмоциональная уравновешенность, утомляемость, склонность к повышенной тревожности, агрессии или депрессии);
* психофизиологические характеристики (темперамент, скорость реакции, потребность в общении и т.д.);
* характеристики личности, проявляющиеся в устойчивых чертах характера, привычках поведения, задатках и способностях;
* деловые качества характера;
* профессиональные и специальные знания;
* умения и навыки;

• общее состояние здоровья, устойчивость к профзаболеваниям.

Пример профессиограмм приведен в таблице.

Профессиограмма.

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

**Обозначения:**

++ — наличие определенных свойств личности необходимо в ярко выраженной форме,

+ — требуется,

1. — не является необходимым,
2. — руководитель организации,
3. — индивидуальный предприниматель,
4. — руководящий государственный служащий,
5. — главный бухгалтер,
6. — специалист по сбыту и продажам,
7. — специалист по рекламе,
8. — консультант по управлению,
9. — научный работник,
10. — преподаватель.

Профессиография рекомендует в процессе подбора персонала производить оценку основных индивидуальных социально - психологических свойств личности с целью создания психологического портрета для прогнозирования поведения кандидата в определенной социальной среде.

**3.3. Подбор персонала (рекрутмент)**

Подбор персонала осуществляется различными способами и, как правило, в несколько этапов. Важным, кроме профессиограммы, является правильное описание вакансии теми менеджерами, в подразделении которых открыта та или иная вакансия. Менеджер по персоналу, как правило, помогает линейному руководителю определиться с требованиями к кандидату на вакантную должность. Обычно, сначала заполняется заявка на подбор персонала (Приложение 1), затем размещается реклама в СМИ и Internet, или (и) работодатель обращается в рекрутинговое агентство. Далее проходит конкурс резюме, после чего кандидаты приглашаются на собеседование, где заполняют специальные анкеты (Приложение 2) и проходят интервью с представителем работодателя (как правило, это менеджер по персоналу).

Ниже мне хотелось бы сделать обзор функции «подбор персонала» на примере некоторых российских компаний.

Одним из основных количественных индикаторов эффективности рекрутмента является процент закрытых позиций. Этот показатель особенно важен для оценки деятельности кадровых агентств, к тому же он косвенно характеризует ситуацию на рынке труда. В последнее время процент закрытия неуклонно уменьшается, что свидетельствует о трудностях, с которыми все чаще сталкиваются работодатели при поиске новых сотрудников. Так, по данным компании АНКОР, данный показатель, ранее равный 60-70%, сейчас снизился до 55%. Если должность не является ключевой для функционирования бизнеса, то для того, чтобы компенсировать отсутствие сотрудника на ней, используются ресурсы самой компании. Однако рассчитывать на это можно не всегда, да и полезность подобного подхода далеко не однозначна. Поэтому остро встает вопрос об изыскании внутренних возможностей для увеличения эффективности рекрутмента.

Прежде всего, повысить качество рекрутмента можно путем оптимального использования традиционных ресурсов, имеющихся в распоряжении менеджера по персоналу. К сожалению, не редки случаи, когда компании, особенно располагающие солидным бюджетом на подбор персонала, одновременно используют все известные им стратегии в надежде на «прорыв». Этот способ оказывается на практике самым дорогим и не самым эффективным.

В успешных же организациях методики привлечения кандидатов строго дифференцированы. – Мы используем все известные методы рекрутмента - и headhunting (прямой поиск и переманивание успешных специалистов из других компаний), и рекламу в прессе и Интернете, и деловые рекомендации, и помощь кадровых агентств, – рассказывает Светлана Иванова, HR-директор (HR – от английского Human Resource Management – управление человеческими ресурсами) компании Johnson & Johnson, – Однако я веду сравнительную статистику эффективности всех этих способов: результативность того или иного инструмента варьируется от вакансии к вакансии. Если размещение объявления в прессе отлично работает для позиций в отделе продаж и топ-менеджмента, то лучший способ поиска бухгалтеров – публикация объявления в Интернете.

Подобную статистику использует и Евгения Толкачева, менеджер по работе с персоналом компании «Alcatel». Исходя из полученного опыта, она классифицирует средства рекрутмента следующим образом. Интернет-сайты лучше всего подходят для поиска технических специалистов, активных пользователей электронных ресурсов. При подборе менеджеров по продажам высокую отдачу имеет обращение в кадровые агентства. К размещению вакансии на корпоративном сайте стоит подходить внимательно, так как этот метод помогает набрать сотрудников, ориентированных на работу именно в данной организации. Поэтому анонс на сайте «Alcatel» набора секретарей и системных администраторов не принес должных результатов. И, наоборот, большой отклик был получен при подборе специалистов в области телекоммуникаций. Использование внутренних резервов, по опыту Евгении Толкачевой, эффективно при необходимости заполнить позицию уровня среднего и высшего менеджмента.

Другим способом оптимизации подбора персонала, который применяет большинство HR-менеджеров, является обмен информацией с коллегами из других компаний. Однако в этом случае необходима критическая оценка полученных сведений. «Учитывая специфику нашей деятельности, я никогда не буду обращаться к опыту, например, банков, пусть и транснациональных. Намного полезнее для нас изучение практики российских IT-компаний, работающих в аналогичной сфере», - считает Евгения Толкачева. В 2003 году «Alcatel» начал применять и другой метод закрытия вакансий - конкурс среди сотрудников. Он призван решить не только определенные проблемы рекрутмента, но и такие задачи как повышение мотивации и активности персонала, сохранение компетенций. Между тем, экономическая выгода от конкурсов не столь высока, как может показаться на первый взгляд. Если на должность руководителя проекта выдвигается инженер, то для его замены с привлечением внешних ресурсов понадобятся сопоставимые финансовые и временные затраты. Итак, в силах HR-менеджера увеличить поток претендентов на открытые вакансии.

На следующем этапе возникает задача правильной организации отбора соискателей. Вячеслав Лосев, менеджер по подбору персонала компании «Бритиш Американ Тобакко Россия», отмечает эффективность многоступенчатой системы отсева. – Решение о приеме на работе того или иного кандидата никогда не принимается только одним сотрудником нашей компании. Кроме того, мы используем формальные методы оценки. На практике это выглядит следующим образом. Прежде всего, с соискателем беседует HR-менеджер, затем - линейный руководитель. В завершение кандидат проходит через формализованную процедуру оценки. Применяемые в «Бритиш Американ Тобакко Россия» инструменты оценки разнообразны - от разовых упражнений до прохождения через оценочный центр. При этом в компании популярностью пользуются как собственные методики, так и приобретенные у внешних провайдеров. По мнению Вячеслава Лосева, формализованная оценка не только помогает в отборе лучших соискателей, но и выполняет еще одну важную функцию. Она дает кандидату возможность получить ясное представление о предъявляемых к позиции требованиях. Именно поэтому каждый претендент получает обратную связь от специалистов, проводящих оценку.

Правильно построенная система отбора позволяет организации не только справиться с сиюминутными проблемами, но и решить возможные задачи в долговременной перспективе. Благодаря этому компания получает сотрудника, удовлетворяющего всем текущим требованиям и способного развиваться в дальнейшем. В том случае, когда работодатель ограничивается одним интервью, речь скорее идет о решении насущной, но не стратегической задачи. Специальные инструменты для отбора кандидатов становятся особенно важными в случае необходимости массового отсева. С такой ситуацией столкнулась год назад компания «Alcatel». В результате самостоятельной рекрутинговой кампании и деятельности кадровых агентств компания получила массу резюме. После их предварительного просмотра было выделено 300 кандидатов. Именно из них предстояло выбрать 30 сотрудников, то есть конкурс составлял 10 человек на место. Во многом благодаря эффективной организации этого процесса и специально разработанным методикам тестирования, оценка кандидатов прошла успешно.

Следующим важным аспектом при подборе персонала является определение эффективности этого процесса. С одной стороны, оно позволяет постоянно совершенствовать применяемые методики. С другой стороны, компания таким образом оптимизирует затраты на рекрутмент в будущем. Руководство организации, кроме этого, может оценивать качество работы департамента кадров.

Эффективность рекрутмента измеряется как количественными, так и качественными показателями. К первым относятся, прежде всего, скорость и стоимость подбора сотрудника на вакансию. Ко вторым - «приживаемость» нового специалиста, качество и срок его работы в компании. Несмотря на очевидную пользу, которую приносит анализ этих данных, в России он проводится крайне редко - в основном, в организациях с иностранным капиталом. Причина этого кроется как в достаточно сложных механизмах комплексной оценки, так и в недостаточно большом опыте, накопленном в нашей стране. К изучению эффективности рекрутмента можно подходить и с точки зрения стоимости ошибочного закрытия вакансий. Сюда входят несвоевременный подбор сотрудников, их низкая квалификация либо быстрое увольнение из компании. Подобная статистика также имеет важное прикладное значение для оптимизации механизмов рекрутмента. В связи с этим она очень популярна на Западе. В России же подобные расчеты только начинают производиться. Так, по словам Вячеслава Лосева, в компании «Бритиш Американ Тобакко Россия» департамент кадров совместно с финансовым отделом разрабатывает такую модель. Светлана Иванова оценивает стоимость неудачного подбора суммой от нескольких тысяч долларов (зарплата сотрудника и стоимость рабочего времени тех, кто его обучает) до нескольких десятков тысяч (упущенная выгода) или нескольких сотен тысяч (утечка информации или неправильно принятые решения на стратегическом уровне). В целом, цена ошибки зависит как от уровня занимаемой работником позиции, так и от типа бизнеса. Иногда подобные промахи приводят к серьезным деструктивным последствиям для компании. Такое случается, когда новый сотрудник уводит из организации клиентов, передает стратегически важную информацию конкурентам или совершает серьезные налоговые ошибки. При определении эффективности рекрутмента, компания должна, прежде всего, определить для себя сроки, в течение которых непрофессиональные действия сотрудников, их уход из организации и прочие отрицательные факторы можно списывать на счет неудачного подбора. Неточность и сложность таких оценок очевидна, но в большинстве случаев после года работы человека в компании подобные неудачи имеет смысл относить скорее к недостаткам его мотивации и развития.

**3.4. Адаптация персонала в компании**

Этап адаптации нового сотрудника компании неразрывно связан с этапом подбора, является его продолжением, показателем его эффективности, а также показателем слаженности работы организации, в которую пришел новый сотрудник. Многим из нас (и автору данной работы, в том числе) приходилось сталкиваться с тем, что в организации вовсе отсутствовала система введения в должность, когда новичок остается один на один со своими проблемами и трудностями, и довольно редко в таких условиях ему удается успешно адаптироваться в компании. Но, все дело в том, что и организация при этом несет ущерб. Как это происходит?

Очевидно, что затраты фирмы на прием новых сотрудников определяются ее потребностью в наборе нового персонала. Кроме того, чем выше уровень профессионализма в этом вопросе, тем больше денег будет затрачено на рекламу, собеседования и тщательную разработку методик отбора кандидатов на должность. В любой статичной компании, т. е. такой, которая в настоящий момент не расширяется и не уменьшается, сумма, потраченная на набор персонала, будет прямо пропорциональна текучести кадров. Это означает, что чем выше коэффициент текучести рабочей силы, тем больше средств будет потрачено на прием новых сотрудников. Менеджеры смогут вычислить коэффициент текучести кадров за установленный период времени с помощью формулы, приведенной в следующей таблице:

|  |
| --- |
| КОЭФФИЦИЕНТ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ. |
| Количество уволившихся делится на среднее количество принятых на работу и умножается на 100, например:12:((64+56):2) x 100 = 20 %,где 12 — количество уволившихся,64 — количество принятых на работу в начале установленного периода,56 — количество принятых на работу в конце периода,20% — средний коэффициент текучести кадров за указанный период. |

Если менеджеры по персоналу смогут точно определить, какая сумма тратится ими на рекламу и набор сотрудников за определенный период времени, или если они смогут вычислить, сколько денег было потрачено на найм тех сотрудников, которые в настоящий момент уволились, то можно будет выяснить, во сколько обойдется компании потеря персонала в зависимости от стоимости его найма. Насколько мне известно, лишь немногие компании берут на себя труд проделать такое сравнение, возможно потому, что возникают трудности со сбором статистических данных. Вероятно, руководство компаний полагает, что подобные проблемы невозможно решить путем сбора данных.

Кроме того, связь проблемы текучести кадров с введением в должность новых сотрудников зачастую не замечается. Вопрос заключается в том, является ли эта связь обязательной. Она может отсутствовать во многих случаях, поскольку причины ухода с работы могут быть самыми разными: работа с более высокой зарплатой, смена места жительства вместе с семьей, более перспективная работа на лучших условиях и т. д. Однако, пока не будет произведена оценка количества уволившихся, а также причин их увольнения, невозможно определить оптимальный способ избежать текучести кадров. Но все же чрезвычайно трудно соотнести тот факт, что человек увольняется для того, чтобы перейти на работу с более высокой зарплатой, с тем, что работодатель не провел надлежащего введения в должность, которое соответствовало бы потребностям сотрудника и помогло бы избежать ухода с работы. Один из методов, позволяющий определить, насколько уход сотрудника зависел от того, что его начальные потребности не встретили отклика на новой работе, заключается в анализе собеседования при увольнении. В том случае, если собеседования при увольнении проводятся компетентными лицами и являются частью программы по введению в должность и оценки ситуации с кадрами, можно вплотную подойти к разрешению вопроса о том, является ли причиной ухода сотрудника потеря доверия к организации. Люди редко прекращают учиться или работать без особой причины. Обычно причина заключается в разочаровании, исчезновении иллюзий, грубом обращении или недостоверной информации. И всегда легче обвинить уволившихся сотрудников в отсутствии попыток удержаться на работе, чем организацию в том, что она не помогла работникам остаться.

Если сотрудник говорит о том, что хочет уволиться, будь то после трех недель или трех лет работы, нужно спросить себя: «Почему? Что надо было сделать, чтобы этот человек остался на работе?» И еще более важен вопрос: «Какие действия с нашей стороны разочаровали его? Достаточно ли высокой была его зарплата? Давали ли мы возможность проявить инициативу?» Конечно, может выясниться, что сотрудник хочет перейти на более перспективную работу, а мы не можем создать ему таких условий. Может оказаться, что человек хочет перейти на работу с более высокой зарплатой, которую мы не в состоянии ему предложить.

Конечно, большая часть из того, о чем говорилось выше, относится к крупным организациям, которые постоянно контролируют коэффициент текучести кадров. Но все же финансовые преимущества от применения введения в должность могут быть получены как крупными, так и небольшими фирмами. Уход сотрудника может иметь важное значение для небольшой организации и причинить ей ощутимый материальный ущерб, особенно в том случае, когда квалифицированный сотрудник переходит в конкурирующую фирму. В изданиях, посвященных найму персонала, сейчас обсуждается возможность принятия закона и разрабатываются меры судебного воздействия, направленные на борьбу с нечестными методами достижения преимуществ в конкурентной борьбе. Но это обсуждение вряд ли будет иметь реальный результат, поскольку, вне зависимости от вашего решения, если сотрудник захочет уволиться, то он сделает это. Поэтому организация должна создать такие условия, чтобы человек захотел остаться работать. И зарплата не всегда является решающим фактором в этом вопросе. В числе мотивирующих факторов можно назвать хорошие условия труда, благоприятную атмосферу в коллективе, квалифицированное руководство и признание достижений сотрудника. Основа всех этих условий должна быть заложена в процессе введения в должность. Если рассматривать проблему с финансовой точки зрения, то необходимо задаться вопросом: «Теряем ли мы деньги оттого, что не используем полноценную обязательную программу по введению в должность новых сотрудников?»

Правильно организованная система введения в должность не только повышает мотивацию сотрудника в сохранении работы, но также демонстрирует заинтересованность фирмы в данном сотруднике. Программа по введению в должность поможет определить те факторы, которые препятствуют успешному вхождению нового сотрудника в коллектив. Введение в должность покажет, что организация заботится о каждом работнике. После того как мы приняли на работу новых сотрудников, мы должны показать им свою заинтересованность в их услугах и то, что мы сделаем все возможное для того, чтобы сотрудник оставался в нашей фирме до тех пор, пока он компетентно выполняет работу. С финансовой точки зрения это выгодно для любой организации. Выгода может быть прямой — за счет экономии средств, выделенных на выплаты сотрудникам, финансирование набора персонала и административные расходы, или косвенной — фирма может получить репутацию организации, с которой выгодно сотрудничать.

На практике первичное введение в должность осуществляет служба персонала, ею же координируются все последующие мероприятия по адаптации новых сотрудников. Менеджер по персоналу за две недели до выхода нового сотрудника предоставляет данные о нем в административно-хозяйственную службу (для подготовки рабочего места) и в IT-отдел (установка ПК, подготовка прав доступа к общей информационной системе), также HR-менеджер на внутреннем сайте компании размещает краткую информацию о новом сотруднике (имя, должность, дата выхода). В день выхода нового сотрудника на работу, менеджер по персоналу проводит тренинг введения в должность, включающий в себя следующее:

* история компании,
* организационная структура,
* миссия и ценности компании,
* основные положения Корпоративного кодекса,
* правила внутреннего трудового распорядка,
* должностная инструкция работника.

Далее идет представление нового сотрудника его коллегам и непосредственному начальнику.

Через месяц служба персонала проводит беседу с новым работником, анкетирование работника (как он адаптируется в компании) и его непосредственного руководителя (как работник справляется с поставленными на испытательный срок задачами). В конце испытательного срока проводится, как правило, аттестация.

С 15 по 18 июня 2004 года на сайте www.hrm.ru (официальный сайт специалистов по управлению персоналом) прошла седьмая онлайн-консультация, посвященная вопросам трудовых отношений в компании. На вопросы членов клуба HRM отвечал Юрий Юдин, специалист с большим опытом руководства службой персонала крупных компаний. Последние 4 года он возглавлял Дирекцию по кадровой политике Московской акционерной страховой компании. До этого более 10 лет работал заместителем директора по кадрам Клинического центра Московской медицинской академии имени И.М. Сеченова. Вот его отношение к вопросу адаптации в компании:«Процесс адаптации новых работников должен представлять собой определенную систему. Первый её уровень - анализ. На новой работе человек должен в первую очередь адаптироваться профессионально (иногда этот этап называют профессиональной адаптацией). Работника необходимо познакомить с Правилами внутреннего трудового распорядка, Положением об оплате труда, Положением о (материальном) стимулировании труда, Порядком работы с персональными данными работников и другими локальными актами, принятыми в компании. Этим, как правило, занимаются менеджеры по персоналу, а работу эту иногда называют административной адаптацией. Наконец, сотрудник попадает в новый коллектив, его достижения на новом месте работы во многом будут зависеть от того, сумеет ли он вписаться в новую для него команду. Нельзя забывать и того, что переход на новую работу сам по себе для любого человека приводит к определенному стрессу. Поэтому новичку необходимо помочь адаптироваться социально и психологически. Дело, конечно, не в названиях, а в сути. Помогая работнику адаптироваться в новых для него условиях, мы должны понимать смысл нашей работы на каждом ее этапе.

Создавая систему в работе по адаптации новых работников, нужно иметь в виду ключевые моменты. Понятно, что первый этап ознакомительный, здесь основную роль играют HR-менеджеры (кадровики). Основная нагрузка на последующих этапах ложится на руководителей и сотрудников подразделения, куда приходит новичок, хотя контроль должна осуществлять служба управления персоналом. Здесь стоит вспомнить и о наставничестве, и о личных планах, и о периодических отчетах, и об оценке итогов прохождения испытания (адаптировался ли работник к концу испытательного срока?). Должен ли адаптационный период ограничиваться рамками испытательного срока – это вы должны решить, исходя из задач, которые перед вами ставит руководство».

**3.5. Локальные нормативные акты как инструмент управления персоналом**

Регламентация работы каждого сотрудника предприятия является чрезвычайно важной и, в определенной степени, основополагающей задачей. От качества ее решения во многом зависит и качество реализации других, смежных задач. В конечном итоге это должно приводить к оптимизации выполняемых работ и, как следствие — к оптимизации профессионально-квалификационной структуры персонала.

На практике подобная регламентация осуществляется с помощью различного рода документов, которые можно разделить на две группы.

Первая — это документы, сформированные во внешней по отношению к предприятию среде (нормативные правовые акты трудового законодательства, инструктивно-методические материалы отраслевого и регионального уровней). Их количественный и качественный состав не зависят от особенностей деятельности конкретного предприятия и его кадровой службы. Такие документы имеют, соответственно, государственный, отраслевой или региональный статус, и их положения, как правило, являются обязательными к исполнению. Рассмотрение этой группы документов в данной дипломной работе считаю нецелесообразным.

Вторую группу составляют документы локального характера, и в частности, регламентирующие деятельность отдельных организационно-структурных единиц предприятия, а также их персонала. Они, напротив, имеют непосредственное отношение к предприятию и отражают особенности его функционирования. Содержание и количество этих документов оказывают прямое воздействие на оптимизацию всех управленческих процессов на предприятии. В их число, прежде всего, входят *положения о структурных подразделениях* (службах, отделах, пр.) и *должностные инструкции*. Кроме того, в последние годы в России принято объединять весь накопленный компанией опыт в части управления персоналом в так называемый *Корпоративный Кодекс*. Предлагаю кратко рассмотреть суть этих документов и, соответственно, оценить их роль в управлении персоналом.

**Корпоративный кодекс** призван регламентировать отношения между сотрудниками компании, определять этические нормы бизнеса, добиться наилучшего понимания ценностей и норм поведения, принятых между сотрудниками и партнерами компании. Информация, которая содержится в нём, отражает внутренние правила компании, но не может заменить процедуры, определяющие её функционирование.

Корпоративный кодекс содержит:

* представление, миссию и принципы компании;
* структуру компании и принципы управления;
* ценности компании;
* правила внутреннего трудового распорядка;
* стимулирование персонала;
* этику делового сотрудничества;
* неприемлемые действия в компании.

Значение Корпоративного кодекса для компании трудно переоценить. Как правило, это довольно гибкий документ, который видоизменяется вместе с ростом и развитием компании. Например, в моей нынешней компании Корпоративный кодекс находится на внутреннем сайте и всегда доступен сотрудникам компании. В нем можно найти все политики и процедуры, принятые в компании. Также, я вижу этот документ как элемент нематериальной мотивации сотрудников, поскольку этот документ создается и правится коллегиально, это наши правила, это правила, по которым мы живем и работаем в компании, что позволяет нам чувствовать себя одной семьёй (а это мощный мотивационный фактор, элемент японской модели менеджмента).

***Положение о структурном подразделении*** также является важным локальным нормативным актом. При их разработке опираются на структуру организации. Значение данных положений состоит в разграничении целей, задач, обязанностей, взаимодействия и ответственности между подразделениями. На положения о структурных подразделениях опираются при разработке должностных инструкций.

Что касается ***должностной инструкции***, то, по мнению специалистов, содержание может использоваться для следующих целей:

1) рационального разделения труда;

2) правильного подбора, расстановки и использования кадров;

3) контроля за соблюдением трудовой дисциплины;

4) создания организационно-правовой основы деятельности работников;

5) стимулирования результатов работы персонала;

6) составления трудовых договоров;

7) обеспечения объективности оценки деятельности работников в процессе их аттестации, поощрении или наложении взысканий;

8) разрешения трудовых споров.

К перечисленному выше следует добавить еще и формулирование требований к вакансии, проверку соответствия претендента на должность нормативным профессиональным критериям, планирование продвижения по «служебной лестнице», составление профиля должности. Должностная инструкция является важнейшим документом, регулирующим взаимоотношения между работником и работодателем.

Согласно результатам опроса Всероссийского Кадрового Конгресса, в 60% компаний-респондентов должностные инструкции — плод совместного творчества службы персонала и руководителя структурного подразделения, для сотрудников которого эти инструкции создаются. Это вполне логично и оправданно, поскольку самому кадровику сложно точно определить, чем, к примеру, в отделе продаж должен заниматься мерчандайзер, и чем он отличается от супервайзера. А вот директор по продажам может четко описать их функции, сформулировать требования к профессиональным знаниям и навыкам, обозначить критерии оценки работы. В работе над должностными инструкциями используют специальные анкеты (Приложение 3).

Обычно должностные инструкции разрабатываются на основе «Положения о работе подразделения» — документа, регламентирующего порядок создания и структуру подразделения, его задачи, функции, права и ответственность. Все функции, возложенные на подразделение, необходимо распределить между его персоналом, т.е. обязанности работников должны проистекать из основных задач подразделения. Содержание ДИ, ее основные разделы, обычно зависят от потребностей и специфики деятельности предприятия. Схематично ДИ может выглядеть так:

1. Наименование организации, подразделения.
2. Общие положения, определение должности.
3. Краткие сведения об организации.
4. Схема подчиненности.
5. Возможности замещения.
6. Краткое описание работы.
7. Цель работы, выполняемые подцели, ответственность.
8. Права.
9. Должностные обязанности (содержание работы).
10. Требуемые результаты и критерии оценки.
11. Наиболее частые деловые контакты (внутренние, внешние).
12. Схема информационных потоков между подразделениями.
13. Ведение первичной документации.
14. Условия работы (безопасность, режим работы, оплата труда и др.).
15. Порядок оформления трудовых отношений.

Большую помощь в наполнении перечисленных разделов ДИ может оказать информация, содержащаяся в квалификационных справочниках, утвержденных Министерством труда и социального развития РФ. Квалификационные характеристики по каждой должности состоят из трех разделов:

1. «Должностные обязанности». Раздел содержит основные функции, которые частично или полностью могут быть поручены работнику, занимающему данную должность.
2. «Должен знать». В этом разделе приводятся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний.
3. «Требования к квалификации». В данном разделе определен уровень профессиональной подготовки работника, необходимый для выполнения предусмотренных должностных обязанностей.

Указанные разделы служат основой для разработки должностных инструкций по многим профессиям.

Взаимосвязь задачи составления должностных инструкций с другими задачами управления кадрами показана на схеме:

Таким образом, часть информации из должностных инструкций может использоваться при решении задач, связанных с наймом и отбором персонала. Основное же назначение инструкций — это текущая регламентация труда и аттестация персонала. На основе результатов последней возможно решение смежных задач, например, продвижение по «служебной лестнице», обучение и переобучение персонала предприятия, организационно-структурные, временные и квалификационные перемещения кадров на предприятии.

**3.6. Мотивация персонала**

*“Когда речь идет о том, чтобы*

*предприятие двигалось вперед,*

 *вся суть в мотивации людей”.*

 *Л. Якокка*

Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом. Существующие теории мотивации были описаны мной в I-й главе дипломного проекта. Ключевым пунктом является обеспечение позитивного отношения работника к кругу своих обязанностей и к предложенным «правилам игры» для чего необходимо культивирование и поощрение правильного самоопределения работника. Часто ведя разговор о заинтересованности работника в высокой производительности своего труда практики-менеджеры употребляют термины «мотивация» и «стимулирование» как близкие по значению синонимы. Считается что разница между ними незначительна, а нюансы пусть «ловят» теоретики – у них больше свободного времени на терминологические изыски. Это в корне неверная и очень губительная для современных менеджеров-практиков традиция. В таком понимании зачастую и коренятся основные причины многих недоразумений в управлении персоналом. Давайте попробуем внести ясность в первую очередь по различию «стимула» и «мотива». Приведем четыре определения стимула.

Стимул – это остроконечная палка, которой погоняли животных.

Стимул (лат. stimulus - стрекало погонялка) – внешнее побуждение к действию толчок побудительная причина.

Стимул – физический агент (раздражитель) воздействующий на орган чувств (рецептор).

Стимул – побудительная причина, толчок; заинтересованность в совершении чего-нибудь для развития.

Схема стимулирующего воздействия:

Из данных определений видно, что стимул – это нечто внешнее по отношению к человеку. Во-вторых, стимулу свойственна способность «раздражать» органы чувств человека, то есть воздействие в функции стимула должно осуществляться в пределах порога чувствительности человека. Следовательно, в широком смысле стимул – это такое воздействие одним человеком на другого, которое побуждает его к направленному действию нужному инициатору воздействия. Если воздействие не вызывает побуждение к определенному действию то такой стимул можно считать не действенным. Подытожим: стимул задается человеку кем-то извне.

Теперь о «мотиве». Мотив – внутри человека. Другими словами мотив – это идеальный образ во внутреннем плане сознания человека. Во-вторых, это не просто идеальное представление, а энергетически насыщенный образ необходимого потребностно-значимого предмета. Источником побудительной силы мотива выступают потребности. Лишь в результате встречи потребности с отвечающим ей предметом она впервые становится способной направлять и регулировать деятельность. Встреча потребности с предметом есть акт опредмечивания потребности – наполнения ее содержанием, которое черпается из окружающего мира. Это и переводит потребность на собственно психологический уровень, то есть в мотив. Итак, мотивообразование базируется на потребностной системе человека, другими словами, проистекает изнутри.

Потребностная система человека:

В современной системе управления персоналом программы стимулирования делят на материальные и нематериальные.

К нематериальному стимулированию относят то, что принято называть «соцпакетом»: медицинская страховка, бесплатные обеды, спортклуб, подарки ко дню рождения, корпоративные мероприятия и т.д. Также к сфере нематериальной мотивации относят признание значимости работы сотрудника и обратную связь. Под обратной связью понимается получение информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую систему путем сравнения фактического состояния с заданным. Смысл обратной связи заключается в установлении зависимости личных, коллективных и общественных интересов от результатов управленческих решений. Обратная связь является мотивирующим, регулирующим и вместе с тем защитным средством управления.

Материальным стимулированием являются премии, переменная часть зарплаты (зависящая от личных результатов сотрудника), бонусы, участие в прибыли.

Ясно, что любые системы, в том числе и система мотивации, разрабатываются и внедряются в русле общей стратегии *организации*. Следует помнить, что сама стратегия реализуется на конкретных *рабочих местах*. Необходим баланс между интересами организации в целом и отдельных сотрудников. Решения относительно методов стимулирующего воздействия на персонал зависят от сферы бизнеса (насколько важно компании удерживать персонал), а также от оборотов организации и финансового результата её деятельности. Кроме того, большое значение имеет управленческая грамотность высших менеджеров компании.

Система мотивации должна корректироваться и доводиться до сведения каждого сотрудника линейными менеджерами. От подхода линейного менеджера во многом зависит, станет ли предлагаемая система мотивирующим фактором.

Каждому руководителю, который заботится о своем персонале надо всегда помнить:

* не может быть системы стимулирования, мотивирующей всех сотрудников одинаково;
* конкретная система стимулирования должна разрабатываться для конкретного человека или конкретной группы людей со сходными доминирующими потребностями (либо общая система должна индивидуализироваться);
* мониторинг доминирующих потребностей и мотивации персонала – необходимое звено деятельности и святая обязанность HR директора (неважно, делает он это «строго научными методами», беседует с сотрудниками индивидуально, входя с ними в доверительный контакт, или смотрит открытыми глазами, настраивает слух на самый чуткий диапазон и ловит «эмоциональные колебания», участвуя в разговорах в курилке, буфете и т.д.).

За рубежом имеются предприятия, где удалось совершить переход от системы стимулирования к системе мотивации. Это не игра понятиями, а один из показателей очень высокого уровня менеджмента: все разнообразие и своеобразие мотивов работников находит отражение в соответствующей мотивационной системе, которая заменила систему стимулирования. В данном случае главной ценностью и ведущей системой стал «человек работающий», а не «стимулирующая рука» работодателя.

**3.7. Оптимизация организационной структуры компании**

Понимание проблем организационной структуры компании заставляет руководителей компаний искать пути ее оптимизации и накапливать соответствующий практический опыт. На территории СНГ уже было реализовано несколько удачных проектов в данном направлении. Обращение к опыту международных корпораций, оперирующих на разных рынках, является не только полезным, но и необходимым. Вам не придется изобретать велосипед или наступать на те же грабли - осмысленное изучение лучших практик принесет пользу руководителям самых разных компаний. В мировой бизнес-практике организационные структуры принято различать по типам. В частности, выделяются *механистическая* и *органическая* структуры. Они являются кардинально противоположными друг другу. Определяющим фактором для каждого типа является степень формализации и централизации/децентрализации.

*Механистическая структура* обычно подразумевает вертикальную дифференциацию, т. е. многоуровневую систему подчинения, жесткий контроль, разделение труда и высокую степень формализации.

*Органическая структура* характеризуется незначительным количеством уровней, низкой степенью формализации и коллегиальным принятием решений.

Формализация предполагает стандартизацию должностных обязанностей, а также ясность прописанных внутренних процедур, которые должны неукоснительно исполняться. Централизация и децентрализация – концепции, отражающие подходы к принятию управленческих решений. Централизация предполагает концентрацию власти в рамках головного офиса или конкретного индивидуума. Децентрализация означает самостоятельность подразделений и руководителей среднего звена в принятии тактических решений. На практике оргструктура каждой отдельной компании является смешанной, т.е. имеются черты как механистической, так и органической структуры. Однако, в конечном счете признаки, характерные для той или иной структуры, превалируют. Собственники и руководители вольны решать, какой именно тип оргструктуры окажется оптимальным для их компании. Основной принцип, которого необходимо придерживаться и который определяет сложность поставленной задачи, – точное соответствие выбранной организационной структуры корпоративной стратегии. Следовательно, на протяжении всей жизни компании оргструктура может и должна претерпевать значительные изменения, вызванные сменой стратегии. Иначе говоря, оптимизация организационной структуры – постоянный процесс, за который руководство несет ответственность до тех пор, пока существует компания.

Используя вышеописанную терминологию, определим ряд вопросов, которые являются стандартными для менеджеров международных компаний и могут быть адаптированы для применения руководителями отечественных организаций:

1. Какой стратегии придерживается компания? Какие стратегические показатели должны быть достигнуты?
2. Как должна управляться компания централизованно или децентрализованно?
3. Какова должны быть степень формализации бизнес-процессов и функций?
4. Черты какой структуры – механистической или органической должны преобладать в компании?

Работа над ответами на поставленные непростые вопросы, а также периодическое к ним возвращение и является, по сути, инициацией процесса совершенствования организационной структуры. С течением времени такой процесс должен стать неотъемлемой частью системы управления рисками предприятия. Наш опыт позволяет нам прогнозировать возможные трудности, с которыми могут столкнуться при выборе оргструктуры менеджеры, руководящие предприятиями самого разного профиля на территории СНГ. Во-первых, отсутствие грамотного стратегического планирования и, как следствие, четко сформулированных стратегических показателей (например, желаемая доля рынка, уровень рентабельности) в значительной степени затрудняет обсуждение и выбор оргструктуры. Причем эта проблема характерна как для предприятий, существовавших еще в условиях плановой экономики, так и для предприятий, организованных с нуля, уже в условиях перехода к рынку. Во-вторых, руководители многих компаний до сих пор не обращают внимания на неоспоримые достоинства децентрализации, например, такие, как скорость принятия тактических управленческих решений и мотивация руководителей среднего звена. В результате компания является жестко централизованной, что не всегда позволяет получить конкурентное преимущество, особенно в таких конкурентных отраслях, как телекоммуникации или производство товаров народного потребления. Подобная ситуация часто наблюдается на предприятиях, история которых насчитывает не одно десятилетие функционирования в советской экономике. Между тем большинство международных корпораций являются децентрализованными. В-третьих, степень формализации в одних компаниях достаточно высока, но неэффективна (постсоветские предприятия) – организация является бюрократичной, что снижает эффективность бизнеса. В других компаниях (обычно предприятия, выросшие с нуля) формализация вообще отсутствует, что не позволяет увидеть и проанализировать как возможности, так и риски. Формализация – описание бизнес-процессов и функций, определение процедур для персонала, в ряде случаев необходима, особенно в больших компаниях, но она должна способствовать бизнесу и построению эффективной системы внутреннего контроля. Степень формализации должна соответствовать той же стратегии и размеру компании. Какие особенности профиля компании стоит принять во внимание менеджерам предприятий, принимающим решение, к какой оргструктуре - механистической или органической, нужно стремиться. Что предлагает «лучшая практика»? Предприятия, занимающиеся массовым производством, бизнес которых ориентирован на операционную эффективность, предпочитают механистическую структуру. Они обычно работают в производственном секторе, имеют небольшой продуктовый ассортимент и стабильный, нечасто меняющийся спрос на их продукцию. Например, это нефтеперерабатывающие компании. Механистическая структура обычно требует высокой степени формализации, а также централизованного стиля управления. Для компаний, стратегически ориентированных на инновации и развитие новых продуктов, органическая структура является более предпочтительной. Например, небольшие консультационные фирмы или компании, работающие в сфере высоких технологий, часто обладают органической оргструктурой. Существование органической структуры вызвано потребностью создавать уникальные продукты и услуги для каждого клиента. В нашей стране это могут быть предприятия, выросшие из кооперативов и состоящие из бывших научных сотрудников. Общепризнано, что органическая структура более гибка, требует меньшей формализации и лучше адаптируется как к внутренним изменениям, так и к внешним изменениям бизнес-среды, в первую очередь к постоянным изменениям требований покупателей. Если текущей стратегией компании является минимизация затрат (обычно такой стратегии компания придерживается в кризисные моменты – в период экономических спадов) – лучше выбирать механистическую структуру.

Еще один вариант – компания выходит на развитый, освоенный рынок, не является первопроходцем и повторяет действия других компаний, работающих в данной нише. В этом случае комбинация органической и механистической структур оптимальна. Типичный пример – дисконтные магазины, продуктовые супермаркеты, которые в большом количестве появляются в крупных городах России и СНГ.

Кроме профиля деятельности, при выборе оргструктуры определенную роль может сыграть размер компании. Хотя не существует четко выявленных взаимосвязей между размером и типом структуры, большие централизованные компании имеют тенденцию к механистической структуре.

Современный бизнес функционирует в условиях неопределенности, и добиться успеха в конкурентной борьбе может компания, обладающая оптимальной на данный момент организационной структурой, способной меняться и приспосабливаться к стратегическим изменениям. Опыт лучших транснациональных компаний показывает, что процесс постоянного улучшения организационной структуры должен быть тщательно спланирован, реализовываться руководителями и контролироваться собственником. Он призван служить катализатором в достижении ключевых стратегических показателей.

**ГЛАВА IV**

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «АЛЮСТЭМ»**

**4.1. Общие сведения о предприятии «ООО «АЛЮСТЭМ»**

Общество с ограниченной ответственностью «АЛЮСТЭМ» было основано в 1997 году. Область деятельности: оконные технологии, изготовление и монтаж конструкций из алюминиевых профилей систем ВСМПО, Hartmann, New Tec, Provedal и др. (рынок свтопрозрачных конструкций – отдельная отрасль строительства). Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ.

Форма собственности – частная. Уставный капитал был внесен тремя учредителями (два физических лица и одно юридическое)

Высшим органом управления ООО «АЛЮСТЭМ» является общее собрание учредителей. Общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных Уставом к исключительной компетенции общего собрания, а так же руководство текущей деятельностью осуществляется генеральным директором. Генеральный директор назначается и освобождается от должности решением Общего собрания учредителей. Основная цель деятельности ООО «АЛЮСТЭМ» – получение прибыли, для чего объединяются материальные, трудовые, интеллектуальные и финансовые ресурсы его участников.

Также целями организации являются:

* адаптация хозяйственной деятельности и системы управления фирмой к изменяющимся внешним и внутренним экономическим условиям;
* сохранение коллектива специалистов и руководящих работников, имеющихся на фирме и привлечение лучших кадров;
* обеспечение условий, необходимых для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе;
* обеспечение стабильного положения фирмы на рынке;
* сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов;
* обеспечение качества товара по хорошей цене.

**Спектр выпускаемой продукции:**

* окна, двери, перегородки из «холодного» и «теплого» профиля, в том числе и противовзломные по классу Б2 (сертификат № РОСС.RU СА24.В00907);
* раздвижное балконное остекление;
* маятниковые двери;
* огнестойкие светопрозрачные двери, перегородки и окна (классы огнестойкости IE15/30/45) (сертификат №ССПБ.RU. УП001.В02705);
* светопрозрачные фасады любой сложности;
* зимние сады и зенитные фонари.

 Вся продукция, подлежащая сертификации — сертифицирована. Проектные работы ведутся в соответствии лицензией ФЛЦ № 175196. Монтажные работы – в соответствии лицензией ФЛЦ № 175195.

Компания арендует: офисное помещение (центральный офис компании) площадью 200 кв.м. расположенное в Юго-Восточном округе г. Москвы. Филиал расположен на территории полигона Московского Государственного строительного университета в г. Мытищи: помещение под склад – 800 кв. м., помещение под цех светопрозрачных конструкций – 800 кв.м., помещение под цех по производству стеклопакетов – 100 кв.м., офисное помещение – 100 кв.м. Деятельностью филиала руководит директор филиала, действующий на основании лицензии.

**Дополнительные услуги:**

* доставка;
* монтаж;
* проектирование;
* визуализация.

Компания имеет опыт проведения монтажных работ во многих городах России: Анапа, Адлер, Вологда, Москва, Магнитогорск, Мирный, Нижневартовск, Орел, Элиста и др.

Следующим по значимости видом деятельности ООО «АЛЮСТЭМ» является торговля алюминиевым профилем (покупатели – производители светопрозрачных конструкций Москвы и регионов России). Поставщик –

АО «Верхнесалдинское металлургическое производственное объединение» (одно из крупнейших российских производителей систем архитектурных алюминиевых профилей). Продукция АО «ВСМПО» сертифицирована Госстроем России (сертификат соответствия № 4072766) и зарегистрирована в Госстандарте РФ (ТУ 5271-001-47409512-00).

Наличие собственной промышленной покрасочной линии (расположенной в г. Зарайск МО), позволяет придавать алюминиевому профилю более сотни различных цветов и оттенков, при этом увеличение стоимости изделий крайне редко превышает 10%.

Линия позволяет окрашивать профили длиной до 7 м (т.е. алюминиевые профили любых российских и зарубежных производителей) с производительностью до 3 тонн в смену. Возможна окраска в любой цвет по шкале RAL, а также в нестандартные цвета, включая «металлики» и «антики».

Кроме описанных выше видов деятельности, компания АЛЮСТЭМ является эксклюзивным дилером в России итальянской компании

«CIEMME», входящей в «EMME group» – известнейшим производителем оборудования для алюминия и оборудования для ПВХ.

**4.2. Персонал ООО «АЛЮСТЭМ»**

**4.2.1. Структура персонала компании и стили управления**

Внимательно ознакомившись с видами деятельности ООО «АЛЮСТЭМ», можно сделать вывод о структуре персонала компании. Итак, **центральный офис**:

* дирекция
* отдел по работе с клиентами
* инженерный отдел
* монтажный отдел
* отдел продаж алюминиевого профиля
* отдел продаж станков и оборудования
* служба персонала
* бухгалтерия
* системный администратор.

**Структура персонала филиала**:

* директор филиала
* производственный отдел:
	1. заведующий производством
	2. цеховое КБ
	3. начальники смен
	4. начальник цеха по производству стеклопакетов
	5. начальник цеха металлоконструкций
	6. инженер по обслуживанию станков и оборудования
	7. рабочие цехов
* отдел снабжения
* склад:
	1. начальник склада
	2. специалисты по складскому учету
	3. кладовщики
	4. крановщик
	5. работники склада.
* Транспортный отдел.

Центральный офис компании и её филиал различны по своей структуре, задачам, кадровому составу и, соответственно, это два разных типа корпоративной культуры. Стили управления также различаются.

Генеральный директор – сторонник демократически-либерального стиля управления: иногда демократического, иногда попустительского, а когда результаты последнего приводят компанию к печальным последствиям – вдруг принимаются жесткие авторитарные решения. Так происходит в кризисные моменты. Как только буря стихает – снова демократия и либерализм, и так до нового кризиса.

Директор филиала, напротив, всегда авторитарен. Структура управления линейная с жесткой централизацией власти. Тип корпоративной культуры – культ личности, инакомыслие карается увольнением. Иногда, если служба персонала вовремя обнаружит проблему, и «инакомыслящий» работник представляет ценность для компании, его переводят в центральный офис.

**4.2.2. Подбор и адаптация персонала**

ООО «АЛЮСТЭМ» создавалась как компания друзей, как компания семейного типа. Соответственно, с самого начала в ней трудились родственники, друзья, родственники друзей и.т.д. Любому профессиональному управленцу понятно, к чему приводит данная ситуация. В тот момент, когда ситуация с эффективностью работы персонала стала критической, в компанию был приглашён менеджер по персоналу (автор данной дипломной работы). Были поставлены следующие задачи:

1. Подбор определенных специалистов (требовались опытные инженеры-проектировщики, так как наступал строительный сезон).
2. Кадровый аудит.

1). Рынок светопрозрачных конструкций в России достаточно сложный, отрасль сравнительно молодая (10 – 12 лет), поэтому ВУЗы специалистов по проектированию и расчетам на прочность светопрозрачных конструкций до сих пор не готовят. Нет отечественной школы таких специалистов, нет достаточного опыта в этой сфере, практически нет нормативов (также как и в отрасли высотного строительства). Значит, специалисты, необходимые нам, должны были прийти к нам из других подобных компаний, где их научили на практике (в АЛЮСТЭМ нет системы наставничества).

2). Аудит персонала привел к неутешительным результатам: в «семейной» компании, при попустительском стиле управления персонал был демотивирован. Для менеджера по персоналу очевидным было то, что несколько новых проектировщиков (даже высокомотивированных) не смогут исправить ситуацию, более того, их мотивация тоже снизится.

В результате, было принято решение создать инженерный отдел в центральном офисе (до этого существовало только цеховое КБ). Инженерный отдел был полностью укомплектован новыми высокомотивированными специалистами, труд которых оплачивался выше, чем труд проектировщиков цехового КБ. План был такой: предполагалось, по мере адаптации в компании новых специалистов, постепенно переводить (по одному) работников «ленивого» КБ или (в случае отказа) увольнять.

На деле сложилось следующим образом. Новый инженерный отдел трудился с полной отдачей на самых сложных объектах, а «ленивое» КБ (при попустительском стиле управления Генерального директора) продолжало получать свою зарплату. В результате, через 2 года от начала проекта по повышению мотивации персонала, из компании ушли почти все «звёзды» инженерного отдела, а «ленивые» продолжают работать на 0,25 % от своих возможностей.

С остальными специалистами – похожая картина. Используя все возможные методы привлечения персонала (размещение объявлений в СМИ, Internet, технологии прямого поиска), службе персонала удалось удовлетворить потребность компании в высокопрофессиональных и мотивированных кадрах. Благодаря этому процессу, из компании уволилось несколько неэффективных работников, испугавшихся перемен (до этого коэффициент текучести кадров в центральном офисе имел отрицательное значение).

Была введена программа адаптации новых сотрудников (по типу той, о которой я рассказывала во III-й главе). Адаптация новых сотрудников проходила довольно успешно. Имел место только один случай увольнения за три дня до окончания испытательного срока (когда «ленивому» КБ назначили нового начальника, который не сумел – по объективным причинам – переломить ситуацию во вверенном ему подразделении).

Отрицательные моменты в работе службы персонала по выполнению поставленных перед ней задач случались при участии высшего руководства (!) компании, которое само - же и поставило эти задачи. Проблема состояла в том, что по-прежнему (вне плана) в компанию приходили «свои» люди, которые, как правило, были неэффективны, непрофессиональны, получая при этом высокую зарплату и демотивируя тем самым других работников.

**4.2.3 Локальные нормативные акты в компании**

Выше были описаны проблемы демотивации и низкой степени ответственности персонала ООО «АЛЮСТЭМ». Для того, чтобы четко разграничить задачи, функциональные обязанности, степень ответственности и взаимодействия между подразделениями, было решено разработать положения о подразделениях и должностные инструкции. Процесс этот сначала встретил сильное сопротивление со стороны линейных руководителей (на них ложился самый большой участок работы по разработке локальных нормативных актов). Служба персонала обеспечивала этот процесс методически и координировала его на всех этапах разработки и внедрения.

Наверное, к тому моменту все в компании устали от управленческого хаоса, поэтому процесс разработки и внедрения прошел у нас с оценкой «хорошо».

**4.2.4. Мотивация персонала в ООО «АЛЮСТЭМ»**

Автору данной дипломной работы нелегко рассказывать о компании, в которой почти все известные методы работы с персоналом извращены или поставлены с ног на голову. Но, к сожалению, такова Российская действительность. На рынке много таких компаний, которые живут и развиваются по странным законам; выживают каким-то образом, приносят прибыль, и, самое главное, в них продолжают работать люди.

Во III-й главе говорилось о том, что мотивация бывает материальной и нематериальной. Материальная мотивация предполагает какую-то фиксированную часть зарплаты (ту, что работник получает в любом случае) и переменную часть (зависящую от результата трудовой деятельности). К моменту появления в компании службы персонала, материально заинтересованы в результатах своей работы были только цеховые рабочие и монтажники на объектах (у них была сдельно-премиальная форма оплаты труда), у всех остальных – фиксированный оклад.

Как и в описанных выше ситуациях, лед тронулся только тогда, когда ситуация стала критической. Во все отделы продаж стали требоваться новые сотрудники. Рынок труда диктовал свои условия для специалистов сбытовой сферы: оклад плюс проценты. Все опытные специалисты, приходившие на собеседования, озвучивали определенный уровень фиксированной части и проценты от личных продаж или с оборота отдела. И руководство компании уступило требованиям рынка.

Нематериальной мотивацией никто не занимался (так как нематериальная она только для работников, а для компании вполне материальна – даже почетная грамота стоит 20-30 рублей). Думаю, что люди оставались и остаются работать в компании по нескольким причинам:

* попустительский стиль руководства (можно опаздывать, никто не следит за пропусками);
* всегда вовремя выплачивается зарплата;
* соблюдается Трудовой Кодекс.

 Что касается филиала, то основные работники на производстве – граждане Украины и Молдавии, для которых служба персонала оформила разрешение на работу (мотивирующий фактор для мигрантов).

**4.3 Путь совершенствования управления персоналом в ООО «АЛЮСТЭМ»**

В части 3.1. автором работы рассказывалось о сферах деятельности компании. Отрасль очень интересная, она меняет облик наших городов, позволяет создавать новые конструктивные решения в строительстве. Благодаря светопрозрачным конструкциям, создаются современные офисы, залитые солнцем; зимние сады, в которых светолюбивые растения цветут круглый год; уютные квартиры, окна которых не пропускают шум и не продуваются ветром.

На самом деле, бизнес в ООО «АЛЮСТЭМ» логичен и продуман. Но, в компании была и остается проблема – управление персоналом. И, к сожалению, основная проблема кроется в основном собственнике компании – её генеральном директоре. Это очень предприимчивый, образованный человек с высоким IQ (его ум на грани гениальности), глубоко интеллигентный и порядочный. Но наука управления людьми от него далека (а получать соответствующее образование у него нет желания). Именно поэтому ни один проект не был завершен, а люди в результате – демотивированы.

Оптимальным решением для компании будет привлечение к управлению наемного топ-менеджера, имеющего бизнес-образование и успешный опыт руководства. Управлять такой менеджер может в должности генерального директора или исполнительного директора (со всеми правами генерального). Тогда будут сбалансированы и осуществлены все функции управления персоналом.

Работа профессионального менеджера состоит из четырех составляющих. Каждый менеджер в своей системе мышления и поведения больше склонен (или относится) к одному из четырех квадратов.

**РЕЗУЛЬТАТ.** Это квадрат поведения. В этой области находятся менеджеры, которые ориентированы только на результат. Менеджеры отдают предпочтение теории *X,* которая гласит: "Люди сами по себе ленивы, **и** что их необходимо постоянно контролировать". Большую часть времени эти менеджеры уделяют постановке и контролю выполнения задач.

**МОТИВАЦИЯ.** Это квадрат психологии. В этой области находятся менеджеры, которые являются приверженцами теории Y, которая гласит: "Люди самостоятельно несут ответственность за результат. Большую часть своего времени они уделяют мотивации и развитию персонала в достижении поставленных целей.

**КОМАНДА.** Это квадрат корпоративного духа. В этой области находятся менеджеры, которые большую часть времени уделяют созданию командного духа. Они считают, что залогом успеха организации является команда.

**СИСТЕМА.** Это квадрат, в котором менеджеры сосредоточены в создании высокоэффективной структуры предприятия - эффективная работа всех подразделений. Это мир должностных инструкций, которые предписывают как необходимо вести себя в системе предприятия.

**ЛИДЕРСТВО.** Способность менеджера к лидерству всегда определяет уровень эффективности и потенциального воздействия на организацию, и людей в которые в ней работают.

**Основные ошибки менеджера:**

*В квадрате РЕЗУЛЬТАТ:*

Менеджеры, которые ориентированы только на результат, обычно, сталкиваются с проблемой текучести кадров, поскольку пренебрегают мотивацией персонала, что в свою очередь влияет на достижение результата.

*В квадрате МОТИВАЦИЯ:*

Менеджеры, которые сосредоточены на мотивации и развитии персонала часто теряют из вида результат. Персонал может быть мотивированным иразвиваться, но может не вписываться в систему предприятия или конфликтовать друг с другом.

*В квадрате КОМАНДА:*

Менеджеры, которые сосредоточены только на создании корпоративного духа, могут не достигать результата.

*В квадрате СИСТЕМА:*

Менеджеры, которые сконцентрированы на улучшении функционирования системы, могут потерять из вида мотивацию персонала, который будет работать в этой системе.

***Профессиональный менеджер*** работает одновременно в четырех квадратах и выступает в роли лидера.

Бытует очень много ошибочных представлений относительно лидерства. Когда люди слышат, что кто - то носит внушительный титул или назначен на должность, связанную с лидерством, они предполагают, что этот человек и есть лидер. Иногда это верно. Но титулы и должности значат совсем немного, когда дело доходит до необходимости вести людей за собой. Истинное лидерство не может быть представлено в награду, доверено ибо получено в результате назначения на пост. Оно исходит только от влияния, а влияние нельзя получить по чьему - то распоряжению.

*Лидерство означает влияние – не более, не менее*

**Роль менеджера заключается:**

* в формировании целей и задач;
* построении высокоэффективной структуры предприятия;
* мотивировании персонала;
* создании команды в достижении поставленных целей.

Именно такой топ-менеджер необходим компании АЛЮСТЭМ. И это – первостепенная задача. Следующим этапом должно стать грамотное построение системы управления персоналом, начиная с анализа нынешнего положения вещей. Вторым шагом должно стать приглашение в компанию профессионального специалиста по управлению персоналом (HR-менеджера или HR-директора). После этого совместными усилиями, с привлечением линейных руководителей, новому топ-менеджеру следует выстраивать систему управления человеческими ресурсами по следующей схеме:

1. Определение потребности в персонале и составление профиля «идеального» кандидата (профессиограмма).
2. Подбор персонала по желаемым критериям.
3. Тренинг введения в должность (адаптация).
4. Политики и процедуры работы с персоналом или, выражаясь наукообразно, локальные нормативные акты (должностные инструкции, положения о структурных подразделениях, положение о персонале, корпоративный кодекс и.т.д.)
5. Разработка системы мотивации (материальной и нематериальной).
6. Оценка и аттестация.
7. Определение потребности в обучении и, как следствие, организация обучения персонала.
8. Внедрение и поддержание определенного типа корпоративной культуры (в том числе, проведение командообразующих мероприятий).
9. Формирование бюджета службы персонала.

Вот та схема, которую автор считает целесообразной на пути совершенствования управления персоналом в ООО «АЛЮСТЭМ».

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В дипломной работе мной исследованы зарождение и развитие науки управления персоналом, различные школы управления. Специальная часть рассматривает тенденции развития управления человеческими ресурсами в современной России.

Глава IV посвящена анализу системы управления персоналом в ООО «АЛЮСТЭМ». Анализ показал, что компания нуждается в смене высшего руководства – уходе собственника от управления компанией и передачи управленческих полномочий наемному менеджеру. Причины столь неожиданного вывода следующие.

Мне (в пору работы консультантом в кадровом агентстве) часто приходилось сталкиваться с управляющими собственниками, владельцами-директорами, которые не удовлетворены результатами своего бизнеса. При этом они всегда находят много причин и объяснений неудачам, и, как правило, в этом списке фигурирует недовольство работой менеджеров. Но владельцы этих компаний не учитывают одного важного обстоятельства: вместо попыток изменить других людей, необходимо поменять что-то в своей работе. В первую очередь, на некоторое время (или навсегда) перестать быть директорами и заняться своей главной, владельческой работой.

Занимая должность директора, собственник не имеет право забывать, что у него есть еще и пост владельца бизнеса! Обладая «по совместительству» двумя должностями, владелец обязан эффективно и грамотно сочетать их. А ведь это многообразные виды работ, предполагающие и различную ответственность, иные темпы принятия решений, сроки планирования. Так, если директор волнуется по поводу текущей прибыли, то владелец озабочен еще и прибылью будущей — на несколько лет вперед. Вероятно, возможностью продать бизнес в случае необходимости. А может быть, и тем, что останется наследникам. Кроме того, чтобы эффективно управлять бизнесом, необходимы специальные знания в области экономики, менеджмента, права. Большинство владельцев бизнеса в России имеют иное образование и опыт работы (как это произошло в ООО «АЛЮСТЭМ»), что не позволяет им эффективно управлять компанией.

Владельческая и управленческая работа – не только разные виды деятельности, но и разные системы мышления. Вот почему так важно научиться грамотно разделять должности владельца и менеджера, зафиксировав это разделение в конкретных формах.

Анализируя изложенное выше, собственникам ООО «АЛЮСТЭМ» можно рекомендовать постепенную передачу управления компанией наемному менеджеру, который должен привлекаться со свободного рынка труда на конкурсной основе.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. П.А. Малуев, Ю.Е. Мелихов // Управление персоналом // Москва, изд. «АЛЬФА-ПРЕСС», 2005 г.
2. Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, Питер Ройш // Управление персоналом // Минск, изд. «Интерпрессервис», 2003 г.
3. Н.В. Федосеев, С.Н. Капустин // Управление персоналом организации // Москва, изд. «Экзамен», 2003 г.
4. А.А. Крымов // Вы – управляющий персоналом. Профессия? Ремесло? Судьба? // Москва, изд. «Бератор-Пресс», 2003 г.
5. Л.И. Лукичева // Управление персоналом / Москва, изд. «ОМЕГА-Л», 2004 г.
6. Р. Марр, А. Флиастер // Человек и труд – словарь // Москва, изд. МГУ, 1994 г.
7. Е.В. Маслов // Управление персоналом предприятий // Москва, изд. «ИНФРА-М», 1998 г.
8. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина // Управление персоналом // Москва, изд. «ЮНИТИ», 1998 г.
9. К. Ховард, Э. Коротков // Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства // Москва, изд. «ИНФРА-М», 1996 г.
10. Я. Дубейковская // Стоп. Кадры!: Управление персоналом для умных // Екатеринбург, изд. Уральского университета , 2000 г.
11. А.В. Ковров // Лояльность персонала // Москва, изд. «Бератор», 2004 г.
12. Майкл Мейган // Работа с персоналом: введение в должность // Санкт-Петербург, 2002 г.
13. Пьер Морнель // Технологии эффективного найма: новая система оценки и отбора персонала // Москва, изд. «Добрая книга», 2002 г.
14. В.И. Шкатулла // Настольная книга менеджера по кадрам // Москва, изд. «НОРМА-ИНФРА-М», 2000 г.
15. Вера Кобзева // Игра по правилам: внедряем корпоративные стандарты // журнал «Кадровое дело», № 2, 2004 г., стр. 12 – 19.
16. Татьяна Васильева // Оптимизация организационной структуры компании // Журнал «Кадровый менеджмент», № 6, 2004 г., стр. 57 – 59
17. Михаил Мурашов // Подбор персонала: российская практика // Журнал «Кадровый менеджмент», № 2, 2004 г., стр. 29 – 31.
18. С.В. Иванова // Вопросы делегирования полномочий // Журнал «Справочник по управлению персоналом», № 6, 2005 г., стр. 66 – 72
19. Светлана Иванова // Всегда ли хороша мотивация? // Журнал «Кадровый менеджмент», № 7, 2004 г., стр. 51 – 53.
20. Интернет-ресурс: www.hrm.ru
21. Интернет-ресурс: www.Alustem.ru

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

***ООО «АЛЮСТЭМ» Утверждаю:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

*Генеральный директор*

 *Романенко Д.Н.*

**Заявка на подбор персонала.**

|  |
| --- |
| Название вакансии: |

**Обязанности.**

|  |
| --- |
| **1.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_****2.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_****3.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_****4.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_****5.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_****6.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** |

**Требования к кандидату**

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

Заявку составил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Ф.И.О., должность)

Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

# АНКЕТА КАНДИДАТА ООО «АЛЮСТЭМ» НА ВАКАНСИЮ:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Период** (годы) | Учебное заведение | **Специализация по****диплому (сертификату)** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Трудовая деятельность (**укажите 3 последних места работы)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Период** (годы) | **Название организации,****должность.** | **Основные обязанности, достижения, причина увольнения с данного места работы.** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Оплата на последнем месте работы | Минимальные требования к оплате |
| Компьютер (программы и уровень**владения)** | Водительское удостоверениеДа\_\_\_ Нет\_\_\_Стаж\_\_\_\_Категория |
| Знание иностранных языков (степень владения): |

|  |
| --- |
| **Заключение HR – менеджера \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_****\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** |

##### Отзыв руководителя подразделения

|  |
| --- |
| **Предложена должность в:**  |

|  |
| --- |
| **Отказано по причине:**  |