Содержание

Введение

1. Теоретические основы управления персоналом

1.1 Управление персоналом в современных условиях

1.2 Основные подходы к управлению персоналом

1.3 Кадровая политика

1.4 Стратегия управления персоналом организации

2. Антикризисное управление персоналом на ООО "Этажи"

2.1 Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия

2.2 Основные положения антикризисной кадровой политики, применяемой на предприятии

3 Предложения по улучшению антикризисной системы управления персоналом

3.1 Особенности управления персоналом в условиях кризиса

3.2 Необходимые меры по повышению эффективности системы управления персоналом

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

## Введение

До последнего времени само понятие "управление персоналом" в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждым предприятием имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом до сих пор является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Службы управления персоналом пока имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормативных условий его работы.

Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменение экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

В связи с этими фактами особую актуальность приобретает тема дипломной работы - изучение современных технологий управления персоналом. За рубежом принципы и методы управления персоналом развивались и исследовались в течение многих десятилетий, основные закономерности управления персоналом давно изучены, существует множество методических разработок. Несомненно, что отечественным предприятиям нет необходимости заново "изобретать колесо". Изучение зарубежного опыта управления персоналом позволит избежать уже давно совершенных ошибок и просчетов, используя только подтвержденные временем методы. В связи с этим при рассмотрении данной темы необходимым представляется особое внимание обратить на зарубежный опыт управления персоналом и оценить возможности его применения на отечественных предприятиях.

Таким образом, целью нашего исследования являются изучение особенностей управления персоналом в современной организации в условиях кризиса.

Объектом нашего исследования является ООО "Этажи"

Предметом нашего исследования является работа службы управления персоналом ООО "Этажи".

Задачи дипломной работы:

1. Исследовать особенности управления персоналом в современной ситуации.

2. Охарактеризовать особенности организации службы управления персоналом

3. Раскрыть сущность некоторых элементов системы управления персоналом.

4. Провести исследование особенностей управления персоналом в ООО "Этажи"

Структура дипломной работы: исследование состоит из введения, четырех глав, заключения и списка использованной литературы.

Методы исследования: в работе были использованы методы изучения литературы, наблюдения, тестирования, констатирующего эксперимента.

## 1. Теоретические основы управления персоналом

## 

## 1.1 Управление персоналом в современных условиях

Кардинальные изменения подходов к управлению персоналом, наблюдаемые в последние годы, объясняются серьезными переменами, происходящими в настоящее время на рынке труда. Эти изменения (демографический перелом, переход формы товара от продукта к услуге, замена физического труда интеллектуальным и процесс глобализации) наряду с внедрением Интернета в совокупности привели к удорожанию труда с одновременным дефицитом рабочей силы. Рост - как абсолютный, так и относительный - доли труда в себестоимости товара, стоимости трудовых ресурсов - потребовал повышения эффективности их использования. В таблице приведен ряд ключевых фактов, подтверждающих необходимость перехода к принципиально новым стратегиям управления персоналом.

Таблица 1.1

Современное состояние рынка труда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тенденция | Факты | Следствия |
| Снижение рождаемости и старение населения | Коэффициент рождаемости:  Европа - 1,5; Япония - 1,3; Болонья - 0,8%. Эта ситуация возникает в истории человечества второй раз (первый - 200-250 г. н. э) | Рост стоимости трудовых ресурсов.  Необходимость использовать "неполноценные" ресурсы |
| "Интернетизация" и сдвиг от продукта к услуге | Сегодня идет четвертая информационная революция (Месопотамия, Китай, Европа, США). Информатика - наиболее быстро развивающаяся отрасль | Устранение барьеров на международном рынке труда. Рост конкуренции за ресурс и его стоимости |
| Интеллектуализация труда | В начале XX в. из 10 работающих 9 были рабочими и один - работником интеллектуального труда, к концу века соотношение стало 8 к 2. Рост продолжительности и стоимости обучения. Непрерывное образование. Сокращение периода обновления знаний. Знание становится средством производства | Работник становится владельцем "средств производства" - знаний. Рост доли затрат на труд в себестоимости продукта и особенно услуги. Теперь скорее работник больше нужен работе, чем наоборот |
| Сдвиг в структуре потребления | Сегодня государство - один из самых важных потребителей, ранее его роль была значительно меньшей. Здравоохранение, досуг и спорт, путешествия, шоу-бизнес стали наиболее капиталоемкими отраслями | Рост в сфере услуг и перераспределение рабочей силы в информационный сектор. Портфельная модель поведения |
| Глобализация | Английский язык - стандарт международного общения де-факто. Возникновение интернациональной культуры. Стандартизация поведения, образования и т.д. | Рост динамики рабочей силы |
| Увеличение времени, затрачиваемого на досуг | Рабочий во времена Форда работал 60 ч в неделю, при недельном отпуске. Сегодня рабочая неделя в Европе составляет примерно 36 ч при отпуске в шесть недель | Изменения в структуре потребления. Развитие туризма, шоу-бизнеса и спорта |

В целом указанные явления вызваны действием множества факторов технологического, экономического, политического и социально-культурного характера.

Факторы, определяющие современную кадровую стратегию.

Макроэкономические факторы и прежде всего изменение ориентации и динамики спроса и направленного на его удовлетворение производства; обострение конкуренции на мировом рынке; повышение значимости качества продукции.

Примерно с 60-70-х гг. под влиянием экономического роста и повышения благосостояния населения происходит постепенная переориентация производства с массовой, многосерийной продукции на мелкосерийную. Необходимость быстрой приспособляемости к непрерывно изменяющемуся спросу повышает потребность в более качественном уровне общего и профессионального образования, непрерывном обучении работников, развитии у них способности к творчеству и постоянному обновлению. Наличия у персонала такого рода качеств требует также обострение конкуренции на мировом рынке, общая ситуация на котором характеризуется сближением используемой различными странами техники и технологий. В этих условиях качество персонала все чаще становится решающим фактором победы в конкурентной борьбе. Первостепенная значимость персонала в современном производстве во многом определяется выдвижением на первый план в конкурентной борьбе качества продукции. Причем качество сегодня понимается не только как надежность продукции, но и как ее способность максимально удовлетворять потребности людей, т.е. как "тотальное" качество. Оно обеспечивается всеми этапами производственного процесса - от проектирования продукции до ее реализации и требует высокой производственной культуры персонала.

*Развитие демократии на производстве и в обществе*.

Демократия на макроуровне, в масштабах государства влияет на персонал и управление прежде всего через формирующуюся под ее воздействием культуру, элементами которой являются чувство собственного достоинства, уважение прав личности, в том числе ее трудовых и социальных прав, ожидание демократического стиля руководства, готовность к участию в делах организации и т.п., а также через принятие законов, защищающих права работника и регулирующих отношения на производстве. Непосредственное воздействие на положение персонала и управление им оказывает производственная демократия. Сегодня в большинстве стран мира существуют те или иные формы демократии на производстве: производственные (рабочие) советы, профессиональные организации, тарифные соглашения и т.п. Многие предприятия вообще являются коллективной собственностью их работников, которые имеют права на принятие важных управленческих решений. Разнообразные права на производстве имеют профсоюзы. Налаживание взаимоотношений с профсоюзами и другими органами производственной демократии - важное направление деятельности современного управления персоналом. Хотя производственная демократия не распространяется на технологический процесс, однако с ее помощью работники могут участвовать в решении многих жизненно важных, прежде всего социальных, вопросов. Права же руководителей во многом ограничены.

*Принципиальные изменения в содержании труда, вызванные автоматизацией и компьютеризацией*.

Производство, а также использование ряда новых технологий и методов требуют от работника не только добросовестного выполнения индивидуальных задач, но и коллективной ответственности, более четкой организации труда в целом. К таким технологиям относятся, например, изготовление и поставка продукции точно в срок, опережение во времени, компьютерная интеграция производства (оказывающая не только позитивное, но и негативное влияние на персонал) и др.

*Изменение возможностей контроля за сотрудниками и повышение значимости самоконтроля и самодисциплины*.

Современные техника, технология и методы ведения бизнеса затрудняют возможность текущего систематического контроля непосредственно в трудовом процессе. Для эффективной деятельности организации требуется прежде всего самоконтроль, необходимыми предпосылками которого являются высокая сознательность и ответственность, самодисциплина, а также контроль по конечным результатам.

*Изменение форм организации труда на предприятии*.

К таким изменениям относится прежде всего более широкое использование коллективных форм организации труда как в масштабе всей корпорации (на макроуровне), так и в ее отдельных подразделениях (на микроуровне). Опыт ряда передовых предприятий, а также эмпирические исследования показали, что требуемые современным производством многофункциональность и высокая ответственность работника наиболее успешно формируются и реализуются с максимальной полнотой именно в трудовом коллективе. На микроуровне коллективистские формы организации труда и управления проявляются в широком распространении автономных бригад, берущих на себя главную организационную ответственность за результаты труда и предполагающих помощь и взаимозаменяемость членов бригады, а также в массовом использовании кружков качества. Очевидно, что управление высококвалифицированными, автономными работниками, самостоятельно обеспечивающими контроль за "тотальным" качеством продукции, - это нечто иное, по сравнению с ролью руководителя как надсмотрщика за подчиненными на традиционной фабрике или при конвейерной системе.

*Повышение квалификации, образовательного и культурного уровня работника, рост его личностных запросов к трудовой деятельности.*

Предсказания ряда теоретиков 70-80-х гг. XX в. о деквалификации работников и падении личностной ценности труда и его культуры не оправдались. В 90-е гг. формируется новый, более зрелый тип личности работника, который не довольствуется послушанием и обезличенным, механическим трудовым усердием, а стремится найти в трудовой деятельности смысл жизни, стать активным соучастником и даже сохозяином производства. В последние десятилетия наметилось сближение возможностей производства и ожиданий и требований работников к организации труда и характеру управления. В целом же рост образованности и культуры персонала способствует повышению его роли в современном производстве и обществе, подрывает эффективность традиционных, преимущественно авторитарных, методов руководства

*Экологический кризис*, который привел к необходимости сокращения потоков энергии и материалов.

Приближение объемов производства к критическим уровням, соизмеримым с адаптационными возможностями биосферы (например, тепловые отходы уже влияют на климат планеты), и, главное, осознание этого факта (работы Римского клуба) потребовали ограничений количественного роста производства и потребления материальных благ и энергии. Взамен стал интенсивно развиваться рынок услуг, не связанных с потреблением и сбросом материалов и энергии, например рынок информационных, образовательных, банковских услуг, услуг здравоохранения.

*Превращение знаний в производственные ресурсы*, в связи с чем человек становится собственником средств производства.

Еще в XX в. средства производства представляли в основном станки и здания, причем в условиях крупномасштабного и крупносерийного производства это были очень крупные производственные единицы. Изменения в характере производства, переход к малым сериям и развитие постиндустриального общества способствовали кардинальным изменениям в области собственности. Превращение информации и знаний в фактор производства привели к возможности для работника обладать средствами производства. Причем препятствовать доступу работника к этому виду собственности трудно. Для работодателя возникла объективная необходимость соучастия работника в собственности на средства производства.

Другим важным обстоятельством, влияющим на положение на рынке труда, является стремительная *замена продукта услугой*.

В XX в. устойчивый рост наблюдался в четырех секторах: правительственные расходы, здравоохранение, образование, досуг. В последней сфере произошло такое стремительное увеличение производительности и объемов выпускаемой продукции, что оно вполне сопоставимо с тремя прочими, вместе взятыми.

В 1900 г. подавляющее большинство трудящихся в развитых странах работали больше 60 ч в неделю, 51 неделю в году (с одним восьмидневным отпуском) при шестидневной рабочей неделе. К концу века большинство трудящихся работали меньше 40 ч в неделю (в Германии - 34-35 ч), не больше 47 недель в году (в США) при пятидневной рабочей неделе (с отпуском в 12 дней). Количество рабочего времени сократилось с 3000 ч в год до менее чем 1500 ч (в Германии) или до 1850 ч в год в самой "трудолюбивой" из развитых стран - США. Увеличение времени, затрачиваемого на досуг, ведет к росту новых рынков, в основном, услуг (туризм, спорт, шоу-бизнес, информационные услуги и т.д.). Как отмечает самый цитируемый в XX в. автор книг по менеджменту П. Друкер, самой быстрорастущей во всем мире и наиболее процветающей отраслью последней трети XX в. является индустрия информации. Во всех развитых странах - и даже в совершенно неразвитых странах третьего мира - темпы роста этой отрасли гораздо выше, чем темпы роста национального дохода или численности населения. То же самое можно сказать и об индустрии финансовых услуг - правда, речь идет о принципиально новых финансовых услугах. При этом новая растущая отрасль - индустрия финансовых услуг - существенно отличается от традиционной финансовой индустрии, выступающей в роли корпоративного банкира.

Для анализа положения на рынке труда важно понимать, что товар в форме услуги обычно гораздо более "транспортабелен". По мере замены продукта услугой (этот процесс диктуется и экологическими причинами) рабочая сила становится более мобильной. Это означает выравнивание спроса и предложения на рынке труда по всему миру, особенно в сочетании с глобализацией и развитием Интернета.

*Замена физического труда интеллектуальным*.

Повышение производительности интеллектуального труда - самая важная из задач менеджмента в XXI в. Для развитых стран это даже не задача, а насущное требование, от которого зависит само их существование. В XX в. лидерство в мировой экономике в большой степени зависело от умения добиться высокой производительности физического труда. Сегодня это может сделать любая страна, любая отрасль, любая компания с помощью методов, которые были разработаны нынешними развитыми странами и внедрены в повседневную практику за те 120 лет, которые прошли с того времени, когда Ф.У. Тейлор впервые взялся за изучение физического труда. Сегодня кто угодно и где угодно может применить эти методики для обучения персонала, организации труда и повышения его производительности, даже если работники едва умеют читать, или вовсе неграмотны, или совершенно необучены.

В развитых странах с каждым годом уменьшается количество молодежи, способной заниматься физическим трудом. Единственное преимущество, на которое могут рассчитывать развитые страны, - это воспроизводство хорошо подготовленных, образованных и дисциплинированных работников умственного труда. Трансформируется ли это про имущество в конкурентное преимущество, зависит от способности повысить производительность умственного труда.

После того как Тейлор предложил свой подход к повышению производительности труда, она стала расти невиданными темпами. До сих пор она стабильно увеличивается со скоростью 3,5% в год. Со времен Тейлора производительность возросла в 50 раз.

Между принципами повышения производительности физического и умственного труда существуют серьезные различия. Первый принцип повышения производительности физического труда состоит в анализе работ. Надо изучить задачу и проанализировать движения, необходимые для ее выполнения. Второй принцип: надо описать каждое движение и составляющие его усилия, а также хронометрировать время, за которое оно производится. Третий принцип (проектирования рабочего места) - устранить все лишние движения. Четвертый принцип: каждое из оставшихся движений, необходимых для выполнения поставленной задачи, снова соединяются вместе так, чтобы работник тратил на ее выполнение как можно меньше физических и умственных усилий и минимальное количество времени. Потом все движения снова соединяют в единую логическую последовательность. Наконец, последний принцип гласит: необходимо соответствующим образом изменить конструкцию всех инструментов, используемых в данной работе.

Система мотивации входит в число главных принципов и довольно проста: надо связать результат с оплатой самым эффективным образом. Фактически имеет место метод кнута и пряника. Тейлор пропагандировал оплату труда по конечному результату, т.е. за выполненное в срок задание, а не за процесс, т.е. за количество отработанных часов. Данное Тейлором определение работы как серии операций во многом объясняет тот факт, что его концепции отвергают люди, никогда сами не занимавшиеся физическим трудом (писатели и интеллектуалы - последователи поэтов и философов прежних времен). Тейлор разрушил романтику труда. "Тайны ремесла" он заменил последовательностью элементарных движений.

Идеи Тейлора об анализе задач и научной организации всего процесса физического труда использованы и в принципе конвейера Генри Форда, разработанном уже после 1914г., когда сам Тейлор был стар, болен и отошел от дел.

Руководство Германии, проиграв Первую мировую войну, применило "рационализацию производства" - другими словами, научный менеджмент Тейлора - к организации работы для бывших солдат и к подготовке военных кадров. Это позволило Гитлеру создать невиданную военную машину за те шесть лет, которые прошли от его прихода к власти до начала Второй мировой войны в 1939 г.

В развитых странах главная задача сегодня заключается в повышении производительности не физического, а умственного труда. Друкер указывает, что производительность работника умственного труда определяется шестью факторами.

Производительность работника умственного труда требует четкого ответа на вопрос: "В чем заключается производственное задание?"

Ответственность за производительность целиком возлагается на самого работника. Работники умственного труда должны сами собой управлять (они, так сказать, сами себе менеджеры). Им необходима независимость.

Непрерывная инновационная деятельность должна стать неотъемлемой частью умственной работы и включаться в производственное задание работника умственного труда; он должен отвечать за внедрение нововведений.

Работнику умственного труда надо, с одной стороны, постоянно учиться, а с другой - постоянно учить.

Производительность работника умственного труда не измеряется количеством или объемом - во всяком случае, это далеко не самый главный показатель. Зато качеству придается огромное значение.

Наконец, для повышения производительности работника умственного труда необходимо смотреть на него не как на издержки, а скорее как на капитал, и обращаться с ним соответственно. Надо, чтобы работники умственного труда хотели работать на данную организацию и предпочитали этот вариант всем прочим возможностям.

Все эти требования - за исключением, пожалуй, последнего - почти полностью противоположны условиям, необходимым для повышения производительности работника физического труда.

Но наибольшее отличие между менеджментом физического и умственного труда состоит в ответе на вопрос: что такое качество? В некоторых сферах умственного труда и в особенности в тех видах работ, где требуется очень высокий уровень знаний, мы уже научились измерять качество. Но в общем и целом до нынешнего дня качество умственного труда определяется скорее на основании суждений, нежели четких показателей.

Расходы на наем новых работников физического труда и переподготовку старых по-прежнему считают убыточными. Такое положение дел наблюдается даже в Японии, несмотря на принятую там систему пожизненного найма и традиционную лояльность работников, которые трудятся в одной компании, сохраняя ей верность до самой пенсии. Эти концепции абсолютно неприменимы к работникам умственного труда.

*Глобализация и Интернет*.

Еще одним фактором, определяющим положение на рынке труда, является глобализация. Глобальная конкуренция должна стать стратегической целью всех учреждений. Глобализация наряду с Интернетом и сдвигом в сферу услуг ведет к выравниванию спроса на труд и предложения, к созданию мирового рынка труда с равными условиями.

Сегодня все страны мира в разной степени охвачены процессом глобализации. Предпосылки глобализации многочисленны, но среди них можно выделить основные.

Во-первых, в результате информационно-телекоммуникационной революции в промышленно развитой зоне мира постиндустриальное общество постепенно трансформируется в информационное.

Во-вторых, происходит совпавшая с этой революцией и стимулированная ею смена социально-политической парадигмы.

В-третьих, вместо евроцентристского мира, в котором доминирующие позиции занимают основополагающие параметры западной рационалистической цивилизации, возникает новая всепланетарная цивилизация на началах органического сочетания единства и неделимости мирового сообщества, с одной стороны, диверсификации и плюрализма центров, народов, культур, религий и т.д. с другой.

В-четвертых, с распадом СССР и социалистического содружества закончилась эра двухполюсного миропорядка, основанного на инфраструктуре холодной войны.

Результат такого противостояния можно предсказать. Чем дальше заходит процесс глобализации, тем больше вероятность ответного наступления, что мы и наблюдаем сейчас в России, Индонезии и во многих других местах, где население чувствует себя брошенным, оставленным, уязвимым перед лицом международного капитала. Многие развивающиеся страны боятся возросшего соперничества со стороны других развивающихся стран за фонды, за прямые инвестиции, за размещение новых предприятий. Одновременно и в развитых странах ощутим удар по прежде обеспеченным слоям населения. Обнищание среднего класса стало означать его вымывание.

Главным фактором, определяющим не только положение на рынке труда, но и многие социально-политические процессы, является демографический перелом.

Из всех факторов, влияющих на рынок труда, следует выделить главный - *демографический перелом*.

В настоящее время он кардинально меняет положение вещей в самых разных сферах, особенно в области трудовых отношений. Под демографическим переломом понимаются серьезные демографические изменения, в частности сокращение численности населения и постарение населения в развитых странах. Демографическим переломом (или переходом) внезапно завершается грандиозный по своей продолжительности этап развития человечества. Этот переход имеет тем большее значение, что совпадает с нашим временем. Вообще же демографическим переходом принято называть смену типов воспроизводства населения. Этот процесс становится определяющим для положения на рынке труда и оказывает решающее влияние на подходы к управлению персоналом.

В последние десятилетия коренным образом меняется характер роста населения. Его численность стабилизируется, изменяется распределение по возрастам. Это определяет, каким будет мир в XXI столетии.

Можно предположить, что многие явления, наблюдаемые сегодня, особенно связанные с потерей стабильности и радикальными изменениями в обществе, обусловлены демографическими изменениями. Эти изменения имеют столь фундаментальный характер, что без их понимания невозможно прогнозировать развитие основных институтов современного общества, при функционировании которых до сего дня исходили из представления о том, что численность населения стабильно растет и будет расти. Соответственно, в основе всех экономических доктрин лежало представление о непрерывном росте производства и потребления, непрерывной экономической экспансии.

*Старение населения*.

Старение населения означает появление новых стратегических факторов. Во-первых, отрасли экономики, потребляющие очень много рабочей силы, уже сталкиваются с проблемой ее нехватки. Например, положение на рынке труда медицинских работников отличается от других областей тем, что внедрение научно-технических достижений, автоматизация и компьютеризация, которые являются причиной сокращения рабочих мест в других отраслях, в здравоохранении, наоборот, ведут к появлению новых специализаций: компьютерная диагностика, лазерная хирургия и т.д. Это уже прямо ощущается в виде нехватки среднего медицинского персонала и косвенно - в росте стоимости рабочей силы. Возникает необходимость еще шире использовать компьютеризацию и автоматизацию, неполную занятость и другие формы, характерные для условий нехватки рабочей силы.

*Повышение мобильности работников*.

Глобализация и Интернет, а также изменения в отношениях собственности привели к резкому росту мобильности рабочей силы. Этому способствовал и ряд политических процессов. Например, объединение Европы привело к созданию условий для свободного перемещения рабочей силы в пределах рынка труда емкостью около полумиллиарда населения. Последствия этого процесса неоднозначны. Мир вовсе не вступает, пишет редактор журнала "Нэшнл интерест" М. Линд, в эру гармоничной глобальной взаимозависимости и Подлинной либеральной демократии. Глобальная конкуренция подстегнет геоэкономическое соревнование, в котором участвуют менее богатые, но значительные в военном смысле страны, такие как Россия, Китай и Индия. Не каждой стране дается шанс быть частью привилегированной системы. Но практически все государства ставятся под пресс - они должны адаптироваться к вызову глобализации, к уровню наиболее успешных производителей среди частных компаний мира. Практически не затронуты Африка, почти вся Латинская Америка, весь Ближний Восток (за исключением Израиля), огромные просторы Азии. Принципы свободного мирового рынка применяются выборочно. Если бы это было не так, то глобальные рынки неквалифицированной рабочей силы были бы столь же свободны, как и рынки капитала.

*Изменения в правах собственности*.

Превращение знаний в средство производства приводит к тому, что меняются права собственности, хотя процесс административного и юридического оформления этого явления отстает от самого процесса. Права собственности понимаются как закрепленные обществом (законами государства, административными распоряжениями, традициями, обычаями и т.д.) поведенческие отношения между людьми, которые возникают в связи с существованием благ и касаются их использования. Эти отношения представляют собой нормы поведения по поводу благ, которые любое лицо должно соблюдать в своих взаимосвязях с другими людьми или же нести издержки из-за их несоблюдения. Сегодня есть расхождение между фактическим состоянием и нормами поведения. Юридические вопросы по поводу авторских прав, особенно в области новых технологий (информационных, компьютерных и т.д.), не решены.

Работники физического труда не владеют средствами производства. Они должны обладать - и обычно обладают - огромным и очень ценным опытом работы. Но этот опыт можно применить только на данном рабочем месте. Он "непортативен".

Работники умственного труда владеют своими средствами производства, т.е. знаниями и опытом. Это абсолютно "портативный" и чрезвычайно емкий вид основного капитала, к тому же очень мобильный. Фигурально выражаясь, работники физического труда больше заинтересованы в работе, чем работа в них.

*Рост стоимости труда*.

Следствием новых тенденций на рынке труда является рост стоимости рабочей силы. В развитых западных странах цена труда весьма велика. Рост стоимости рабочей силы довольно неравномерен, но он очевиден. Помимо роста стоимости рабочей силы в абсолютном выражении растет и доля оплаты труда в себестоимости продукции. Разумеется, эта доля также существенно отлична для разных стран и отраслей, но тенденция очевидна.

Рост стоимости труда серьезно влияет на управление персоналом. Гели сотрудник "стоит" очень дорого, если его трудно уволить и при этом сложно и дорого найти ему достойную замену, если содержание труда и глобализация конкуренции требуют все большей квалификации, самоотдачи, ответственности и инициативы работника и внешний контроль за ним затруднен, все это повышает значимость рационального управления персоналом.

Отставание в зарплате от средней особенно характерно для промышленности, сельского хозяйства, здравоохранения и образования. Это те отрасли, в которых занята большая часть населения малых городов, рабочих поселков, сельской местности. Именно низкая зарплата в такого типа поселениях обусловила вышеприведенную схему структуры доходов персонала предприятий реального сектора экономики.

*Привлечение новой рабочей силы*.

Еще одним следствием указанных выше тенденцией явилось вовлечение в трудовой процесс новой рабочей силы, ранее не использовавшейся либо использовавшейся мало. Американские социологи указывают, что в свое время изобретение стартера, позволившего женщинам самостоятельно ездить на автомобилях, привело не только к сексуальной революции, но и к тому, что женщины стали работать. Затем последовали национальные меньшинства. Сегодня изыскиваются пути для привлечения инвалидов, лиц, которые по разным причинам могут работать только на дому, и т.д.

## 1.2 Основные подходы к управлению персоналом

Во второй половине XX столетия понятие "управление персоналом" в различных странах мира значительно расширилось. Появились различные концепции, каждая из которых по-своему пыталась объяснить этот сложный вид управленческой деятельности.

Классический подход - это управление кадрами, или кадровый менеджмент, т.е. технико-экономический подход (технократический), целью которого является наиболее рациональное и эффективное управление человеческим потенциалом предприятия для обеспечения целей и задач, стоящих перед организацией. Здесь основное место занимает техническая подготовка работников, т.е. обучение и овладение основными трудовыми приемами и навыками. Этот подход строится на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX века Ф.У. Тейлором и его соратниками, основавшими "школу научного управления". Здесь управленческие решения подчинены интересам производства: увеличению выпуска продукции (работ, услуг), максимизации прибыли и т.д. Численность персонала определяется исходя из потребностей на том или ином участке работы, применяемой технологии, разделения и кооперации труда и т.д. Таким образом, управление персоналом (кадрами) при данном подходе поглощается более широким процессом управления предприятием в целом и сводится в основном к удовлетворению потребности предприятия в кадрах соответствующей квалификации и их рациональной расстановке, исходя из задач организации производства.

Другим подходом является гуманистический, включающий в себя такие концепции как управление человеческими ресурсами, теория человеческого капитала, управление человеческим фактором и некоторые другие. Все эти понятия вносят некоторую сумятицу в понятие кадрового менеджмента, хотя по своей сути все они представляют специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников, т.е. персонал организации. Термины "кадры" и "персонал", встречающиеся в тексте, являются синонимами, несмотря на различия в разделении труда.

В чем же разница между различными концепциями?

Она заключается в специфическом подходе к рабочей силе как к ресурсу.

Концепция "человеческих ресурсов", получившая широкое распространение в США с середины 1970-х годов, подразумевает, что персонал - это такой же важный производственный ресурс, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, а следовательно, предприятие (организация) в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса, в зависимости от выбора стратегии управления и рационализации хозяйственной деятельности. Американские ученые и руководители считают, что такой подход к управлению кадрами более гуманистичен, так как одной из важнейших функций управления персоналом в этих условиях становится развитие персонала (обучение, мотивация, карьерный рост), а не простое удовлетворение потребности в кадрах в соответствии с имеющимися вакансиями. Не случайно понятие "управление человеческими ресурсами" в США вытеснило из обихода термины "кадры", "персонал", "управление кадрами", "управление персоналом".

Интересный подход к управлению человеческими ресурсами представляет собой теория человеческого капитала, разработанная двумя учеными, Т. Шульцем и Г. Беккером, получившим Нобелевские премии в области экономики, соответственно в 1979 и 1992 годах, за разработку теории человеческого капитала.

"Человеческий капитал - это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации".

Накопление человеческого налетала во многом зависит и от самого человека, и от его работодателя. Здесь имеют место понятия "инвестиции в человеческий капитал", которые многократно окупаются и приносят инвестору экономическую выгоду, и "альтернативные издержки". Например, человек, получивший среднее образование, может продолжить его в высшей школе, неся определенные издержки, например, неполученный доход за годы учебы или плата за обучение, вносимая им. А человек, начавший сразу работать или ставший индивидуальным предпринимателем (торговля, частный извоз), будет в течение длительного времени иметь финансовые преимущества по сравнению со студентом и удовлетворять свои потребности. Однако впоследствии экономическая эффективность от инвестиций в человеческий капитал у студента станет намного выше, так как позволит ему не только получать высокие заработки, но и продвигаться по служебной лестнице, самоутверждаться в долгосрочной перспективе, и мотивация его труда будет гораздо выше, чем у человека, оставшегося на прежнем уровне.

Таким образом, гуманистический подход к управлению персоналом подразумевает создание таких условий и такого содержания труда, которые бы позволили работнику снизить степень отчуждения от результатов своего труда и от других работников, способствовать органическому совпадению личных целей работника в процессе труда с целями и задачами организации, в которой он работает. При данном подходе управленческие решения выходят за рамки чисто технических или экономических задач, имеют социальный характер и базируются на социологических и психологических предпосылках. В свою очередь функционирование и эффективность производства во многом зависят не только от соответствия численности и профессиональной квалификации персонала технологическим требованиям, но и от уровня самосознания самих работников, от степени удовлетворения его мотивационных потребностей, интересов, ожиданий и ценностных ориентации.

Отсюда следует, что политика управления персоналом во многом основывается на мотивации самих работников. Отношение к труду у сотрудников различных организаций формируется под влиянием жизненных целей и устремлений, возможности самовыражения и самоутверждения в своей трудовой деятельности. Поэтому основными факторами, побуждающими работников к активному труду, являются:

признание профессиональных и деловых качеств работника

уважение окружающих, компетентность, самостоятельность в принятии решений

возможность профессионального и служебного роста, развитие работника как личности.

При технократическом же подходе мотивация работника строится в основном на удовлетворении первичных потребностей, таких как материальная заинтересованность, уверенность в завтрашнем дне (безопасность) и чувство коллективизма (причастности).

В настоящее время трудно выбрать, какой подход более эффективен, это зависит от множества объективных и субъективных факторов условий, в которых находится организация (фирма). Руководство каждой компаний выбирает свой подход, на котором строится работа с кадрами.

## 1.3 Кадровая политика

Кадровая политика организации - генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровая политика на предприятии тесно связана с производственной и управленческой политикой, проводимой руководством. Она реализуется через систему работы с персоналом, т.е. конкретные меры по организации кадровой политики.

К таким мерам относятся:

Кадровое планирование;

Организация, подбор и расстановка работников;

Формирование кадрового резерва руководства;

Организация труда;

Оценка деловых и профессиональных качеств работников;

Мотивация и стимулирование работников;

Подготовка и повышение квалификации работников.

В различных организациях существуют разные типы кадровой политики, но, как правило, они группируются по двум принципам.

Первый принцип свидетельствует об уровне осознанности руководством организации методов и правил, лежащих в основе политики управления персоналом и с помощью которых осуществляется непосредственное управленческое воздействие на работу с кадрами. По данному принципу можно выделить следующие типы кадровой политики: активная, пассивная, превентивная, реактивная.

Второй принцип показывает принципиальную ориентацию руководства на внутренние или внешние источники набора кадров и на степень открытости организации по отношению к внешней среде, окружающей организацию. Здесь выделяют два типа кадровой политики: открытая и закрытая.

Кратко охарактеризуем указанные типы кадровой политики.

*Пассивная кадровая политика*. При таком типе политики возникает ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении своего персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств деловой оценки работников, системы диагностики мотивации персонала. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто без попыток понять причины возникновения конфликтной ситуации и их возможные последствия.

*Реактивная* кадровая политика. При осуществлении политики данного типа руководство организации стремится осуществлять контроль за факторами, свидетельствующими о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами и причинами их возникновения. Такими факторами являются: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие мотивации к производительному труду, отсутствие высококвалифицированной рабочей силы для решения задач, стоящих перед организацией. В этих условиях администрация предпринимает меры по снижению негативных факторов и стремится понять причины, приведшие к возникновению кризисной ситуации. Службы кадров в таких организациях, как правило, обладают средствами для выявления подобной ситуации и принятию экстренных мер. Недостатком такой политики является недостаточная прогнозируемость возникновения кадровых проблем в среднесрочной перспективе деятельности компании.

*Превентивная кадровая политика*. Такая политика осуществляется тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы возникновения кризисных ситуаций в краткосрочной и среднесрочной перспективе, однако кадровая служба организации не имеет средств для влияния на негативную ситуацию. Основная проблема организаций, осуществляющих данный тип кадровой политики, заключается в разработке целевых кадровых программ по развитию персонала.

*Активная кадровая политика* проявляется тогда, когда руководство организации не только прогнозирует развитие кризисных ситуаций, но имеет средства для воздействия на них, а служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить соответствующие коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды.

Однако при этом активная политика может подразделяться на рациональную и авантюристическую.

При проведении рациональной политики руководство организации владеет качественной системой диагностики и обоснованным прогнозом развития ситуации на и среднесрочную и долгосрочную перспективу и может влиять на создавшуюся ситуацию. В программах развития организации содержатся прогнозы потребности в персонале на любой срок. Имеется долгосрочная программа кадрового развития с вариантами ее реализации в зависимости от изменяющейся ситуации.

В случае проведения авантюристической политики администрация не располагает средствами прогнозирования ситуации с кадрами и диагностики персонала, но в программы целевого развития включены планы работы с кадрами, направленные на достижение целей, стоящих перед организацией, но не проанализированные с точки зрения возможного изменения ситуации. План работы с персоналом строится на так называемом внутреннем "чутье" руководства, т.е. в достаточной степени эмоциональном, но мало аргументированном образе действий, хотя часто оказывающемся верным в конкретной ситуации. Проблемы осуществления политики такого вида возникают при влиянии макроэкономических факторов, на которые руководство данной компании повлиять не может, например масштабном изменении конъюнктуры рынка или глобальном экономическом кризисе.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация при наборе кадров обращается к внешним источникам, существующим на рынке труда. Любой работник может прийти работать в компанию на любом уровне - как на низшем, так и на высшем, если он обладает соответствующей квалификацией, даже без учета работы в организациях данной отрасли. К организациям, реализующим такой тип кадровой политики, относятся многие современные российские фирмы, занимающиеся консалтинговой деятельностью, телекоммуникационными проектами. Часто на работу принимаются студенты, обучающиеся в различных ВУЗах и тем самым приобретающие не только теоретические знания, но и практический опыт работы. Открытая кадровая политика свойственна организациям, ориентированным на стремительное завоевание рынка и быстрый рост.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика такого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также возможно работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. При осуществлении закрытой кадровой политики предпочтение в вопросах мотивации и стимулирования отдается мотивации, т.е. удовлетворению потребностей в социальных отношениях, стабильности, безопасности. К таким организациям относятся крупные государственные предприятия, такие как Московский метрополитен, Российские железные дороги, ГАЗПРОМ и предприятия негосударственного сектора экономики, унаследовавшие госсобственность и традиции управления персоналом, свойственные плановой экономике СССР.

Следует учитывать, что не только организация имеет цели Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый работник организации. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадровой политики. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать честные компромиссы, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство. Практика последних лет показывает, что этот принцип соблюдается в организациях все в большей степени.

Важнейшие принципы отдельных направлений кадровой политики организации и их характеристика приведены в таблице 1.2

Таблица 1.2

Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направления | Принципы | Характеристика |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Управление  персоналом  организации | Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной) | Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации |
| 2. Подбор и расстановка персонала | Принцип соответствия  Принцип профессиональной компетенции  Принцип практических достижений  Принцип индивидуальности | Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека  Уровень знаний, соответствующий требованиям должности  Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)  Облик, уровень развития интеллекта, характер, намерения, стиль руководства |
| 3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности | Принцип конкурсности  Принцип ротации  Принцип индивидуальной подготовки  Принцип проверки делом  Принцип соответствия должности  Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей | Отбор кандидатов на конкурсной основе  Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали  Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе  Эффективная стажировка на руководящих должностях  Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент  Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п. |
| 4, Оценка и аттестация персонала | Принцип отбора показателей оценки  Принцип оценки квалификации  Принцип оценки осуществления заданий | Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок  Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности  Оценка результатов деятельности |
| 5. Развитие персонала | Принцип повышения квалификации  Принцип самовыражения  Принцип саморазвития | Необходимость периодичного пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала  Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения  Способность и возможность саморазвития |

## 1.4 Стратегия управления персоналом организации

Стратегия управления персоналом - это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия.

Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Взаимосвязь стратегии организации и выбора стратегии управления персоналом можно показать на следующем примере.

Стратегия организации, производящей продукцию на определенном рынке товаров и стремящейся увеличить свою долю на этом рынке, состоит в сокращении затрат на производство, а следовательно, в уменьшении цены на продукцию. При этом в области управления персоналом имеется несколько вариантов достижения возможной экономии. Один из них - проведение тщательного анализа потенциальных направлений экономии и выбор, например: рационализация трудового процесса, выявление и сокращение излишних, ненужных, повторяющихся трудовых операций. Это и будет стратегией в сфере персонала. Причем реализация этой стратегии может быть осуществлена также по нескольким вариантам. С одной стороны, проведение анализа и выявление излишних операций может проводиться специалистами в области организации и экономики труда, работающими на предприятии или привлеченными со стороны, а с другой, что является сегодня предпочтительней, - такой анализ могут провести сами заинтересованные работники, объединенные в проектные группы или кружки качества и являющиеся, по существу, экспертами по проблемам, имеющимся на их собственных рабочих местах. Решение подобных конкретных стратегических задач должно найти отражение в стратегическом плане.

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

для организации в целом в соответствии с ее обшей стратегией - как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;

для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании - как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие, выступают в качестве составляющих стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

формы и методы регулирования трудовых отношений;

методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

профориентация и адаптация персонала;

меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

разработка новых профессионально - квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;

совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;

разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;

совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

## 2. Антикризисное управление персоналом на ООО "Этажи"

## 2.1 Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия

В качестве объекта анализ выступает ООО "Этажи", которое является обществом с ограниченной ответственностью (далее общество).

Оно создано в соответствии с Гражданским Кодексом РФ для организации предпринимательской деятельности и получении прибыли.

Общество действует в соответствии с законодательством РК, является юридическим лицом, имеет круглую печать, счет в банке, является истцом и ответчиком в гражданском и третейском судах. Имеет все права предприятия и несет предусмотренные законодательством обязанности.

ООО "Этажи" было организовано 2 августа 1999 года с целью удовлетворения общественных потребностей и извлечения прибыли. ООО "Этажи" было организовано на базе крупного строительного комбината путем выделения в самостоятельную хозяйственную единицу деревообрабатывающего производства. Общество действует на территории бывшего деревообрабатывающего комбината, арендуя у него здания и сооружения. При этом предприятие имеет собственные оборотные средства, представленные оборудованием, машинами и механизмами, как выкупленные у бывшего комбината, так и приобретенные самостоятельно.

Для обеспечения деятельности ООО "Этажи" был создан Уставный капитал, который состоит из номинальных долей его участников и составляет 70 000 рублей. Уставный капитал ООО "Этажи" оплачен денежными средствами.

Высшим органом ООО "Этажи" является общее Собрание Участников. Собрание Участников принимает к своему рассмотрению и решению любые вопросы, связанные с деятельностью организации и не противоречащие Законодательству РФ.

Исполнительным органом организации является генеральный директор, подотчетный Собранию Участников. Генеральный директор избирается Собранием Участников сроком на один год.

В полномочия Генерального директора входит решение всех вопросов деятельности организации, если они не отнесены к исключительной компетенции Собрания Участников.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью организации осуществляет ревизионная комиссия (ревизор), избираемая Собранием. Внешний контроль за финансово-хозяйственной деятельностью осуществляет аудиторская организация на коммерческой основе.

Общество как таковое несёт ответственность по своим обязательствам всем своим имуществом в порядке, предусмотренном законодательством РФ.

Для анализа финансово-хозяйственной деятельности и государственного контроля за доходами, общество осуществляет учет результатов своей деятельности, ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в установленном государственном порядке

Организационная структура ООО "Этажи" представлена на рис.2.1 Полная структура управления состоит из директора, главного бухгалтера, заместителей директора, энергетика и главного механика.

Директор

Заместитель по коммерции

Главный инженер

Технолог

Специалист по дизайну

Производство оконных и дверных блоков

Производство нестандартных и штучных изделий

Планово-экономический отдел

Отдел маркетинга и качества продукции

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Отдел снабжения и закупок

Складское хозяйство



Рис.2.1 - Организационная структура ООО "Этажи"

Директор действует без доверенности от имени общества.

Общество обязано проводить ревизию своей финансово-хозяйственной деятельности собственными силами или силами привлеченных аудиторских организаций не реже одного раза в два года, а внеочередные ревизии - по требованию хотя бы одного из участников.

ООО "Этажи" является специализированной организацией промышленности строительных материалов.

Основное направление производства ООО "Этажи" на сегодняшний день - производство деревянных конструкций и изделий. В настоящее время в ассортимент выпускаемой продукции ООО "Этажи" входит следующая продукция.

Основным видом продукции являются столярные изделия оконные рамы и дверные блоки. Следует отметить, что предприятие выпускает как типовые оконные рамы, так и готовые деревянные стеклопакеты по европейским стандартам. В настоящий момент руководство предприятия планирует модернизировать данное производство с целью повышения его эффективности и повышения качества продукции. Предприятие выпускает и предлагает клиентам большой выбор дверей из натурального дерева разных пород.

Предприятие имеет в штате дизайнера, который занимается разработкой различных видов и моделей дверей и прочих конструкций.

Помимо оконных и дверных блоков предприятие выпускает различные деревянные конструкции: лестницы, беседки, ограждающие конструкции, деревянные элементы внутреннего и внешнего декора, стеновые облицовочные панели, паркет и многое другое.

Предприятие работает также на заказ по изготовлению деревянных конструкций к зданиям и строениям для строительства загородных домов, бань и т.д.

Клиентами ООО "Этажи" являются мелкие и крупные строительные компании, использующие продукцию ООО "Этажи" в своей строительной деятельности, а также отдельные покупатели, приобретающие продукцию для личного потребления.

Методика оценки эффективности труда в ООО "Этажи" включает в себя несколько этапов. Источниками информации для анализа служат план по труду, статистическая отчетность “Отчет по труду", данные табельного учета и отдела кадров. Первый этап оценки эффективности труда это анализ количественного и качественного состава кадров.

Обеспеченность предприятия рабочей силой определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью (табл.2.1).

Таблица 2.1. Анализ обеспечения предприятия рабочей силой ООО "Этажи"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Количество работников, чел. | | | Факт 2008 к 2007,% | Факт 2008 к плану,% |
| 2007 | 2008 | |
| план | факт |
| Основные рабочие | 83 | 54 | 84 | 101,2 | 155,5 |
| Вспомогательные рабочие | 38 | 55 | 34 | 89,5 | 61,8 |
| Руководители | 16 | 22 | 16 | 100,0 | 72,7 |
| Специалисты | 26 | 35 | 24 | 96,0 | 68,6 |
| Служащие | 2 | 2 | 2 | 100,0 | 100,0 |
| Всего работников | 165 | 168 | 160 | 94,5 | 92,9 |

По данным табл.2.1 видно, что обеспечение по рабочим составляет 9 человек.

По таким категориям работающих, как руководители и специалисты, запланированное количество человек не набрано.

В табл.2.2 приведен анализ квалификационного уровня работников.

Для оценки соответствия квалификации рабочих сложности выполняемых работ сравнивают средние тарифные разряды работ и работающих, рассчитанных по следующей формуле:

Таблица 2.2. Исследование квалификационного уровня рабочих ООО "Этажи"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тарифный разряд | Количество рабочих, чел. | |
| план на 2008 год | фактически за 2008 год |
| 1 | 1 | 2 |
| 2 | 4 | 4 |
| 3 | 5 | 6 |
| 4 | 9 | 11 |
| 5 | 22 | 24 |
| 6 | 14 | 16 |
| 7 | 2 | 3 |
| Всего | 57 | 66 |

(2.1)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тр = | *Σ Трі Чрі* | , |
| Σ Чрі |

где Тр - тарифный разряд;

Чрі - численность работников i-го тарифного разряда;

Трі - і-й тарифный разряд.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тр (пл) = | *1 1 + 2 4 + 3 5 + 4 9 + 5 22 + 6 14 + 7 2* | = 4,7 (разряд), |
| 57 |
| Тр (ф) = | *1 2 + 2 4 + 3 6 + 4 11 + 5 24 + 6 16 + 7 3* | = 4,68 (разряд). | |
| 66 |

Фактический средний тарифный разряд ниже планового разряда работ, что может привести к снижению качества труда.

Административно-управленческий персонал необходимо проверить на соответствие фактического уровня образования каждого работника занимаемой должности и изучать вопросы, связанные с подбором кадров, их подготовкой и повышением квалификации. Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поскольку изменения в составе рабочих по возрасту, статуту работы, образованию происходят в результате движения рабочей силы, то ему при анализе уделяется большее внимание.

Рассчитывают и анализируют движение рабочей силы следующие показатели:

1) коэффициент оборота по приему рабочих;

2) коэффициент оборота по выбытию;

3) коэффициент общего оборота;

4) коэффициент стабильности или постоянства кадров;

5) коэффициент текучести кадров.

В табл.2.3 представлены основные показатели движения рабочей силы, а также рассчитаны указанные выше коэффициенты.

Таблица 2.3

Анализ движения рабочей силы ООО "Этажи"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 год | 2008 год | Отклонение | |
| Абсолютное | Относительное (%) |
| Среднесписочное число работников, чел. | 164 | 156 | -8 | -4,88 |
| Списочное число работников на начало периода | 165 | 160 | -5 | -3,03 |
| Принято всего, чел. | 8 | 5 | -3 | -37,5 |
| Выбыло всего, чел. | 13 | 17 | -4 | +30,77 |
| В т. ч.: по сокращению штатов  По собственному желанию  По переводу  Уход на пенсию  Уход по инвалидности  В связи со смертью  За совершенные прогулы  Списочное число работников на конец периода | -  5  1  3  1  160 | 4  6  1  1  1  148 | +4  +1  1  2  1  +1  +1  12 | -  +20  100  66,67  100  7,5 |
| Коэф. оборота по приему | 0,049 | 0,032 | -0,017 | -34,69 |
| Коэф. оборота по выбытию | 0,079 | 0,109 | +0,03 | +37,97 |
| Коэф. общего оборота | 0,128 | 0,141 | +0,013 | +10,16 |
| Коэф. постоянства кадров | 1,048 | 1,058 | +0,01 | +0,95 |
| Коэф. текучести кадров | 0,03 | 0,045 | +0,015 | +50 |

Анализируя данные табл.2.3, можно сделать вывод о том, что за отчетный период коэффициент текучести возрос вследствие того, что было уволено на 4 человека больше, нежели за соответствующий период прошлого года. Среднесписочное число работников уменьшилось на 8 человек. Все это повлияло на коэффициент текучести в отчетном периоде. Причем количество уволившихся по собственному желанию, как в отчетном, так и в фактическом периоде превышает количество уволенных по сокращению штатов. На данном предприятии коэффициент оборота по принятию уменьшился, но в то же время увеличился коэффициент постоянства персонала.

Коэффициент текучести по сравнению с 2007 г. увеличились на 0,015. Основными причинами текучести являются несоответствие образовательного уровня и содержания труда, неблагоприятные условия и режим труда.

Следующим этапом оценки эффективности труда является анализ использования рабочего времени.

Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по каждой категории работников, по каждому производственному подразделению и в целом по предприятию (табл.2.4).

Фонд рабочего времени (ФРВ) зависит от численности рабочих (ЧР), количества отработанных дней одним рабочим в среднем за год (Д) и средний продолжительности рабочего дня (П):

ФРВ = ЧД Д П. (2.2)

На ООО "Этажи" фактический фонд рабочего времени меньше планового на 13068 ч. Влияние факторов на его изменение можно установить способом цепной подстановки:

ΔФРВчр = (ЧРф - ЧРпл) Дпл Ппл = (165 - 162) 220 7,95 = +5247 (ч)

ΔФРВд = (Дф - Дпл) ЧРф Ппл = (210 - 220) 165 7,95 = - 13118 (ч)

ΔФРВп = (Пф - Ппл) Дф ЧРф = (7,8 - 7,95) 210 165 = - 5197 (ч)

Всего: - 13068 (ч)

Таблица 2.4. Использование трудовых ресурсов предприятия ООО "Этажи"

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2007 | 2008 | | Отклонение факта 2008 | |
| план | факт | от 2007 | от плана |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Среднегодовая численность рабочих (Чр), чел. | 164 | 162 | 156 | -8 | -6 |
| Отработано одним рабочим:  Дней (Д)  Часов (Ч) | 220  1727 | 220  1749 | 210  1638 | 10  89 | 10  111 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, ч (П) | 7,85 | 7,95 | 7,8 | -0,05 | -0,15 |
| Фонд рабочего времени, ч | 269412 | 283338 | 270270 | 858 | 13068 |

Из приведенных данных, имеющиеся трудовые ресурсы ООО "Этажи" использует недостаточно полно. В среднем одним рабочим отработано по 210 дней вместо 220, из-за чего сверхплановые целодневные потери рабочего 10 дней, а на всех -1650 дней, или 13118 ч. Есть и внутрисменные потери рабочего времени: за один день они составили 0,15 ч., а за все остальные дни всеми рабочими - 5197 ч. Общие потери рабочего времени - 18315 ч. Для выявления причин целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени сопоставляют данные фактического и планового баланса рабочего времени (табл.2.5).

Таблица 2.5

Анализ использования фонда рабочего времени ООО "Этажи"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | На одного рабочего | | | | Отклонение от плана | | |
| план 2008 | | факт 2008 | | на 1-го рабочего | | на всех рабочих |
| Календарное количество дней | 366 | | 365 | | -1 | | -160 |
| Количество нерабочих дней в т. ч.  праздничные  выходные дни  дополнительные выходные | 109  9  52  48 | | 110  9  51  50 | | 1  1  2 | | 160  160  320 |
| Номинальный фонд рабочего времени, дни | 257 | | 255 | | -2 | | -320 |
| Неявки на работу, дни  В т. ч. очередные и дополнительные отпуска  Болезни  Неявки с разрешения администрации  Простои | 37  16  9  8  4 | | 45  30  9  2  4 | | 7  14  6 | | 1120  2240  960 |
| Явочный фонд рабочего времени, дни | 220 | | 210 | | -10 | | -1600 |
| Продолжительность рабочей смены, ч. | 8 | | 8 | | - | | - |
| Бюджет рабочего времени, ч. | 1760 | | 1680 | | -80 | | 12800 |
| Праздничные сокращенные дни, ч. | 9 | | 9 | | - | | - |
| Время для кормящих матерей, ч. | - | 0,072 | | 0,072 | | 12 | |
| Внутрисменные простои, ч. | 58,6 | 100,2? | | 41,6 | | 6656 | |
| Полезный фонд рабочего времени, ч. | 1682 | 1571? | | -111 | | -17760 | |
| Средняя продолжительн. смены, ч | 7,95 | 7,8 | | -0,15 | | -24 | |
| Непроизводительные затраты рабочего времени | - | 8,3 | | +8,3 | | 1328 | |

Потери рабочего времени могут быть вызваны разными объективными и субъективными обстоятельствами, не предусмотренными планом: дополнительными отпусками c разрешения администрации, заболеваниями рабочих, прогулами из-за неисправности оборудования, машин, механизмов, из-за отсутствия работы, сырья, материалов, электроэнергии, топлива и т.д. Каждый вид потерь анализируется подробнее, особенно те, которые зависят от предприятия. Уменьшение потерь рабочего времени по причинам, зависящие от коллектива, является резервом увеличения производства продукции, который не требует капитальных вложений и помогает быстро получить отдачу.

Как видно из данных табл.2.5 большая часть потерь (1120 дней) вызвана субъективными факторами: неявки с разрешения администрации, простои, что можно считать неиспользованными резервами увеличения фонда рабочего времени.

Таким образом, главная цель проведенного анализа выполнения состоит в необходимости выявления имеющихся на предприятии резервов роста производительности труда и планирования действенных мер по их использованию.

В табл.2.6 проведем анализ распределения рабочих ООО "Этажи" по формам и системам оплаты труда за 2008 г.

Таблица 2.6

Анализ распределения рабочих по формам и системам оплаты труда за 2008 год ООО "Этажи"

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Формы и системы оплаты труда | Факт за 2007 год | | 2008 год | | | В% к 2007 году |
| План | факт | % |
| чел. | % | чел. | чел. |
| Сдельная:  прямая;  премиальная;  косвенная;  прогрессивная;  аккордная;  Повременная:  прямая;  премиальная;  контрактная по трудовому договору | 89  -  9  -  -  23  -  - | -  -  -  -  -  -  -  - | 81  -  6  -  -  22  -  - | 85  -  6  -  -  27  -  - | 104,9  -  100  -  -  122,7  -  - | 95,5  -  66,7  -  -  117,4  -  - |

По данным табл.2.6 видно, что сдельной формой оплаты труда охвачено в 2007г. - 98 чел, повременной - 23 чел. В 2008г. произошло сокращение численности рабочих по сдельной форме оплаты труда. И теперь сдельной формой оплаты труда охвачено 91 чел, повременной формой оплаты труда в 2008г. охвачено 27 чел. Выполнение и перевыполнение норм является одним из элементов мотивации труда.

Мотивация труда включает следующие основные элементы: оплата труда (уровень заработной платы в соответствии с качеством и количеством выполняемой работы), стимулирование труда (уровень выплат различных премий, надбавок, учитывающих количество труда, производительность работника), социальные выплаты и пособия. На ООО "Этажи" работают работники I-VII квалификационных групп. Сетка соотношений в оплате труда работников разных квалификационных групп представлена в табл.2.7 Выбранный тип нарастания коэффициентов оплаты от группы к группе относится к регрессивному, что легко увидеть, поделив среднее значение коэффициента каждого последующего интервала к предыдущему, что отражено в табл.2.7

Таблица 2.7

Сетка соотношений в оплате труда работников разных квалификационных групп ООО "Этажи"

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Квалификационная группа | Коэффициент оплаты труда разного качества по сравнению с минимальной заработной платой | | | | | | |
| 0,6-1,2 | 1,0-1,5 | 1,4-1,9 | 1,8-2,3 | 2,2-2,7 | 2,5-3,3 | 3,0-3,5 |
| I  II  III  IV  V  VI  VII | х | х | х | х | х | х | х |

Таблица 2.8

Нарастание коэффициентов

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Квалификационная группа | II | II | III | IV | V | VI | VII |
| Нарастание средних значений интервала в% | - | 39 | 28 | 24 | 22 | 16 | 12 |

Регрессивный тип нарастания коэффициентов создает преимущества в оплате труда работников низших квалификационных групп.

## 2.2 Основные положения антикризисной кадровой политики, применяемой на предприятии

Служба персонала ООО "Этажи" является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется Директору ООО "Этажи".

Задачи:

Организация работы по обеспечению подбора, расстановки, изучения и использования кадров;

Участие в формирование стабильного коллектива;

Создание кадрового резерва и работа с ним;

Организация системы учета кадров;

Создание нормативно-методической документации системы управления персоналом.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Директор по персоналу |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Менеджер по персоналу |  | Менеджер по персоналу |  | Инспектор по кадровому делопроизводству |

Рис.2.2 - Структура службы персонала ООО "Этажи"

Структуру и штаты Службы персонала утверждает Директор по персоналу и Директор ООО "Этажи" в соответствии численностью предприятия и с учетом объемов работы.

Служба персонала ООО "Этажи" состоит из четырех сотрудников, каждый из которых разрабатывает, оформляет, исполняет те функции и ту документацию, которые соответствуют его функциональному назначению.

*Директор по персоналу.*

Должностные обязанности:

Возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мер по ее реализации;

Принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения трудовыми ресурсами;

Организует и координирует создание необходимой нормативно-методической и регламентирующей документации;

Контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом;

Обеспечивает подготовку и предоставление аналитических материалов по социальным и кадровым вопросам, составляет прогнозы развития персонала, выявляет возникающие проблемы и готовит возможные варианты их решения.

В обязательном порядке ведет следующие кадровые документы:

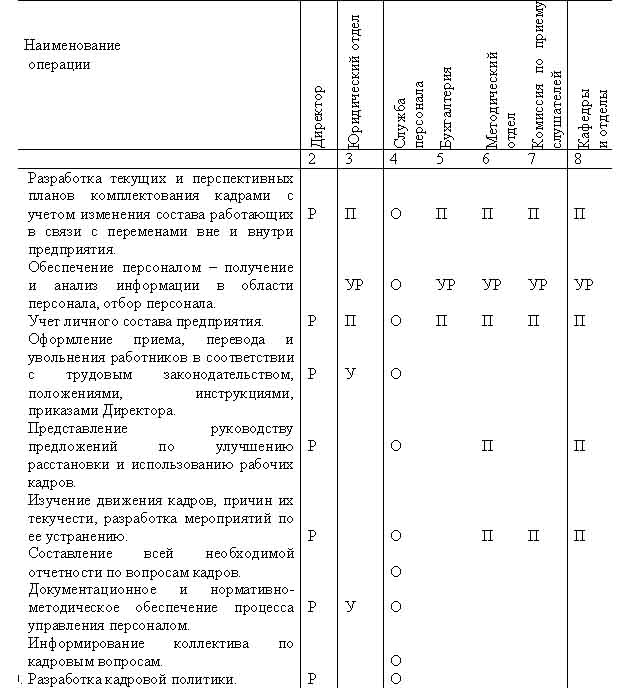
Несет ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими и регламентирующими документами. В его обязанности также входит разработка и применение организационно-методических документов, а также документов, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом.

На основе типовых документов с учетом особенностей организации инспектор по кадрам, совместно с директором по персоналу разрабатывает документы для внутреннего пользования.

*Менеджер по персоналу.*

Таблица 2.9

Схема функциональных взаимосвязей службы персонала с другими подразделениями ООО "Этажи"



Условные обозначения*:*

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П - представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ.

*Менеджер по персоналу*

Должностные обязанности:

Организует работу с персоналом в соответствии с разработанными методическими документами и общими целями развития ООО "Этажи" для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников;

Обеспечивает укомплектование ООО "Этажи" необходимыми работниками;

Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами;

Совместно с руководителями структурных подразделений принимает решения по вопросам найма и осуществляет подбор кадров;

Проводит собеседования с нанимающимися на работу.

*Инспектор по кадровому делопроизводству*

В службе персонала ООО "Этажи" основные функции по документационному обеспечению системы управления персоналом выполняет инспектор по кадрам. В его обязанности входит организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, т.е. кадровое делопроизводство - полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками службы персонала (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения. Делопроизводство по форме организации работ является централизованным, т.е. осуществляется непосредственно в одном подразделении - в службе персонала ООО "Этажи".

Взаимоотношения Службы персонала с другими подразделениями ООО "Этажи"

С отделами

Получает: заявки на работников; характеристики на сотрудников, представляемых к поощрению и награждению; материалы на нарушителей трудовой дисциплины и общественного порядка; графики отпусков работников подразделения.

Представляет: копии приказов, связанных с приемом, перемещением и увольнением работников; копии приказов по вопросам трудовой дисциплины; изменения правил внутреннего трудового распорядка.

С юридическим отделом

Представляет: приказы на визирование.

С Бухгалтерией

Получает: справки о зарплате для оформления пенсий по возрасту и инвалидности.

Представляет: табель учета рабочего времени; больничные листы для оплаты; сведения о всех кадровых изменениях (отпуск, перевод, изменение зарплаты и т.п.); проекты приказов о приеме, увольнении и перемещении кадров.

Права:

Требовать от подразделений ООО "Этажи" представления материалов (сведений, планов, отчетов и т.п.), необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию службы персонала.

Осуществлять связь с другими организациями по вопросам подбора кадров.

Принимать трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, правильности использования специалистов и др.

Указания службы персонала в пределах функций, предусмотренных Положением о Службе персонала, являются обязательными к руководству и исполнению подразделениями ООО "Этажи".

Ответственность:

Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных Положением на службу персонала задач и функций несет Директор по персоналу.

Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

Основная задача управления персоналом - своевременная выработка решений, определяющих какие человеческие ресурсы и в каком количестве необходимы для достижения поставленных целей на каждом конкретном интервале времени. Иными словами, служба управления персоналом должна изменять состояние персонала (его качество и количество) таким образом, чтобы он адекватно соответствовал возложенным на него функциям.

Совокупность задач по управлению персоналом, с которой имеет дело каждое современное предприятие, в свою очередь, разбивается на группы обязательных функций служб персонала: выработка политики по отношению к нему, его планирование, найм, обучение, аттестация, учет трудозатрат, оплата труда и т.п.

В условиях современного наукоемкого производства и жесткой рыночной конкуренции "качество" человеческих ресурсов стало определяющим фактором выживания и экономического положения участвующих в мировой конкурентной борьбе фирм.

Отбор персонала на определенные должности и раньше старались проводить достаточно тщательно, поскольку качество приобретаемых "ресурсов" во многом предопределяет возможности и эффективность их последующего использования. Однако в прошлом корпорации ограничивались оценкой качеств претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе.

В настоящее время фирмы перешли к активным методам поиска и вербовки персонала. Компании стремятся привлечь в организацию как можно больше соответствующих требованиям соискателей. Параллельно идет совершенствование процедуры отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без участия службы управления персоналом, полагаясь на свою интуицию, опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы претендента. Частые ошибки "исправлялись" увольнением.

Осознание неэффективности подобного подхода и с точки зрения затрат на его реализацию, и с позиций обеспечения потребностей в человеческих ресурсах подталкивает к формированию и применению более обоснованных и надежных процедур.

Организация отбора

Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным применением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанной на методах их выявления и источниках информации. Осуществляется последовательное "просеивание" кандидатур сквозь сито нескольких ступеней такой проверки.

Выделяется ряд принципиальных этапов, ведущих к замещению вакантной должности специалиста или управляющего:

1. Разработка минимальных требований к занимающему должность, в результате чего дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими минимально необходимую квалификацию для исполнения должностных обязанностей.

2. Привлечение для участия в конкурсе максимального числа кандидатов, отвечающих этим требованиям.

3. Проверка претендентов с использованием ряда формальных инструментов отбора в целях отсева худших, которая проводится службой управления человеческими ресурсами.

4. Отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур, обычно осуществляемый линейным руководителем с учетом заключения служб управления персоналом и данными проведенных проверок и испытаний.

В организации отбора участвуют и линейные руководители и служба управления человеческими ресурсами. Непосредственный руководитель (а иногда и более широкий круг управляющих) участвуют в отборе на начальном и заключительном его этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных службой управления человеческими ресурсами. Противопоставление прав и обязанностей линейных руководителей и специалистов службы управления человеческими ресурсами ошибочно.

В системе управления американской организации каждая должность имеет четкое определение функций, прав, обязанностей и взаимодействий в организации лица, ее занимающего. Исходя из заранее сформулированных требований, ведется поиск подходящих должностным требованиям людей. Соответствию требованиям придается большое значение.

Философия отбора на современных японских фирмах в этом отношении отличается от философии американской системы управления. В японских фирмах, в некотором смысле, "организацию приспосабливают к человеку". При отборе работников в меньшей степени, чем в США, обращают внимание на специальные знания, навыки и практический опыт, необходимые для немедленного вхождения в должность, сосредотачивая большее внимание на личностном потенциале и качестве образования. Это объясняется тем, что вся система управления ЧР в Японии приспособлена к "пожизненному найму". Персонал в японскую фирму принимается, как правило, на длительный срок и без опыта работы. Даже выпускники лучших японских университетов первоначально зачисляются на рядовые должности. Специальное обучение для приобретения конкретных производственных навыков и опыта происходит в основном на самой фирме. Отбор в высшее и среднее звено управления преимущественно идет из числа работников самой фирмы с учетом принципа старшинства.

Существуют четыре схемы замещения должностей руководителей и специалистов:

Замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации.

Замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов, подбираемыми вне организации (в нижнем звене управления и должностей специалистов).

Продвижение на вышестоящую должность "изнутри".

Сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки персонала.

Правильные решения в области отбора на должности руководителей и специалистов не могут быть найдены до тех пор, пока точно не определены требования к занимающему должность. Только в этом случае характеристики кандидатов могут быть соизмерены относительно установленных нормативов.

При определении требований для отбора на должности руководителей и специалистов на американских фирмах используют следующие принципы:

Всякий выбор из кандидатов на должность есть неизбежный компромисс - даже лучшие имеют слабости. Ключом к отбору должно служить ясное представление о том, какие качества и квалификации являются действительно необходимыми для данной должности, а какими при необходимости можно пренебречь

Необходимо проводить четкое различие между навыками, которые обязательно иметь перед поступлением на работу, и теми, которые допустимо приобрести уже после поступления. Не следует вводить без необходимости дополнительных требований к квалификации, особенно в отношении должностей, на которые мало претендентов.

Повышенные требования к "текущей" квалификации могут сказаться на недостатке внимания к общему потенциалу претендента, на который может быть предъявлен спрос в будущем.

Разные комбинации характеристик у кандидатов могут быть равноценными для выполнения должностных обязанностей.

Четкое определение требований к должности снимает неизбежность субъективизма оценок.

Чем большее число (в разумных пределах) кандидатов рассматривается на каждую должность, тем большая вероятность положительных результатов отбора; чем меньше кандидатов, тем вероятнее серьезный компромисс по ряду важных характеристик.

При определении квалификационных требований к занимающему должность, входящую в команду, можно попытаться компенсировать отдельные слабые стороны этой команды, обусловленные профессиональными и личностными характеристиками ее членов, сформулировав соответствующие дополнительные требования к кандидату. Исследования указывают, что климат организации, ее цели и задачи, характеристики членов трудового коллектива также обуславливают специфические черты, необходимые кандидатам на должность.

Различаются подробно составленные должностные квалификации и "минимальные требования" к претендентам на должность.

Минимальными требованиями задаются формальные ограничения, определяющие возможность участия в конкурсе на замещение должности. Например, по должности управляющего производством могут быть установлены требования обязательного инженерного образования в четырехгодичном колледже или университете, стаж работы в управленческих должностях - не менее 4 лет, в том числе в качестве линейного руководителя - не менее 2 лет, возраст - не старше 40 лет.

Минимальные требования включаются в тексты рекламных объявлений. Основное внимание в них обращается на соответствие образовательной и практической подготовки характеру должностных обязанностей.

В подробных должностных квалификациях используется ряд уточняющих характеристик. Устанавливаются основная и дополнительная специальности, владение которыми предполагает должность, прохождение курсов повышения квалификации непосредственно по узкой специализации, наличие профессиональных (ученых) степеней, членство в профессиональных ассоциациях и т.п. Особое внимание обращается на практический опыт работы. В должностных квалификациях задают не только минимальный общий трудовой стаж, но и отдельно формулируются требования к опыту работы в качестве линейного руководителя, или специалиста в определенной области (в исследовательских организациях). Если должность включена в систему матричного управления, должностные квалификации могут предусматривать наличие опыта работы во временных проблемных группах и в условиях двойного подчинения. В 80-е годы в США вновь много внимания стали уделять навыкам самостоятельной предпринимательской деятельности. Должностные характеристики стали содержать указания о желательности опыта предпринимательской деятельности или, по крайней мере, присутствия необходимых для нее личностных качеств. Специфические требования распространяются на опыт работы в определенном географическом регионе, с определенными видами продукции, клиентурой и т.п. Конкретный набор требований даже по должностям, имеющим общее название, имеет сотни модификаций в зависимости от конкретных условий фирмы, ее хозяйственной стратегии и управленческой политики, места должности в общей организационной структуре.

Хотя организации сегодня серьезно работают над развитием собственного персонала, возможна нехватка соответствующих должностным требованиям кандидатов. Замещение любых должностей руководителей и специалистов следует производить на конкурентной основе, то есть рассмотрением нескольких кандидатур на место, с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников фирмы важно иметь в виду, что оценка деятельности на занимаемой должности не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или при переводе на другую. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы преимущественно штабного характера на должности линейного руководителя и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными; от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями, от работы в местном отделении на работу в штаб-квартиру; от должности №2 в иерархии данной функции к должности №1; с работы, где человек осуществляет контрольные функции, на должность распорядительскую - все эти перемещения предполагают критические изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

Одним из необходимых документов при найме персонала является профессиограмма. Решая вопрос о должности (рабочем месте), необходимо описать и проанализировать выполняемую здесь работу:

в чем она состоит (особенности операций);

для чего предназначена и в каком результате представлена;

не выполняется ли кем-нибудь еще;

могут ли существующие сотрудники с ней справиться;

сколько времени и средств требуется на переобучение;

насколько работа вообще необходима в данный момент и на перспективу;

какие требуются материальные, финансовые и людские ресурсы и проч.

В результате создается документ "Описание работы", который служит основой для составления личностных спецификаций, постановки задач для каждого работника, оценки деятельности исполнителя, составления пересмотра организационной структуры, привлечения и отбора персонала.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, занимающий должность, определяются профессиограммой. Она содержит описание особенностей определенной профессии, трудового процесса, требований, которые предъявляются к человеку (общее и специальное образование, стаж, профессиональные навыки и проч).

Профессиограмма должна основываться как на нормативных документах (инструкциях, положениях и т.п.), так и на результатах изучения реальной группы лиц (анкетных данных).

Составляются два вида профессиограмм:

Профессиокарта (квалификационная карта, карта компетентности) - документ, имеющий в основе должностные инструкции, содержащий набор квалификационных и личностных характеристик идеального сотрудника, требующихся для работы в соответствующей области.

Профессиокарта выполняет задачу общей ориентации в профессии, инструмента отбора кандидатов. Она готовится линейным руководителем и специалистом кадровой службы.

Полная профессиограмма с описанием производственно-технических и социально-экономических условий деятельности, психологиеских качеств, которыми должен обладать работник.

Составление профессиограммы начинается с раздела "Общая характеристика профессии и ее значение". Он содержит краткое описание осуществляемой деятельности, ее назначения, роли, результатов и масштабов, престижа, перспективности в связи с НТП, официальных названий должностей, уровня оклада, возможностей продвижения по службе.

Затем на основе детального изучения признаков профессии, условий труда, создается раздел "Особенности трудового процесса. Выполняемая работа".

Создаваемое в результате описание должности (ее задач, прав, обязанностей и основных функций) помогает составить объявление о найме, форму заявления, определить кандидатов на собеседование, принять окончательное кадровое решение, сравнить работы.

Раздел "Психограмма профессии" составляется на основе профессиографического анализа, определяющего совокупность требований к работнику, его качествам:

особенностям восприятия, в том числе пространства (широте поля зрения) и времени;

динамике и напряженности работы в различные периоды;

вниманию и способам его организации;

точности, темпу, ритму выполнения операций;

преимущественным установкам в данном виде деятельности (например, надежности);

быстроте формирования и изменения трудовых и профессиональных навыков;

объему и характеру необходимой для запоминания информации, типу памяти (зрительная, слуховая, оперативная, устойчивая и проч.);

быстроте реакции, чувствительности, утомляемости;

гибкости, критичности мышления, воображению;

скорости переработки данных и принятия решений;

эмоционально устойчивости в связи со стрессовыми ситуациями, уравновешенности;

волевым качествам (смелости, уверенности и проч.);

коммуникативным свойствам (уважению к людям, умению разрешать конфликты, сплачивать и вести за собой коллектив);

работоспособности, выносливости, жизнестойкости.

Наконец, на основе описания работы и психограммы профессии составляется раздел "Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника" (у руководителей речь идет о качествах, необходимых для успешного управления). Требования к работнику строятся на основе описания рабочего места (должности).

Этот раздел составляется на основе наблюдений, опросов, анкетирования, анализа документации. В нем перечисляются конкретные требования:

к способностям (психомоторным, экономическим, техническим и проч.);

к чертам характера (принципиальности, коллективизму, уступчивости, оптимизму, настойчивости);

общей и профессиональной направленности личности;

опыту;

психическим характеристикам (эмоциональности, возбудимости и т.п.);

физическим возможностям, темпераменту, внимательности, воображению, памяти;

профессиональной подготовленности, способности концептуально мыслить (готовности принимать решения, личной ответственности, организованности, умению планировать свою работу, осуществлять контроль);

способностям к обучению, перениманию опыта, доведению дела до успеха, отстаиванию убеждений, управлению собой;

образованию, знаниям, умениям, навыкам, квалификации;

способности к адаптации.

У руководителей дополнительно речь идет о способности принимать оперативные и нестандартные решения, быстро оценивать обстановку, делать правильные выводы, добиваться поставленных целей.

На практике надо иметь перечень минимальных и идеальных требований, а также противопоказаний.

На предприятии составлена профессиограмма на основные профессии, занятые на предприятии ООО "Этажи" (Приложение 1).

Использование данной профессиограммы при найме персонала позволяет снизить текучесть кадров, связанную с некачественным отбором персонала, что повысит экономические показатели деятельности предприятия.

## 3. Предложения по улучшению антикризисной системы управления персоналом

## 

## 3.1 Особенности управления персоналом в условиях кризиса

Кризис - это переломный момент в экономике, когда потребитель и рынок не могут жить по-старому, а руководители и предприниматели не знают, как работать по-новому. Самое важное, в условиях кризиса понять, что та система управления персоналом, которая хорошо и устойчиво работала в ситуации стабильного и динамично развивающегося рынка, не в состоянии так же эффективно работать в условиях кризиса. Под "управлением персоналом" в компании, следует понимать не только работу службы персонала, но всю систему работы с сотрудниками, которая обеспечивает выполнение ими своих функций в бизнес-процессах. В первую очередь это работа линейных менеджеров. Это происходит потому, что действующая система управления персоналом создавалась в условиях стабильности и развития, когда доходы компании были относительно стабильны и постоянны, когда кредиты выдаются, производитель производит, а потребитель покупает.

В кризисе все несколько меняется. Потребитель начинает экономить, и меньше покупает; банки ужесточают условия кредитования, делая их непосильными для небольших предприятий, растет дебиторская задолженность и т.п. Ситуация меняется и далеко не в лучшую сторону. Все это более или менее негативно сказывается на эффективности деятельности большинства компаний. Существенно снижаются экономические показатели - рентабельность, оборот и т.п. В этих условиях любая компания стремится, прежде всего, выжить, используя все возможные меры и ресурсы.

В первую очередь, снижает собственные расходы (издержки). В подавляющем большинстве компаний затраты на персонал составляют значительную, если не главную статью издержек. Это допустимо в условиях стабильности и развития компании, но в кризисе все меняется. Затратная система не только не оправдывает себя, но и становится фактором, угрожающим благополучию компании и самих сотрудников. Затратность системы управления персоналом компании необходимо снижать.

Система должна стать более экономичной. С другой стороны, задумаемся, что определяет эффективность работы персонала и производительность его труда? Совокупность многих факторов, основные из них: желание сотрудников работать, лояльность по отношению к компании, профессиональные навыки. Желание сотрудников работать в значительной степени определяется: привлекательностью компании, ее стабильностью; интересом сотрудников к выполняемым обязанностям; возможностям, которые предоставляет компания; уровнем заработной платы; социальным пакетом; отношением руководства к сотруднику; признанием заслуг сотрудника и проч. Несложно понять, что именно они в первую очередь страдают в условиях кризиса - положение сотрудника в компании становится менее стабильным (возможны сокращения), снижаются зарплаты, на сотрудника возлагаются дополнительные обязанности, которые могут ему не нравиться, уменьшаются объемы или ликвидируются социальные пакеты и т.д. Все это не может не влиять на его эффективность и производительность труда. Следовательно, система управления персоналом в условиях кризиса, прежде всего, должна быть направлена на сохранение или повышение эффективности деятельности персонала, производительности его труда.

Не менее важный фактор - гибкость системы управления персоналом. Насколько бы динамична ни была система управления персоналом компании в обычных условиях, в условиях кризиса гибкость и динамичность - главные требования к системе управления персоналом. Она должна позволять очень быстро перестраивать организационно-штатные структуры и проводить необходимые мероприятия, как высвобождая значительное количество персонала, так и быстро подбирая необходимый персонал, и, что не менее важно, очень быстро вводить его в строй.

Организационно-штатные мероприятия связаны с приемом, увольнением, направлением в вынужденные отпуска, перемещением значительного количества персонала в короткие промежутки времени. Соответственно система управления персоналом должна позволять делать это юридически безупречно, предлагая наиболее эффективные схемы и решения.

Таким образом, система управления персоналом в условиях длительного кризиса должна отвечать следующим основным требованиям:

сохранять или повышать производительность труда персонала;

быть гибкой;

быть экономичной;

умело и юридически безупречно проводить организационно-штатные мероприятия.

Кризис не только создает проблемы, но и открывает перед любой компанией новые возможности: построить более эффективную систему управления персоналом, подобрать более эффективный персонал, освободиться от избытка сотрудников на непродуктивных направлениях, оптимизировать затраты на персонал. Надо только не упустить возможность воспользоваться ситуацией.

Как указывалось выше, в большинстве компаний расходы на персонал - наиболее значительная часть издержек. Не удивительно, что именно расходы на персонал стремятся сократить в первую очередь и начинают, как правило, с сокращения персонала, ликвидации или существенного сокращения социального пакета, отмены корпоративных мероприятий и т.п., что не является первоочередной задачей.

К сожалению, далеко не всегда сокращения проводятся продуманно, на основе расчетов и анализа бизнес-процессов. Значительно чаще руководители компании определяют процент, на который они хотят сократить персонал компании. При этом редко кто из них может убедительно объяснить, почему это 5%, а не 10 или 20%. Далее определяются подразделения, сотрудников которых, по мнению руководителей, необходимо сократить. Очень часто сокращения начинают со вспомогательного персонала, а также подразделений, которые в кризисе наименее востребованы. Часто под сокращение попадают специалисты по подбору персонала, специалисты по обучению, специалисты в области рекламы и PR, сотрудники, занимающиеся инвестиционными проектами, и т.п. Вместе с тем, бизнес-процессы, как правило, не изменяют, что приводит к неразберихе и путанице, так как сотрудники, отвечающие за часть работ, уволены, и никто не может определить, кто теперь должен выполнять их обязанности. Сотрудники, которым поручены новые работы, пока не имеют необходимых навыков и, соответственно, выполняют новые работы неохотно и не слишком качественно. Но обучение из экономии тоже прикрыли.

При этом никто в компании до конца не понимает, что и как они будут делать в дальнейшем, при различных вариантах развития кризиса. В результате, вместо повышения эффективности и улучшения экономических показателей получают прямо противоположный эффект. Участники семинара смогут убедиться в этом при решении кейсов.

Поэтому, прежде чем сокращать персонал, эта мера хоть и вынужденная, но необходимая, - руководство компании должно выработать стратегию поведения компании в кризисной ситуации. Далее оптимизировать бизнес-процессы под новую модель и лишь после этого приступить к выработке новой штатно-организационной структуры. Затем необходимо рассчитать нагрузку на каждого сотрудника, а также определить его уровень квалификации и готовность взять на себя дополнительную нагрузку, а также возможность решения задач в условиях, когда кризис минует и потребуется резко наращивать мощности компании.

Только после этого станет понятно, какие сотрудники, в каком количестве и в каком порядке будут уволены.

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности в работе рассматривается как составная часть системы управления персоналом организации. При этом взаимосвязь управления мотивацией и стимулированием труда и системы управления персоналом не ограничивается только тем, что оно является одной из функциональных подсистем управления персоналом. Значительная часть функций системы управления персоналом оказывает прямое или косвенное мотивационное воздействие на работников организации.

Таблица 3.1

Мотивационное воздействие функциональных подсистем системы управления персоналом (СУП)

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональные подсистемы СУП | Мотивационное воздействие подсистем СУП на персонал |
| 1 | 2 |
| 1. Подсистема планирования и маркетинга персонала | Косвенное мотивационное воздействие данной подсистемы заключается в том, что научно-обоснованная численность персонала обеспечивает его использование в соответствии с профессионально-квалификационным уровнем, что отражается на удовлетворении потребности в содержательности труда, кроме того, оптимизируется трудовая нагрузка, что обеспечивает удовлетворение физиологических потребностей. |
| 2. Подсистема найма и учета персонала | Мотивационное значение данной подсистемы заключается в том, что грамотный подбор и отбор персонала позволяет уже на этой стадии показать те ценности труда, которые требуется в организации, и таким образом привлечь людей с "нужной" для организации мотивацией. Кроме того, найм в организацию с более выгодными условиями и организацией труда уже на стадии заключения трудовых договоров способствует удовлетворению потребностей не только в безопасности, но и в самоуважении и признании. |
| 3. Подсистема трудовых отношений | Организация и развитие трудовых отношений создает основу для удовлетворения потребностей в безопасности, в принадлежности, уважении и статусе, в самоактуализации и самореализации |
| 4. Подсистема условий труда | Благоприятные условия труда обеспечивают более полное удовлетворение потребности в безопасности, что является условием удовлетворения высших потребностей.  Неблагоприятные условия труда формируют принудительную мотивацию. |
| 5. Подсистема развития персонала | Успешная адаптация формирует мотивы причастности, лояльности; обучение формирует мотив признания, причастности, развития, самореализации, самоуважения, способствует реализации потребностей в творчестве; управление карьерой способствует комплексному удовлетворению материальных, социальных и статусных потребностей, а также потребностей в достижении, принадлежности и власти; деловая оценка персонала способствует удовлетворению потребностей в признании, уважении и самоуважении, справедливая оценка формирует чувство защищенности, несправедливая - снижает уровень удовлетворения потребности в защищенности  Косвенно профессиональное развитие способствует удовлетворению статусных потребностей за счет профессионального роста, и материальных потребностей - за счет увеличения заработной платы |
| 6. Подсистема мотивации и стимулирования персонала | Оплата труда на основе достигнутых результатов обеспечивает удовлетворение физиологических и материальных потребностей, потребностей в безопасности; адекватная и справедливая величина оплаты труда формирует мотив самоуважения, рост заработной платы обеспечивает удовлетворение потребности в признании, авторитете, социальном статусе |
| 7. Подсистема социального развития | Развитая социальная подсистема обеспечивает удовлетворению физиологических и материальных потребностей, потребностей в безопасности, признании, формирует чувство сопричастности и защищенности. Отсутствие обязательных благ в соцпакете резко снижает мотивацию, добровольно предоставляемые социальные блага и услуги формируют чувство лояльности и преданности по отношению к организации |
| 8. Подсистема развития оргструктур управления | Мотивационное значение отргструктуры управления заключается в определении места и роли работника в трудовом процессе, сферы его компетенции и ответственности, установлении должностного взаимодействия и должностных прав и обязанностей, т.е. способствует удовлетворению потребностей в безопасности, защищенности, а также в содержательности и самостоятельности труда |
| 9. Подсистема правового обеспечения | Использование элементов данной подсистемы формирует чувство безопасности, защищенности и стабильности, кроме того снижается риск принуждения к труду |
| 10. Подсистема информационного обеспечения | Высокий уровень информированности работников снижает риск неопределенности, повышает возможность удовлетворения потребности в безопасности, формирует чувство защищенности |

Если личные цели сотрудника не совпадают с целями организации, то такой сотрудник, а тем более руководитель вряд ли будет привержен компании и мотивирован на эффективное выполнение своих обязанностей. В итоге компания получает ситуацию, когда сотрудник лишь физически присутствует на рабочем месте, но далеко не полностью реализует свой потенциал из-за недостатка вовлеченности в работу, отсутствия интереса и внутренней мотивации, что приводит к потерям, представляющим собой один из основных источников затрат современного бизнеса.

Внедрение системы личных сбалансированных показателей можно использовать для планирования своих главных целей, определения приоритетов и разработки оптимального маршрута (действии) для достижения целей. Применение данной системы позволяет сбалансировать работу. Персональное развитие и личную жизнь, что способствует большей удовлетворенности человека своей жизнью.

Организации внедрение подобной системы позволит сбалансировать личные цели сотрудников и цели компании, сформировать такую корпоративную культуру, в которой раскроется потенциал сотрудников и будет создан синергетический эффект. Все это создаст условия для формирования сильной, мощной компании.

Теряя талантливых сотрудников, компания снижает свою стоимость. Талантливые сотрудники требуют индивидуального подхода. Важно выявить их индивидуальные способности и превратить в капитал компании.

Цель менеджера состоит в том, чтобы помочь каждому сотруднику с наибольшей результативностью исполнить свою роль. В случае необходимости проводится ротация сотрудников и перемещение людей на позиции, которые позволяют использовать их сильные стороны и быстрее достигать результата.

При этом необходимо развивать выявленные таланты и время от времени ставить перед такими сотрудниками новые трудные задачи, предоставляя им определенную свободу действий. Нельзя ограничивать самовыражение талантливых людей, нужно лишь направлять их. Обязательные стандарты и инструкции нужны и оправданны, если только они не мешают достижению результата.

Таким образом, одна из основных задач руководителя - способствовать тому, чтобы талант каждого сотрудника работал на общий результат.

Перечислим основные способы нематериальной мотивации, возможности и направления их применения в современных российских компаниях:

устное поощрение, похвала, объявление благодарности перед коллективом;

поручение более легких или привлекательных проектов тем, кто только что выполнил сложное задание;

предоставление свободного графика работы, отгулов;

представление высшему руководству положительных отзывов об успешных сотрудниках;

направление в поощрительные деловые поездки;

предоставление лучших мест для парковки автомобиля;

проведение конкурсов "лучший по профессии;, "лучший сотрудник", вручение грамот и призов;

размещение фотографий победителей на корпоративном сайте компании и на доске объявлений;

торжественное вручение фирменного значка за стаж и хорошие результаты работы в компании;

публикация статей о лучших сотрудниках (с фотографиями) в СМИ;

вручение грамот соответствующего министерства, знаков "Ветеран труда";

представление на различных публичных мероприятиях, проводимых от имени компании: выставках, конкурсах, конференциях, торжествах и т.д.;

создание кадрового управленческого резерва, демонстрация успешным сотрудникам возможности профессионального роста;

поздравление с днем рождения значимых сотрудников лично;

поощрение креативности и инициативы вознаграждениями;

создание благоприятных условий труда: наличие комфортной среды, кондиционирования;

изменение рабочего места, лучшая его организация;

проведение различных общефирменных мероприятий, посвященных значимым событиям.

Разработаем план действий компании в сфере управления персоналом в условиях кризиса:

Выработать стратегию деятельности компании в условиях кризиса.

Оптимизировать структуру компании под новую стратегию.

Провести мероприятия по доведению до всех сотрудников новой стратегии, выработке совместных решений.

Провести подготовительные мероприятия по приведению структуры компании в соответствие с вновь разработанной организационной структурой.

Провести организационно-штатные мероприятия.

Ужесточить систему контроля над деятельностью сотрудников.

Основной задачей в такой обстановке становится минимизация сопротивления персонала изменениям в новой обстановке.

Персонал сопротивляется изменениям потому, что привык работать таким образом и ничего не хочет менять. Он мыслит привычными стереотипами-образами, которые сформировались у него за время работы в нормальных условиях. Ситуация изменилась, но стереотипы поведения остались прежними. Мы пытаемся изменить действия людей, а не образы действия, существующие в их головах. Поэтому сотрудники продолжают упрямо делать все по-старому. Самое сложное - это изменить стереотипы мышления сотрудников. Нам кажется, что достаточно объяснить человеку, как надо теперь работать, и все, - человек все понял, и начнет работать по-новому. Увы, это не так. Попробуем разобраться в механизме формирования стереотипа поведения.

Любое действие человека предваряется формированием мысленного образа этого действия. Можно сказать, что человек действует два раза - один мысленно (даже, если не осознает этого), второй - реально. Выдающийся советский психолог П.К. Анохин называл этот феномен "Акцептор действия", в западной психологии он чаще встречается как модель "See - Do - Get". Образ формируется под влиянием ситуации, исходя из цели (потребности, доминирующих мотивов) человека в данной ситуации и известных ему способов (навыков, умений) достижения этой цели.

Для выработки четкого и эффективного плана работы компании, необходимых сокращений персонала необходимо прежде всего составить систему оценки персонала, которая позволит эффективно отобрать тех работников, деятельность которых в компании не приносит необходимого результата.

*Основной целью* системы оценки персонала является оперативное обеспечение всех уровней руководства объективной информацией для формирования управленческих решений.

*Общие требования* к организации процесса:

регулярность оценки, периодичность которой (от квартала до нескольких лет) определяется конкретными управленческими задачами;

комплексность оценки, отражающей результаты по различным аспектам деятельности сотрудника с рациональным распределением приоритетов;

объективность оценки, обеспечиваемая использованием унифицированных методик;

индивидуальность оценки, предполагающая использование дифференцированных по категориям персонала подходов, приоритетов и критериев;

реализуемость оценки, обеспечиваемая наличием формализованных управленческих процедур, принимаемых по ее результатам.

*Субъекты оценки, их функции и механизм взаимодействия:*

а. Служба персонала:

разработка управленческих процедур и механизмов, их согласование с руководителями подразделений и организация процесса внедрения;

контроль над процессом их текущей эксплуатации;

оказание методической помощи руководителям структурных подразделений;

прямое участие в наиболее важных процедурах оценки;

сбор, анализ и обобщение результатов индивидуальных оценок, разработка и передача руководству выводов о тенденциях дальнейшего развития персонала с учетом полученных результатов.

б. Руководители структурных подразделений:

косвенное (в режиме предложений и согласования) участие в разработке процедур и механизмов оценки;

организация непосредственной эксплуатации процедур и механизмов оценки внутри своих подразделений, передача службе персонала полученных результатов;

разработка и передача службе персонала предложений по повышению эффективности используемых методов и процедур оценки;

формирование и практическая реализация (в рамках установленной компетенции) управленческих решений по результатам проведенных оценок.

*Первое направление: организация процесса текущей оценки деятельности персонала.*

Прикладные задачи оценки:

обеспечение исходной информации для оперативных управленческих решений в рамках текущего развития сотрудников и подсистемы оплаты труда;

накопление информации для осуществления комплексной оценки деятельности сотрудника за межаттестационный период.

Периодичность текущей оценки:

для категории “исполнители” - один раз в месяц;

для категорий “эксперты" и “руководители" - один раз в квартал.

*Второе направление: аттестация сотрудников* - формализованная процедура комплексной оценки сотрудника за фиксированный период времени.

Прикладные задачи:

обеспечение исходной управленческой информацией подсистемы развития персонала в части возможных должностных перемещений, а также управления резервом на выдвижение;

обеспечение информацией для оценки общей эффективности системы персонального менеджмента.

Виды аттестации: плановая, периодичность которой зависит от категории аттестуемого сотрудника; внеплановая, организуемая в форме целевого внеочередного мероприятия, связанного со срочной необходимостью должностного перемещения аттестуемого.

Для внедрения системы деловой оценки персонала необходимо:

1. Подготовить Положение об аттестации. Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.

2. Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации.

3. Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов).

Обязательно предусмотреть обратную связь - каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем.

## 3.2 Необходимые меры по повышению эффективности системы управления персоналом

*Основной целью* системы оценки персонала является оперативное обеспечение всех уровней руководства объективной информацией для формирования управленческих решений.

*Общие требования* к организации процесса:

регулярность оценки, периодичность которой (от квартала до нескольких лет) определяется конкретными управленческими задачами;

комплексность оценки, отражающей результаты по различным аспектам деятельности сотрудника с рациональным распределением приоритетов;

объективность оценки, обеспечиваемая использованием унифицированных методик;

индивидуальность оценки, предполагающая использование дифференцированных по категориям персонала подходов, приоритетов и критериев;

реализуемость оценки, обеспечиваемая наличием формализованных управленческих процедур, принимаемых по ее результатам.

*Субъекты оценки, их функции и механизм взаимодействия:*

а. Служба персонала:

разработка управленческих процедур и механизмов, их согласование с руководителями подразделений и организация процесса внедрения;

контроль над процессом их текущей эксплуатации;

оказание методической помощи руководителям структурных подразделений;

прямое участие в наиболее важных процедурах оценки;

сбор, анализ и обобщение результатов индивидуальных оценок, разработка и передача руководству выводов о тенденциях дальнейшего развития персонала с учетом полученных результатов.

б. Руководители структурных подразделений:

косвенное (в режиме предложений и согласования) участие в разработке процедур и механизмов оценки;

организация непосредственной эксплуатации процедур и механизмов оценки внутри своих подразделений, передача службе персонала полученных результатов;

разработка и передача службе персонала предложений по повышению эффективности используемых методов и процедур оценки;

формирование и практическая реализация (в рамках установленной компетенции) управленческих решений по результатам проведенных оценок.

*Первое направление: организация процесса текущей оценки деятельности персонала.*

Прикладные задачи оценки:

обеспечение исходной информации для оперативных управленческих решений в рамках текущего развития сотрудников и подсистемы оплаты труда;

накопление информации для осуществления комплексной оценки деятельности сотрудника за межаттестационный период.

Периодичность текущей оценки:

для категории “исполнители” - один раз в месяц;

для категорий “эксперты" и “руководители" - один раз в квартал.

*Второе направление: аттестация сотрудников* - формализованная процедура комплексной оценки сотрудника за фиксированный период времени.

Прикладные задачи:

обеспечение исходной управленческой информацией подсистемы развития персонала в части возможных должностных перемещений, а также управления резервом на выдвижение;

обеспечение информацией для оценки общей эффективности системы персонального менеджмента.

Виды аттестации: плановая, периодичность которой зависит от категории аттестуемого сотрудника; внеплановая, организуемая в форме целевого внеочередного мероприятия, связанного со срочной необходимостью должностного перемещения аттестуемого.

Для внедрения системы деловой оценки персонала необходимо:

1. Подготовить Положение об аттестации. Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения (должность, оклад) в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.

2. Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации.

3. Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов).

Обязательно предусмотреть обратную связь - каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации и, в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководителем. Срок использования методики после внедрения 4 года.

Таблица 4.1

Затраты

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Тип затрат | | |
|  | Обучение "оценщиков" | Покупка нового оборудования, руб. | Организационные расходы (печать бланков, обработка материалов) |
| I год | 70 000 | 400 000 | 30 000 |
| II год |  |  | 30 000 |
| III год |  |  | 30 000 |
| IV год |  |  | 30 000 |
| Итого | 590 000 | | |

Таблица 4.2

Доходы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Период | Тип доходов | |
|  | Увеличение объема выданного кредита, руб. | Возможность не расширять штат за счет повышение качества и скорости выполнения задач персонала, уже работающего в организации (экономия на з/п) |
| I год |  |  |
| II год | 1 000 000 | 300 000 |
| III год | 1 500 000 | 450 000 |
| IV год | 2 000 000 | 550 000 |
| Итого | 5800000 | |

Таблица 4.3

Расчет ЧДД и ЧТС проекта

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период (i) | Доходы (D) | Затраты (З) |  |  |  | ЧДД | ЧТС |
| I год | 0 | 500 000 | 0,73 | 0 | 365 000 | -365 000 | -365 000 |
| II год | 1 300 000 | 30 000 | 0,53 | 689 000 | 15 900 | 673 100 | 308 100 |
| III год | 1 950 000 | 30 000 | 0,39 | 760 500 | 11 700 | 748 800 | 1 056 900 |
| IV год | 2 550 000 | 30 000 | 0,28 | 714 000 | 8 400 | 705 600 | 1 762 500 |
| Итого | 5 800 000 | 590 000 |  | 2 163 500 | 401 000 | 1 762 500 |  |

Е=0,37. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) - рассчитывается как разность накопленного дисконтированного дохода от реализации проекта и дисконтированных единовременныхзатрат.

ЧДД = 1 762 500



Критерием экономической эффективности инновационного проекта является положительное значение ЧДД.

Чистая текущая стоимость (ЧТС) *-* представляет собой дисконтированный доход, исчисленный нарастающим итогом.

Индекс доходности проекта (ИД) - это отношение суммарного дисконтированного дохода к суммарным дисконтированным единовременным затратам.

ИДкп= 2 163 500/401 000 = 5,3953



Критерием экономической эффективности инновационного проекта является значение индекса доходности, превышающее единицу. В нашем случае индекс доходности = 5,3953.

Рентабельность проекта (среднегодовая рентабельность инвестиций) - является разновидностью индекса доходности, соотнесенного со сроком реализации проекта. Она показывает, какой доход приносит каждый вложенный в проект рубль инвестиций.

Р = Р = 5,3953/4 = 134,88%,



то есть каждый вложенный рубль приносит 134 руб.88 коп. инвестиций.

Критерием экономической эффективности инновационного проекта является положительная рентабельность проекта.

Таким образом, по всем показателям проект экономически эффективен, что является основанием для его принятия и реализации.

1 год:

(1) = 0,73 \* 0=0



(1) = 0,73 \* 500 000=365 000



ЧДД (1) = 0 - 365 000=-365 000

ЧТС (1) = - 365 000

2 год:

(2) = 0,53 \* 1 300 000=689 000



(2) = 0,53 \* 30 000=15 900



ЧДД (2) = 689 000 - 15 900=673 100

ЧТС (2) = 673 100 - 365 000= 308 100

3 год:

(3) = 0,39 \* 1 950 000=760 500



(3) = 0, 39 \* 30 000 =11 700



ЧДД (3) = 760 500 - 11 700 = 748 800

ЧТС (3) = 748 800 + 673 100 - 365 000 = 1 056 900

4 год:

(4) = 0,28 \* 2 550 000= 714 000



(4) = 0,28 \* 30 000= 8 400



ЧДД (4) = 714 00 - 8 400 =705 600

ЧТС (4) = 705 600 + 748 800 + 673 100 - 365 000 = 1 762 500

Срок окупаемости проекта - представляет собой расчетную дату, начиная с которой накопленный дисконтированный доход (ЧТС) принимает устойчивое положительное значение.

года



Положительные значения ЧДД и ЧТС, а также достаточно высокое значение рентабельности кадрового проекта позволяют однозначно утверждать о его эффективности для управления и необходимости реализации.



Рис.4.1 - Чистый дисконтированный доход и чистая текущая стоимость кадровых мероприятий

Инструментами для оценки выступают разработанные службой персонала с участием ведущих специалистов типовые методики, отвечающие следующим общим требованиям:

документ содержит перечень оцениваемых параметров, отражающих профессиональные, а также некоторые личностные качества сотрудников;

общая номенклатура используемых параметров дифференцирована по категориям персонала и ограничена по количеству оцениваемых позиций (как правило - не более 5-8 качеств, наиболее важных для конкретной категории сотрудников);

по каждой из позиций перечня устанавливается фиксированная оценочная шкала, диапазон которой определяется степенью приоритета конкретного личностного или профессионального качества;

конкретное значение оценочного балла по каждой из указанных выше позиций единолично осуществляет непосредственный технический руководитель оцениваемого сотрудника (чья деятельность, в свою очередь, оценивается руководителем структурного подразделения);

для предотвращения искусственного усложнения методик с неизбежной потерей их практической функциональности использование многофакторных расчетных коэффициентов не допускается;

суммарный оценочный коэффициент характеризует общую эффективность трудовой деятельности сотрудника за оцениваемый период, резервы повышения которой определяются разницей между максимально возможным и фактически полученным баллом;

информация о результатах оценки деятельности сотрудников подразделения за установленный период времени доводится до сведения каждого из них в строго индивидуальном режиме.

Методические условия организации аттестации персонала:

формализованное закрепление в системе персонального менеджмента статуса аттестации как обязательного предварительного условия любых вертикальных или горизонтальных должностных перемещений всех категорий сотрудников;

использование в процессе аттестации ранее обобщенных результатов текущей оценки деятельности аттестуемого сотрудника по утвержденным типовым методикам;

регулярность проведения аттестации;

осуществление на заочной основе с приглашением аттестуемого лишь при необходимости уточнения конкретных вопросов.

Исходная информация для аттестации:

а. От руководителя соответствующего структурного подразделения:

обобщенные за весь межаттестационный период результаты текущих оценок деятельности сотрудника;

прямая рекомендация по дальнейшему развитию сотрудника (в предельно лаконичной и конкретной форме, например, ”сотрудник работает эффективно, но не может полностью реализовать свой потенциал из-за несоответствия масштаба функций на замещаемом рабочем месте - рекомендуется повышение в должности или горизонтальное перемещение с расширением возложенных на него обязанностей”).

б. От службы персонала:

фактологическая информация о результатах развития сотрудника за межаттестационный период;

заключение психолога.

в*.* От службы безопасности - информация о допущенных нарушениях за межаттестационный период (если они имелись).

Типовой состав постоянных членов Аттестационной комиссии:

вице-президент по работе с персоналом (председатель Комиссии);

специалист службы персонала, выполняющий функции по ведению индивидуальных досье сотрудников;

специалист службы безопасности, выполняющий функции контроля над лояльностью персонала и соблюдение им установленных данной службой правил;

руководители всех самостоятельных структурных подразделений.

Примечание: вице-президент лично присутствует на аттестации сотрудников категорий "руководители" и "эксперты"; присутствие руководителей структурных подразделений обязательно только при аттестации их непосредственных подчиненных.

Возможные результаты аттестации (соответственно - и механизма комплексной оценки индивидуальной деятельности сотрудника) представляются в форме конкретных типовых рекомендаций в адрес высшего руководства:

у сотрудника отмечен хороший потенциал при отсутствии достаточной теоретической подготовки - рекомендуется направление на обучение или повышение квалификации;

у сотрудника выявлены лидерские качества, подтверждена профессиональная квалификация, но отмечено несоответствие масштаба должности реальному потенциалу - рекомендуется включение в число кандидатов в состав резерва на выдвижение;

сотрудник успешно завершил программу обучения кандидатов в состав резерва на выдвижение - рекомендуется вертикальное перемещение в форме повышения в должности при появлении вакантного рабочего места соответствующего уровня;

отмечено существенное улучшение текущих результатов деятельности сотрудника при полном соответствии его занимаемой должности - рекомендуется повышение должностного оклада в рамках установленного диапазона;

у сотрудника отсутствуют необходимые качества для работы в соответствующем подразделении, других негативных аспектов в его деятельности не отмечено - рекомендуется горизонтальное перемещение, т.е. перевод в другое подразделение;

отмечено несоответствие сотрудника занимаемой должности при отсутствии перспектив оперативного исправления ситуации (например, путем специальной дополнительной подготовки) - рекомендуется вертикальное перемещение в форме понижения в должности;

отмечено существенное ухудшение текущих результатов деятельности сотрудника - рекомендуется понижение должностного оклада в рамках установленного диапазона;

отмечено дальнейшее ухудшение результатов деятельности сотрудника в сравнении с результатами предыдущей аттестации; выявлены качества, исключающие возможность продолжения работы на предприятии; допущены нарушения должностной инструкции или контракта, служащие основанием для немедленного его досрочного расторжения - рекомендуется увольнение.

Процедура реализации рекомендаций Аттестационной комиссии:

решения, связанные с перемещением в должности или увольнением, находятся в исключительной компетенции первого руководителя;

решения по всем прочим рекомендациям Комиссии вправе принимать вице-президент по работе с персоналом.

Одним из основных принципов данной системы оценки является открытость для персонала ее критериев и методик. Поэтому одной из основных проблем при ее внедрении стало обеспечение “прозрачности", т.е. выработка четких требований к знаниям, навыкам и личностным качествам работников и информирование о них всего персонала. Необходимо было решить вопрос о том, где любой работник предприятия может получить всю информацию, необходимую для успешного прохождения аттестации. В дальнейшем для информирования работников планируется использовать создаваемый в настоящее время внутренний сайт предприятия.

Кроме того, для обеспечения принципа открытости в положении об аттестации закреплено, что ответственный за проведение аттестации обязан организовать ознакомление аттестуемого работника со списком профессиональных вопросов к аттестации, а также сообщить ему об источниках необходимой информации не менее чем за две недели до даты аттестации.

Это, казалось бы, простое и естественное требование для любой процедуры оценки. Однако в больших организациях, в которых информация может распространяться медленно и с искажениями, неполное соблюдение именно этого требования может привести к настороженности персонала, его недоверию и даже к боязни процедуры оценки. По мнению автора, каждый работник организации должен быть уверен, что при выполнении им определенных и известных ему требований об уровне знаний и навыков, аттестация является не более чем процедурой, подтверждающей его квалификацию, и не несет ничего неожиданного.

## Заключение

Кадровые вопросы являются основополагающими при управлении деятельностью предприятия, особенно в условиях экономического и финансового кризиса, ибо от них зависит все, поэтому необходимо интегрировать их решение в общую систему управления фирмой. За это отвечают службы персонала (человеческих ресурсов), которые имеются на всех предприятиях и оказывают активное влияние на их деятельность, обеспечивая общие условия реализации потенциала работников, их заинтересованности в достижении целей организации.

Сегодня в силу возросшей важности и многопрофильности работы прежние кадровые службы преобразовываются в западных фирмах в службы персонала или человеческих ресурсов. Эти подразделения возглавляются вторыми лицами, обладают широкими полномочиями.

Качество работы кадровых служб косвенно можно определить по изменению производительности труда, текучести кадров, числа прогулов, несчастных случаев, уровня брака, количества жалоб, заявок о переводе на другую работу и т.п.

Эффективность работы кадровых служб обусловлена экономией, возникающей в результате их деятельности, которая, в частности, связана с такими моментами, как:

укрепление трудовой дисциплины и устранение потерь времени;

оптимизация расходов на персонал;

поддержание благоприятных условий труда и здоровья работников;

прием на работу лучших специалистов;

разработка прогрессивных систем материального и морального поощрения. Она определяется как соотношение темпа роста прибыли до уплаты налогов и темпа роста затрат на одного работника.

Служба персонала ООО "Этажи" является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется Директору ООО "Этажи".

Задачи:

Организация работы по обеспечению подбора, расстановки, изучения и использования кадров;

Участие в формирование стабильного коллектива;

Создание кадрового резерва и работа с ним;

Организация системы учета кадров;

Создание нормативно-методической документации системы управления персоналом.

ООО "Этажи", является обществом с ограниченной ответственностью, которое обладает правами юридического лица и имеет обособленное имущество. Образовано с целью наиболее полного удовлетворения потребности населения в обеспечении пассажирских перевозок и сбора выручки.

ООО "Этажи" осуществляет следующие виды деятельности:

выполняет весь комплекс работ по эксплуатации подвижного состава;

оказывает услуги такси;

осуществляет организацию текущего и капитального ремонта подвижного состава и всех объектов управления.

ООО "Этажи", как и любое другое предприятие, осуществляющее финансово-хозяйственную деятельность, получает доход, с которого уплачивает различные налоги и платежи в бюджет. Средства, остающиеся у предприятия после уплаты этих налогов и платежей, поступают в его полное распоряжение.

На протяжении отчетного периода ООО "Этажи" испытывало финансовые трудности, связанные с недостатком собственных оборотных средств. В течение ряда лет негативные факторы инфляционных процессов отрицательно влияли на эффективность производства. Увеличение стоимости выпускаемой продукции из-за продолжающегося роста издержек производства вследствие роста цен на импортируемые сырье, материалы, энергоносители, высокого уровня налогов и других причин обусловили снижение рентабельности выпускаемой продукции и, как следствие, потерю собственных источников прироста оборотных средств. Под действием указанных факторов происходило вымывание собственных оборотных средств предприятия. Начиная с 2002 года предприятие работало в режиме острого дефицита оборотных средств.

Несмотря на острый недостаток финансовых ресурсов, ООО "Этажи" платежи в бюджет и внебюджетные фонды обеспечило в полном объеме. В бюджет в 2007 году внесено 1078 тыс. руб., в 2006 году - 535,6 тыс. руб.; в фонд социальной защиты населения, соответственно, 1050.0 тыс. руб. и 643,3 тыс. руб.

Из анализа состояния управления персоналом в ООО "Этажи", можно сделать вывод, что в настоящий момент процесс управления адаптацией нельзя назвать достаточно полным, т.к в ООО "Этажи" нет ни одного документа, регламентирующего процесс адаптации, проводимая адаптационная работа с новыми сотрудниками не носит никакого системного характера и является формальной, а также отсутствует структурное закрепление функции управления адаптацией за конкретным сотрудником службы персонала.

Руководству организации следует определить документацию, необходимую для разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процесса управления адаптацией и поддержки результативного и эффективного его функционирования.

Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как быстро она реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом, насколько она приспособлена к новым условиям хозяйствования.

Положительные значения ЧДД и ЧТС, а также достаточно высокое значение рентабельности кадрового проекта позволяют однозначно утверждать о его эффективности для управления и необходимости реализации.

## Список использованной литературы

1. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов: Теория и практика эффективного управления. - М.: Экономика, 2001. - 366 с.
2. Валовой Д. Менеджмент: история, теория и методология. // Управление персоналом. - 1999. - № 9. - С.18 - 20.
3. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Знание, 1999.
4. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. М.: ТК Велби, 2008.
5. Виханский О.С. и др. Менеджмент: Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Гардарика, 2002. - 416 с.
6. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н. Г, Менеджмент персонала. - Ростов н/Д, 2007. С 36-45.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 2000.
8. Горфинкель В.Я. Экономика предприятия. М.: Банки и биржи, 2002.
9. Грузинов В.П. Экономика предприятия. М.: ЮНИТИ, 2001.
10. Дж.К. Ван Хорн. Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 2001.
11. Зайцев О. А., Радугин А.А., Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. - М.: Центр, 1998.
12. Золотарёв В.С. Финансовый менеджмент. Ростов на Дону: Феникс, 2000.
13. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 2006.
14. Карпов А.В. Психология менеджмента. - М., 2006 С.66-68.
15. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. - М.: Финансы и статистика. 2002. - 768 с.
16. Круглов М.И. Актуальные проблемы российского менеджмента // Менеджмент в России и зарубежом. - №3. - 2001г.
17. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической
18. Маркова А.К. Психология профессионализма. - М., 2006.С. - 29-32
19. Мескон, М.; Альберт, М.; Хедоури, Ф. Основы менеджмента, Москва: Дело, 1994.
20. Мирская, Дикарева: Социология труда. - М, 2005. - с.31
21. Надеждина В. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат. Минск: Харвест, 2007.
22. Орлова Л. Искусство подбора персонала. Как правильно оценить человека за час. Минск: Харвест, 2008.
23. Осипов Ю.М. Основы предпринимательского дела. М, 1992.
24. Патрушев В.Д., Калмакан Н. А.: Удовлетворенность трудом. - М, 2006. с.46
25. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие/Т.С. Кабаченко. Спб., 2007. С.86-90
26. Раицкий К.А. Экономика предприятия. М.: Маркетинг, 2001.
27. Рогожин М.Ю. Организация управления персоналом предприятия. М: Изд-во РДЛ, 2006
28. Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации. Инфра-М, 2000 г.
29. Саакян А.А., Зайцев Г. Г., Лашманова Н.В., Дягилева Н.В. Управление персоналом в организации. Спб., 2006. С.15-17
30. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Мн., НП "Экоперспектива", 2002.
31. Сергеев И.В. Экономика предприятия. М.: Финансы и статистика, 2001.
32. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. М.: Изд-во "Перспектива", 2001. - 656 с.
33. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2005.
34. Управление в 20 веке: итоги и перспективы. // Проблемы теории и практики управления. - 2000. - № 1. - С.118 - 122.
35. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2005.
36. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 2005.

## Приложения

Приложение 1

Профессиограмма (оценка необходимых качеств в баллах)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Качество | Менеджеры | Бухгалтеры | Сбытовики | Рекламные агенты | Консультанты по управлению |
| 1 | Терпеливость | 1 | - | 1 | 1 | 1 |
| 2 | Искренность | 1 | - | 1 | 1 | - |
| 3 | Самоконтроль | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | Педантизм | 1 | 2 | 1 | - | 1 |
| 5 | Воля | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 6 | Любознательность | 1 | 11 |  | 1 | 2 |
| 7 | Интуиция | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| 8 | Аналитичность | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 9 | Способность к рутинной работе | - | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 10 | Экономическое чутье | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 11 | Лидерство | 2 | 1 | 1 | - | - |
| 12 | Коммуникативность | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 13 | Внимательность | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 14 | Воображение | 1 | - | 1 | 2 | 1 |