**Введение**

*Актуальность исследования.* Современные условия деятельности промышленных предприятий требуют создания эффективной системы управления персоналом предприятия, развития его кадрового потенциала.

В этой ситуации возникает необходимость в теоретическом переосмыслении кадровых процессов, разработке методологии формирования стратегии и тактики эффективного использования персонала промышленных предприятий, способствующих подъему и развитию отечественной промышленности, обеспечению их конкурентоспособности как на внутренних, так и на мировых рынках.

Недостаточно высокий уровень профессиональной подготовки части персонала промышленных предприятий затрудняет их адаптацию к современным требованиям, что делает особо значимым и актуальным теоретическую разработку социально-экономических механизмов подготовки и воспроизводства высококвалифицированных работников промышленных предприятий, обладающих высоким уровнем общего и специализированного образования.

Следует отметить, что в настоящее время особо острой проблемой, стоящей перед промышленными предприятиями, является создание служб управления персоналом, отвечающих требованиям современного менеджмента, собственных эффективных систем обучения, переподготовке и повышению квалификации персонала, в том числе рабочих промышленных предприятий, так как созданная в советские времена система их профессиональной подготовки практически ликвидирована.

В то же время в существующих научных исследованиях недостаточно внимания уделяется проблемам формирования эффективной системы управления персоналом промышленных предприятий и сохранению их кадрового потенциала, концепции, практике и перспективам его развития, создания собственной эффективной системы обучения, переподготовке и повышению квалификации работников предприятий, системе поиска и отбора руководящих кадров.

Практически отсутствует методология разработки и создания эффективной системы управления профессионально-квалификационным развитием кадрового потенциала промышленных предприятий. Количество и качество имеющихся публикаций не соответствует остроте и актуальности решения соответствующих проблем.

Проблема управления персоналом промышленных предприятий относится к числу важнейших проблем современного менеджмента, является актуальной и требует системного рассмотрения.

*Объектом* исследования является зарубежный опыт управления персоналом.

*Предметом* исследования являются процессы управления персоналом предприятия в условиях рыночной системы экономических отношений.

Целью данной дипломной работы является исследование зарубежного опыта управления персоналом предприятия и применение его в российских условиях.

Конкретизируя цель, следует отметить, что в ходе написания работы следует решить следующие задачи:

* ознакомление с теоретической частью управления персоналом;
* обзор систем управления персоналом в некоторых зарубежных странах;
* оценка состояния системы управления персоналом на ОАО «НефАЗ», как пример применения зарубежного опыта управления персоналом в современных российских условиях.
* разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом на предприятии.

Информационную базу исследования составляет совокупность специальной и научной литературы, законы и нормативные документы, статистические данные; экономические исследования по теме; справочная и периодическая литература; монографии по вопросам анализа и бухгалтерского учета.

**Глава 1. Система управления персоналом предприятия**

**1.1 Управление персоналом: понятие и подходы**

Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным и зависит от заложенной при декомпозиции концепции. Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную (управленческую) и человеческую, или личностно-культурную. Другие в управлении производством (предприятием) выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми. Управление деятельностью складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля за выполнением заданий. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера. Можно встретить в литературе и другие варианты структурирования производственно-хозяйственной системы. Однако обращает на себя внимание то обстоятельство, что практически всегда выделяется кадровая составляющая как составная часть системы управления, что не является случайным. Важнейшей областью деятельности любого предприятия (организации, фирмы) была и остается трудообеспеченность: привлечение рабочей силы, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования.

Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием многих факторов. Изменяются техника и технология, которые определяют требования к рабочей силе, направленность ее специальной подготовки, уровень квалификации и т.д. Состав рабочей силы изменяется под действием как объективных, так и субъективных факторов (например, происходит смена состава работников под влиянием текучести кадров, естественный и непрерывный процесс квалификационного роста, меняются мотивационные посылки в отношении к труду и т.д.). Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом (кадрами).

В последние годы в научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением на производстве.

Большой разнобой вносит и переводная литература с ее различной терминологией, свойственной различным школам управления. Наиболее часто встречаются такие термины, как:

- personnel administration - управление кадрами (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными; "человеческие отношения" в промышленности;

- personnel management - руководство кадрами (включая подбор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); трудовые отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками;

- personnel relations - управление кадрами и т.д.Как часто бывает, при попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне, задачах, формах проявления и т.д. Так, говоря об управлении трудовыми ресурсами, имеют в виду часть населения, относящуюся к данной категории, которая подвергается планомерному воздействию и регулированию со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования в территориальном разрезе.

Понятие "управление персоналом (кадрами)" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами". И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

При таком подходе "управление персоналом" трактуется более широко. Управленческие решения выходят за пределы чисто экономических положений и базируются на положениях социологии, физиологии и психологии труда.

Развитие концепции управления персоналом шло по пути преодоления технократического подхода к человеку как к машине, подключения его мотивационных ресурсов, социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника как личности.

Управление персоналом переняло основополагающие принципы теории научного управления, такие как использование научного анализа для определения способов выполнения задач, отбор работников, лучше подходящих для выполнения работы, обеспечение соответствующего обучения работников, систематическое и правильное использование материального стимулирования и др.

Особенно большой вклад внесла школа "человеческих отношений", становление которой связано с теорией мотивации Э. Мэйо. Разработанные ею принципы управления людьми провозглашали учет желаний и ожиданий людей, межличностных отношений. На сочетании рациональности организации с удовлетворенностью работника своей деятельностью делали акцент и более поздние школы научного управления.

Эти требования нашли свое воплощение в поведенческой концепции управления, ориентированной на использование различных методов мотивации: управление по целям, обогащение труда, участие работников в управлении (партисипативное управление).

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят новые модели управления, предусматривающие:

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;

- использование "пакетов" мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;

- формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;

- гибкое и адаптивное использование "человеческих ресурсов", повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, новая идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Отсюда основными факторами мотивации к труду являются:

- признание в труде;

- достижения в труде;

- содержание труда;

- ответственность и самостоятельность;

- возможность профессионального продвижения;

- возможность развития личности работника.

Большое значение имеют гарантия занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к управлению кадрами в значительной степени связаны с концепцией качества трудовой жизни.

**1.2 Сущность и задачи управления**

Ясно, что управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами работники являются объектом управления. Это касается прежде всего количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений и т.д.

И чтобы раскрыть содержание этого специфического вида управленческой деятельности, уточним сначала, что является объектом и субъектом управления.Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).

Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Содержание управления персоналом составляют:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;

- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

- система общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптация работников на предприятии;

- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры; - межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;

- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

**1.3 Методология управления персоналом**

Управление в кибернетическом понимании представляет собой, как известно, целенаправленное воздействие на систему и ее элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода ее в другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития этой системы.

Целями регулирования в общем виде являются обеспечение, поддержание и предупреждение тех или иных последствий в зависимости от конкретного характера проявлений со стороны объекта управления.

Трудовой коллектив представляет собой некую систему "Кадры", состоящую конструктивно из элементов, находящихся во взаимосвязи. Она имеет свою внутреннюю структуру, поскольку работники различаются по выполняемым функциям, категориям, профессиям и по многим другим характеристикам: демографическим (пол, возраст), экономическим (стаж, подготовка, мотивация), социально-психологическим (дисциплина, способность к взаимодействию) и др. Сама по себе система представляется достаточно сложной, так как для нее характерно множество связей между элементами как по горизонтали (между работниками), так и по вертикали (между структурными подразделениями, органами Управления и т.п.).

В основе управления персоналом лежит определение траектории развития системы "Кадры" и регулирование ее поведения в динамике в соответствии с развитием внешнего окружения, внутренних противоречий, задач предприятия (организации, фирмы) как производственно-хозяйственной системы.

Применительно к персоналу предприятия управление означает разработку и реализацию управленческого воздействия на совокупность характеристик трудового потенциала работника и коллектива с целью приведения их в соответствие как с текущими задачами функционирования предприятия, так и со стратегией его развития, необходимостью полного использования возможностей, связанных с ролью человеческого фактора в современном производстве. Поэтому управленческие решения направлены не только на отдельных работников как элементы системы "Кадры", но и на поддержание производственных взаимосвязей между ними, на саму структуру системы, ее пропорции, на поведение системы в целом, ее развитие.

Состояние системы "Кадры" определяется как собственными целями, так и целями производства. Рабочая сила, занятая на предприятии, должна соответствовать вещественному фактору производства (применяемой технике, технологии, обусловленной ими организации производства и труда). Итак, с одной стороны, имеются рабочие места с их требованиями к работникам в отношении квалификации, подготовки, личных качеств, с другой - имеются рабочие с различными качествами, профессиональной подготовкой, квалификацией. Управление персоналом предполагает воздействие на обе стороны с целью обеспечить требуемое соответствие. Это сложная задача, так как меняются и требования к работникам, и сам персонал предприятия.

Управление идет по следующим направлениям:

- изменение численности работников и форм занятости;

- изменение структуры персонала;

- изменение мотивации персонала и т.д.

Для этого используются различные методы, имеющие отношение к технологии работы с кадрами: подбор, наем, требования при найме, обучение и продвижение, оценка и оплата труда и т.п.

Стабильное функционирование системы, ее надежность во многом зависят от оперативности отклика на возникающие нарушения ("сбои") в системе. Оценка состояния системы, ее изменение под действием любого принятого управленческого решения требуют как раз учета этих связей, упреждения негативных откликов на разных уровнях. А поскольку оперативно обеспечить такой отклик трудно, необходимо ориентироваться на методы управления, обеспечивающие или поощряющие ее самоорганизацию. Вместе с тем следует учитывать и такую особенность системы "Кадры": реакция на ситуацию, возникающую под влиянием внутренних и внешних факторов, часто не бывает немедленной, даже оперативно принятые меры могут сказаться лишь через определенное время (временной лаг).

Механизм управления представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества и к определенному времени. Цели управления достигаются путем реализации определенных принципов и методов.

Принципы, трактуемые в теории управления как устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловлены действием объективных законов. Методы выступают как способы реализации принципов.

Принципы в общем виде представляют собой исходные положения теории, учения, науки. В ходе накопления эмпирической информации о целесообразной деятельности людей, ее изучения анализа и обобщения шел отбор всего того положительного, что легло в основу принципов и правил поведения, действия, труда, управления, создания условий, обеспечивающих эффективную деятельность отдельных людей и трудовых коллективов.Принципы, положенные в основу эффективного управления персоналом, достаточно многообразны. Они носят многоуровневый характер (общие, частные, специальные, отдельные) и распространяются на разные сферы деятельности (управление трудом в масштабах всего общества, отрасли, предприятия, отдельного работника). В числе общих принципов как инструментов управления персоналом выделяются: научность, плановость, комплексность (системность), непрерывность, нормативность, экономичность, заинтересованность, ответственность и т.п.

К частным принципам относятся соответствие функций управления целям производства; индивидуализация работы с кадрами (индивидуализация подбора кадров, учет пожеланий конкретного работника, индивидуализация при высвобождении, продвижении, оплата по результатам труда и т.п.); демократизация работы с кадрами (с учетом коллективного мнения работников при приеме важнейших кадровых решений, конкурсное замещение вакантных должностей, демократичность в методах управления и стиле руководства и т.п.); информатизация кадровой работы, обеспечение ее уровня, достаточного для принятия обоснованных решений; подбор кадров для первичного производственного коллектива с учетом психологической совместимости и др.

Аналогичное положение и с методами, используемыми в управлении персоналом. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные - и большое количество конкретных, частных методов. Так, административные методы, для которых характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления, включают: организационно-стабилизирующие (законы, уставы, правила, инструкции, положения и др.), распорядительные (приказы, распоряжения), дисциплинарные (установление и реализация форм ответственности).

Экономические методы - это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным, психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику на предприятии (в организации).

Управление персоналом должно основываться на принципах системного подхода и программно-целевого управления.

Построение управления персоналом на принципах системного подхода и анализа означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении кадров с учетом внешней и внутренней среды, всей полноты взаимосвязей.

Необходимость комплексного, программно-целевого по своему характеру подхода обусловлена тем, что отдельные виды деятельности в рамках управления персоналом осуществляются не сами по себе, а во взаимосвязи с целями управления.

В управлении персоналом как процессе выделяется несколько частных процессов:

\* планирование - определение целей управления, средств их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления;

\* организация - работа по комплектованию кадров: профориентация, профотбор, привлечение рабочей силы, наем, расстановка по рабочим местам, профессиональная подготовка, совершенствование организации труда, улучшение условий труда и т.д.;

\* регулирование - межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное движение рабочей силы, изменение численности персонала, уровня заработной платы и т.д.;

\* контроль - контроль численности, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнения кадровых приказов и т.д.;\* учет - получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам и т.д.

**1.4 Технология управления**

Чтобы эффективно управлять, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его" изменение, а также средства воздействия на эти факторы. Следовательно, можно говорить об определенном механизме функционирования системы управления персоналом и об использовании различных инструментов воздействия на работника, т.е. об определенной технологии работы с кадрами.

В самом общем виде технология представляет собой приемы, навыки или услуги, применяемые для того, чтобы произвести определенные изменения в каком-либо материале. Социолог Чарльз Перроу списывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги. Льюис Дейвис дает более широкое понятие технологии: "Технология - это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответственно технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материале, информации или людях". Управленческие воздействия на объект управления - персонал предприятия - могут быть направлены непосредственно на работника или на их совокупность как производственную ячейку, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой протекает процесс труда. В последнем случае можно говорить о косвенном воздействии на объект управления.

Различают несколько видов технологий:

- многозвенные, под которыми понимается серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно;

- посреднические - как оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач;

- индивидуальные - с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику.

Примером реализации многозвенных технологий в управлении персоналом является принятие управленческих решений на каждом этапе трудовой жизни работника на предприятии (наем, подготовка, адаптация, непосредственная трудовая деятельность и т.д.) с присущими им спецификой, соответствующими задачами и методами управленческого воздействия. Посреднические технологии используются в ходе взаимодействия кадровой службы с руководителями структурных подразделений предприятия по вопросам реализации кадровой политики, подбора кадров, их оценки и т.д.

Индивидуальные технологии в значительной мере ориентированы на управление поведением людей в ходе трудовой Деятельности и опираются на использование методов мотивации труда, социальной психологии и, прежде всего методов регулирования межличностных отношений и т.д.

В управлении персоналом важно знать, какие цели могут быть достигнуты с помощью тех или иных средств воздействия, как и через что оно осуществляется. Арсенал применяемых здесь средств (методов, приемов работы с кадрами, выраженных в различных организационных формах) достаточно разнообразен:- кадровое планирование;

- управление изменениями;

- оптимизация численности и структуры персонала, регулирование трудовых перемещений;- выработка правил приема, расстановки и увольнения работников;- структурирование работ, их новая компоновка, формирование нового содержания труда, должностных обязанностей;

- управление затратами на персонал как средство воздействия на развитие трудового потенциала работника;

- организация труда как средство создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе работы;

- управление трудовой нагрузкой, оптимизация структуры рабочего времени;

- оценка и контроль деятельности;

- политика вознаграждения за труд, его высокие результаты; предоставление социальных услуг как средство мотивации, стабилизации коллектива;- тарифные соглашения между администрацией и коллективом;- социально-психологические методы (методы устранения конфликтных ситуаций, обеспечения взаимодействия и т.д.);

- формирование корпоративной культуры и др.

**Глава 2. Основные направления применения зарубежного опыта в современных российских условиях**

**2.1 Япония**

Японские компании - это не только хозяйственные единицы, но и в значительной мере социальные организации. Каждая фирма имеет собственную корпоративную философию, упор в которой делается на такие понятия, как искренность, гармония, сотрудничество, вклад в улучшение жизни общества. Основные факторы, определяющие престиж компании в Японии, - ее правовой статус, контролируемая доля рынка, членство на бирже и корпоративная философия. Эти показатели являются более существенными, чем цена акций или уровень прибыльности. Престиж компании определяет ее доступ к внешним финансовым источникам, возможности привлечения ЧР с высоким потенциалом.

От престижа фирмы, на которую работает японец, в значительной мере зависит его признание в обществе. В общественном сознании трудовая жизнь равноценна личной, индивидуальное выживание и развитие человека зависят от выживания и развития предприятия, на котором он работает. В этих условиях работник отождествляет себя со своей фирмой и готов разделить ее судьбу.

Организационные принципы японской компании:

• Ориентация на рынок.

• Непрерывное внедрение новшеств.

• Внимание не к отдельным функциям, а к их взаимосвязи.

Японский стиль управления базируется на убеждении, а не на принуждении работников. Начальник не выделяет себя из массы подчиненных, его задача не руководить работой, которую выполняют другие, а способствовать взаимодействию сотрудников, оказывать им необходимую поддержку и помощь, формировать гармоничные отношения. Как правило, в японских фирмах нет подробных должностных инструкций, а положения о структурных подразделениях носят общий характер. Сотрудник, направляемый на работу получает лишь справку о назначении, информирующую о том, что с такого-то числа он назначается в такой-то отдел на такой-то тарифный разряд, без указания конкретных обязанностей, сферы ответственности или срока работы. Поступив в подразделение, работник овладевает трудовыми операциями и особенностями межличностных отношений в коллективе при поддержке коллег по работе и непосредственного руководителя. Организация рабочего места и производственных помещений всемерно способствует коллективному труду. Одним из серьезных управленческих различий между американскими и японскими компаниями является разный характер их временной ориентации. Японские компании уделяют больше внимания своему долгосрочному развитию.

Существуют также значительные различия в действиях механизма контроля. Контроль в японских компаниях отличается его концентрацией в руках рядовых работников и "ориентированностью на процесс". Внутри компании имеют место обмен информацией, частые контакты и принятие решений на основе принципа консенсуса.

В использовании и развитии ЧР японские компании предпочитают, чтобы их работники были "генералистами", т.е. имели широкий опыт и знания, соответствующие целям и интересам именно этой компанией, в то время, как в США компании ищут специалистов, знания и опыт которых могут быть использованы в любой другой компании на данном виде работ.

К числу основных особенностей, оказывающих непосредственное влияние на мобилизацию ЧР в Японии, относят: пожизненный найм, оплату труда в соответствии с выслугой лет, компанейские профсоюзы, внутрифирменный рынок рабочей силы, внутрифирменное производственное обучение, ротацию системы коллективного подряда и коллективного приятия решений, внутрифирменное социальное обеспечение, системы совместных консультаций рабочих и предпринимателей, кружки контроля качества. Некоторые исследователи не считают все эти структуры исключительно японскими, признавая их наличие в той или иной степени и в других развитых странах, но все согласны с тем, что именно в крупных компаниях Японии они получили свое наиболее полное и эффективное развитие.

Система пожизненного найма или, еще одно ее название - долгосрочная гарантия занятости, широко распространена в Японии. По оценкам специалистов ею охвачено около 35% занятых, но в крупных компаниях - до 50% и выше. Система предполагает наем работника сразу же после окончания им учебного заведения и неформальное, т.е. юридически неоформленное, сохранение за ним места в компании вплоть до обязательного ухода на пенсию. При благоприятном для компании положение дел на рынке "пенсионный потолок" может быть повышен, но сотрудники пенсионного возраста будут переведены на более низкие оклады. Согласно психологии пожизненного найма работник не перебегает из одной организации в другую. Организация заботится о нем в течение всей его жизни и не может легко прервать союз с работником. Если же сам работник покидает компанию или подвергается увольнению, это серьезно сказывается на его дальнейшей карьере.

Японские компании тщательно отбирают и комплектуют свои ЧР, и у руководителей много времени уходит на неформальную оценку работы подчиненного. Обычно работник в японской компании получает новое назначение через два-три года и знает, что качество исполнения им своих обязанностей определит характер его очередного назначения.

Важную роль в управлении ЧР в Японии играют компанейские профсоюзы, которые создаются на базе предприятия и объединяют постоянных работников. В них входят как "белые", так и "синие воротнички", руководители избираются исключительно из своей среды. Постоянный работник остается членом профсоюза и защищается им в течение всего срока работы в компании. По этой причине японские профсоюзы часто называют "вторым отделом кадров", службой управления ЧР компании. Коллективные переговоры становятся не переговорами между управляющим аппаратом и профсоюзом, но координацией или консультацией по поводу принятия решений между двумя отделами кадров одной компании.

Существенным аспектом формирования ЧР компании является практика внутрифирменного профессионального обучения. Каждая компания готовит ЧР для себя, и стремится, чтобы ее работник не был узким специалистом, работающим в любой компании, но разносторонне и многофункционально отвечал бы именно ее целям и задачам.

Процесс ротации в японских компаниях высоко функционален еще и потому, что сама организация производственного процесса и управления на предприятиях носит характер производственного подряда с "распыленной ответственностью" за выполняемую работу.

Среди важных особенностей организации работы, стимулирующих и мобилизующих активное участие работников в делах своих предприятий, называют также постоянно действующие системы совместных консультаций, в которых менеджеры и рабочие регулярно обмениваются информацией о своих делах и планах. Они действуют на 70% крупных фирм Японии и сыграли важную роль в относительно быстрой и спокойной перестройке японских компаний при внедрении роботов и компьютерной техники.

Дополнительным источником мобилизации человеческих ресурсов служит и то, что японские компании берут на себя, по выражению У. Оути, "целостную заботу" о своих работниках. Значительная часть их затрат на ЧР реализуется в форме расходов на социальные нужды (жилищное строительство, медицинское обслуживание и организацию досуга). Эта деятельность японских компаний ориентирована на упрочнение привязанности ее работников, на их эмоциональную и духовную интеграцию. Ежегодно устраиваются красочные церемонии официального зачисления в компанию новобранцев. Программа обучения принятых на работу в фирму рассчитана иногда на несколько лет и включает не только широкую профессиональную подготовку, но также изучение истории, целей, принципов деятельности фирмы. Иногда компании используют методы религиозного тренинга. С целью укрепления групповой солидарности новых работников могут поселить на время в общежитие фирмы.

Характерной чертой японского управления является применение бюрократической системы. Ее особенности, касающиеся уважения самого статуса руководителя, коллективизма, рационализации, обезличенности и справедливости, хорошо соответствуют традиционным культурным особенностям дальневосточного региона.

Основные черты управления трудом на японских предприятиях следующие:

• гибкость распределения работ и ротация работников;

• мобильность и долгосрочность обучения ЧР;

• использование механизмов, заинтересовывающих работников в результатах их труда;

• гибкая организация системы материального стимулирования;

• жесткая дисциплина на рабочем месте;

• ориентация на развитие ЧР.

Эти особенности связаны с принципом долгосрочного найма, подкрепляются взаимным доверием работников и администрации, а также их стремлением к поддержанию гармоничных отношений.

В японских компаниях есть два отдела, которые по своим функциям структуре не имеют точных аналогов в западных организациях. Один из них - так называемый отдел общих вопросов ("сому бу")» Который занимается юридическими вопросами, внутренними отношениями, отношениями с акционерами, государственными учреждениями, торговыми ассоциациями и родственными компаниями, документацией, а нередко и закупками. Другой - отдел кадров, управления персоналом, ЧР, часто представляющий собой ответвление "сому-бу" и выделяющийся из него, когда компания достигаем определенного размера.

В крупнейших корпорациях управляющим, который возглавляет участок работы с ЧР, является членом правления и имеет должность директора по ЧР; в его подчинении находятся начальник и сотрудники отдела управления ЧР. Нередко происходит совмещение в одном лице функций директора по ЧР (т.е. лица, защищающего интересы акционеров, кандидатура которого утверждается общим собрание акционеров) и начальника отдела управления ЧР (т.е. наемного работника). Этот особый статус учитывается при оплате труда и является особо значимым в процессе коллективных переговоров, когда этот человек как бы представляет обе стороны.

Основной документ, регулирующий трудовые отношения в компании, - внутрифирменное положение о занятости. Все фирмы с численностью занятых от 10 человек обязаны зарегистрировать свои внутренние нормативные акты в местном бюро нормативов по труду. Положение о занятости действует как трудовой контракт. Оно определяет условия труда, его оплату, требования к постоянным работникам; хранится в отделении кадров.

В фирмах, где существует профсоюз, еще одним базовым документом является коллективный трудовой договор. По своему содержанию и практической значимости он схож с положением о занятости. Отличает его то, что в нем определен статус профсоюзной организации и ее членов в компании.

Планирование ЧР, тесно связанное с планированием деятельности корпорации, до сих пор является в Японии редкостью. В соответствии с современными условиями бизнеса считается вполне достаточным выполнение следующих правил:

• однажды нанятый не должен увольняться, за исключением экстраординарных обстоятельств;

• по достижении возрастного предела работник должен уйти на пенсию или быть переведен на временную работу. Обычно в японских компаниях тщательно следят только за одним долгосрочным показателем - сбалансированной возрастной структурой ЧР. На это есть две причины:

1. Финансовая. Каждый год определенной число работников, достигших возрастного предела и получающих наивысшую зарплату, должны уходить в отставку. Это значительно сокращает расходы на зарплату, так как их заменяют выпускники учебных заведений, получающие меньше всех в компании.

2. Организационно-структурная. Поддержание определенной возрастной структуры облегчает продвижение по службе.

Бюджет. Находясь в постоянном контакте с другими отделами и зная их ежегодные потребности, отдел управления ЧР составляет прогнозы рабочей силы по всей компании на следующий бюджетный год. Прогнозируются предполагаемые расходы на оплату труда. Наконец, отдел управления ЧР выдвигает собственные бюджетные требования, из которых наибольших затрат требуют набор персонала, обучение и социальные расходы. За последние десять лет ежегодный бюджет отдела, за исключением зарплаты и предусмотренных законом социальных расходов, составил около 4% средств на оплату труда в год.

Набор, обучение персонала, его продвижение, проведение дисциплинарных мер взыскания и увольнение, решение вопросов, связанных с оплатой и условиями труда, социальными выплатами а также трудовыми отношениями - прерогатива отдела управления ЧР (руководители подразделений могут вносить свои предложения, с ними консультируются до принятия решения).

Сверхурочные. В японских компаниях сверхурочная работа расценивается положительно. Во-первых, ее применение экономичнее, чем набор дополнительной рабочей силы для удовлетворения колеблющегося спроса. Во-вторых, она приносит работникам дополнительный доход. Сверхурочные не считаются здесь проявлением некомпетентности руководителей производства или неправильного планирования использования рабочей силы. С согласия представителей работников (или профсоюза) сверхурочные могут быть назначены в любое время и на любой период. В результате во многих компаниях около 10-15% месячной зарплата обычных работников составляют сверхурочные. Однако в настоящее время молодые работники стараются, как правило, уклониться от сверхурочных, так как для них свободное время зачастую важнее чем дополнительный заработок.

Социальные вопросы. Помимо установленных законом социальных благ (страховка по болезни, безработице и несчастному случаю на производстве) и пенсий по старости, в японских компаниях существует множество других социальных программ. Жилище и общежития, возможности для отдыха и развлечений, культурные программы, кредиты на жилищное строительство, субсидии на обеды и на покупки в магазинах пои компаниях - все эти программы централизованно осуществляет отдел управления ЧР. Кроме того, в круг решаемых им проблем входят вопросы пособий, выплачиваемых, например, при территориальном переводе работника компании. Отдел управления ЧР организует вопросы обустройства работника на новом месте. Похороны сотрудников и членов их семей также организуются и оплачиваются отделом управления ЧР.

Вопросы набора персонала. Идеальным для японской компании является набор постоянной рабочей силы из выпускников учебных заведений, которые оставались бы в компании до достижения предельного возраста.

Основные требования к кандидатам - аккуратность, добросовестность и доброжелательность.

В японской компании обычно считают, что специализация, разделение труда и акцент на индивидуальную инициативу могут повредить эффективности компании в целом. Поэтому чаще всего поощряются именно групповая работа и сотрудничество с акцентом на интересы всей корпорации. Набор работников ориентирован на удовлетворение общих интересов компании, а не на выполнение конкретной работы в конкретном месте. Новых сотрудников набирает компания, а не отдельный управляющий. В лучшем случае компания приглашает новых работников, обозначая широкий диапазон занятости: производство, сбыт, канцелярская работа и т.д. Даже когда работа становится ненужной, нанятых не увольняют. Компания обеспечивает им переобучение и переводит на другие места. Выпускников школ, не имеющих опыта работы, набирают каждый год, и компания постепенно доводит их до соответствующего уровня квалификации и усвоения культуры корпорации. Таким образом, сохраняется возрастная структура рабочей силы, которая является важным показателем организационного динамизма, способности к техническому новаторству. В ежегодных финансовых отчетах компании в Японии всегда указывают средний возраст работников.

В Японии принята следующая укрупненная шкала должностей:

• специалист третьего разряда (выпускник университета);

• специалист второго разряда (рядовой работник);

• специалист первого разряда (рядовой работник);

• обычный кандидат на управленческую должность

• управляющий третьего разряда (ведущий администратор или инженер);

• управляющий второго разряда (заместитель начальника отдела, начальник отдела, заместитель начальника отделения);

• управляющий первого разряда (заместитель начальника отделения и главный инженер);

• начальник отделения, директор.

Система оплаты труда в Японии строится на следующих базовых принципах:

• размер вознаграждения определяется прежде всего социальными, а не экономическими факторами;

• индивидуальный доход устанавливается с учетом того, сколько получают другие работники компании;

• система согласуется с принципом долгосрочного найма.

Характерной тенденцией организации заработной платы в Японии в послевоенный период можно считать уменьшение различий в структуре и размере заработков различных категорий персонала, в частности, рабочих и менеджеров. Важнейший принцип оплаты труда - "справедливость", т.е. применение единого порядка оплаты на всех иерарахических уровнях. Функции управления заработной платой в японских компаниях централизованны и переданы отделению управления ЧР. Руководители подразделений не занимаются этими вопросами и обычно не знают, сколько получают их подчиненные.

Обе стороны трудовых отношений рассматривают заработную плату в долгосрочной перспективе. Предприниматель, нанимающий выпускника учебного заведения, рассчитывает, что тот проработает в данной компании не менее 30 лет и получит от нее в течении трудовой жизни порядка 200 млн. йен. В свою очередь, молодой человек, поступивший на работу в фирму, надеется на стабильный рост заработка. Начальный оклад довольно низок и зависит от уровня образования, его размер определяется на рынке труда (различия в уровне начальной заработной платы между предприятиями несущественны). Дальнейший рост зависит от факторов, действующих внутри фирмы. В этом смысле можно сказать, что в Японии нет "средней" заработной платы по промышленности или по отдельной профессии. Доход работника включает: месячное вознаграждение; сезонные доплаты (бонусы); выходное пособие.

Месячное вознаграждение состоит из постоянной и переменной частей. Ее постоянная часть представляет собой фиксированную величину, размер которой ежегодно пересматривается администрацией самостоятельно или в результате переговоров с профсоюзом. Она состоит из основной заработной платы и ежемесячных доплат. В фирмах, применяющих систему тарифно-квалификационных разрядов, имеются таблицы по каждому укрупненному блоку работ, например, по сектору производства, сбыта, для конторских работ и др., однако различия между ними несущественны. Ежегодно постоянный работник получает повышение квалификационного разряда, если у него не было дисциплинарных взысканий и случаев длительного отсутствия на рабочем месте. Независимо от ежегодного внутрифирменного повышения зарплаты тарифные таблицы почти каждый год пересматриваются в результате переговоров между администрацией и профсоюзами.

Число и размер ежемесячных доплат, как постоянной части вознаграждения в различных компаниях неодинаковы. Доплаты подразделяются на четыре основные категории:

1. Доплаты за работу. Главные разновидности их: за специфические профессиональные навыки; за отсутствие невыходов на работу.

2. Надбавки за условия труда. В их число входят: надбавки за выполнение тяжелых и опасных работ, а также за работу в сменном режиме или отдаленном месте. Доплаты этой категории назначаются только рабочим.

3. Доплаты за уровень ответственности. Многие компании доплачивают только за уровень ответственности (должностная надбавка). В большинстве фирм для таких выплат установлен фиксированный размер, в других действует вилка.

4. Доплаты, связанные с уровнем стоимости жизни.

Переменная часть заработной платы включает главным образом вознаграждение за сверхурочную работу.

На обеспечение научно-технического развития японской компании работают следующие элементы практики внутрифирменного управления ЧР:

1. В крупных компаниях четко отработана система подбора и расстановки персонала. Жестко привязывая постоянных работников к фирме, службы управления ЧР получают возможность эффективно решать широкий круг проблем управления ЧР. Специфический момент - отделение процедур найма от расстановки персонала. Поступая на постоянную работу, новые сотрудники заранее не знают, где конкретно будут трудиться.

2. Планомерно осуществляются внутрифирменные перемещения персонала на другие рабочие места и должности (ротация). Это обеспечивает мобильность ЧР внутри фирмы, обмен передовым опытом и налаживание межличностных коммуникаций. В некоторых компаниях ("Мицубиси", "Мацусита", "Сони") в рамках индивидуальной карьеры установлены правила продвижения по службе (например, сменить не менее трех раз место работы в течение 14 лет) и нормативы общей численности "ротируемого" персонала (5% в течение года).

3. Развитая система подготовки и повышения квалификации кадров. В частности, целенаправленно активизируются системы самоподготовки на рабочем месте и наставничества.

4. Отлично отлаженные системы материального и морального стимулирования.

Необходимым условием эффективной работы считается установление четкой согласованности всех звеньев организации и укрепление производственной и трудовой дисциплины. "Прежде чем решать задачи роста производительности и качества, необходимо обеспечить непрерывность и стабильность производственного процесса - отмечает один японский руководитель.

Высокий уровень трудовой и производственной дисциплины на японских предприятиях позволил успешно внедрять прогрессивные организационйьїе технологии:

"Поставки точно в срок". Поставки деталей, материалов по межцеховым и межзаводским каналам, включая субподрядчиков, осуществляется по разработанным картам с точностью "до минуты". Все это требует высокой степени координации действий различных служб, использования современных транспортных, технических, информационных средств. В результате минимизируются межоперационные заделы и складские запасы на основных сборочных участках, повышается ответственность всех служб за четкий ритм работы.

Система "канбан". Разработана в начале 70-х годов в компании "Тойота дзидося" как организационный механизм внутризаводских поставок деталей и материалов в контейнерах со специальными картами-заявками, в которых заказчики указывали количество требуемых деталей и точный срок их доставки. В усовершенствованном виде система "канбан" на предприятиях компаний "Хонда дзидося", "Кавасаки", "Ниссан", "Ямаха" и ряда других была успешно интегрирована в гибкие производства. Комплексный механизм "канбан" требует как высокого уровня автоматизации, применения компьютеров и робототехники, так и жесткой производственной дисциплины, хорошего взаимодействия и координации усилий персонала фирмы.

Опыт современных японских предприятий показывает, что технико-организационные новации дают компаниям желаемый эффект лишь тогда, когда они скоординированы с вопросами управления трудом. Мероприятия по технической реконструкции действующих предприятий, быстрому обновлению технологии, внедрению гибких производственных систем, формированию центров обработки информации, компьютеризации и роботизации должны непосредственно увязываться со сменой механизмов управления ЧР.

Важной составляющей механизма управления ЧР в японских фирмах является разветвленная система социального развития. Это хорошо иллюстрирует пример компании "Тойота дзидося", система социального развития которой в качестве исходных параметров имеет:

• возрастной уровень работников от 18 до 75 лет;

• жизненный цикл работника с учетом семейной жизни: холост или не замужем - женитьба - строительство семьи - зрелость - подготовка к пожилому возрасту - наслаждение жизнью в старости;

• доминирующие интересы на разных этапах: досуг и саморазвитие - женитьба и рождение детей - строительство дома - воспитание и обучение детей - подготовка к старости - женитьба детей;

Принятая в Японии практика не приветствует резкие различия в скорости продвижения по службе в молодом возрасте. Различия начинаются с уровня руководителя отдела. Преимущество этой системы в том, что она дает возможность даже совершившему ошибку рассчитывать на успешное продвижение. А поскольку у нас много способных людей, есть и время выбрать наиболее достойных.

**2.2 США**

Работа по управлению человеческими ресурсами в США опирается на широкую исследовательскую базу, консультативную помощь, развитую управленческую инфраструктуру.

Современный поход, используемый в наиболее эффективных американских корпорациях, отличается значительным расширением содержания, форм и методов работы с персоналом фирмы; ростом профессионального уровня специалистов служб управления человеческими ресурсами; повышением доли средств, расходуемых этими службами, в общих издержках производства; применением новейшей информационной технологии. Эти изменения в управлении ЧР распространяются в США на работу с управляющими и специалистами (в отношении рядовых исполнителей функции служб управления человеческими ресурсами изменились в большинстве корпораций весьма незначительно). Практически все главные нововведения в этой функциональной сфере управленческой деятельности предназначались для работы с высокооплачиваемыми категориями персонала и либо вовсе не распространялись на другие категории персонала, либо что делалось позднее и в более ограниченном объеме.

Традиционно в США кадровые службы представляют интересы предпринимателей в отношениях с рабочими, организованными в профсоюзы. Работа сосредоточена в подразделениях по трудовым отношениям, в обязанности которых входит - вести переговоры с профсоюзами; обеспечивать требования, предусмотренные трудовым контрактом; организовывать найм рабочей силы. Этим функции кадровых служб в отношении производственного персонала и исчерпываются (плюс оформление личных дел, регистрация и исполнение решений линейных руководителей по кадровым вопросам). Вообще, в американских корпорациях сформировались две пол у автономные системы управления человеческими ресурсами. Их разграничение отражает юридические различия между двумя категориями персонала, существующие в трудовом законодательстве США; но определяется, в конечном счете, более общими социально-экономическими факторами.

Наиболее комплексный и разнообразный характер имеют системы работы с управленческим персоналом высшего уровня организационной иерархии, а также среднего уровня. В современных системах управления персоналом особое значение придается планомерной подготовке руководителей на высшие посты, особо тщательному отбору претендентов на эти должности. Некоторые корпорации выделили в своей организационной структуре штабные службы, обеспечивающие на строго индивидуальной основе проработку вопросов, касающихся планирования подготовки, продвижения, замещения управленческого персонала высшего уровня. Так в "Дженерал электрик" с 1974 года существует подразделение, выведенное из подчинения вице-президента по кадрам и подотчетное непосредственно председателю совета директоров, которое проводит работу только с высшими руководителями (500-600 человек; общее число управляющих и специалистов компании превышает 100 тыс.человек). С этой категорией персонала, а также с представителями группы претендентов из нижестоящего эшелона управления осуществляется самая тщательная проработка схем замещения, индивидуальных планов развития карьеры, подбор и контроль за реализацией программ подготовки и обучения. Ежегодно схемы замещения обстоятельно рассматриваются тремя высшими руководителями фирмы - председателем совета директоров, вице-председателем и вице-президентом по кадрам.

Ведущие корпорации лучше и эффективнее используют психологию работника, побуждая в нем дорогое для каждого американца "чувство победителя". Они уважают свои традиции и на их основе формируют главные ценностные установки организации. В американских корпорациях говорят; "Мы хотим думать о себе как о победителях. Образцовые компании должны доказывать, что нет никаких причин, по которым мы не можем создать системы, непрерывно подтверждающие эту мысль".

В передовых американских корпорациях основной упор делается на развитие неформальной состязательности между создателями новой продукции, новых форм обслуживания. Поэтому применяются разнообразные методы и средства возбуждения у персонала компании соревновательной активности.

Развитие технико-технологических структур, формирование новых производственных систем предъявляют повышенные требования к методам управления. Это в первую очередь относится к низшим и средним уровням управления. В работе руководителей этих управленческих звеньев важнейшими становятся не производственные, а кадровые вопросы. Недоработки в данном направлении, помноженные на ускоренные темпы роста производительности труда, неизбежно приводят к снижению экономических показателей деятельности предприятия и потере конкурентноспособности.

Излагаемые ниже выводы, касающиеся тенденций в развитие практики управления человеческими ресурсами, основаны на результатах исследования, проведенного по поручению американской правительственной комиссии по кадровым вопросам:

1. Развитие техники и технологии - один из основных факторов, вызывающих постоянное сокращение занятости в сфере производства. В настоящее время особое значение приобретает растущая интеграция промышленных и информационных систем. Она вызывает структурные сдвиги, перемещение персонала из производственных подразделений в информационные службы. В результате предполагается дальнейший рост численности руководящих кадров, высококвалифицированных рабочих широкого профиля, инженеров и технических специалистов, ученых. При общем сокращении потребности промышленности в кадрах, происходит значительное увеличение требований к их квалификации.

Несомненно, что каждая производственная единица будет обходится все меньшим числом работников, повышая роль каждого из них. Задача руководителя в этих условиях - обеспечить высокую заинтересованность работников в результатах труда.

2. Предприятие будущего характеризуется высоким уровнем мобильности кадров. Некоторые исследователи полагают, что уже через несколько лет коллектив современного предприятия будет состоять из постоянного ядра компетентных, высококвалифицированных, высокооплачиваемых работников и меняющейся временной рабочей силы, численность которой диктуется колеблющимися объемами производства. Это неизбежно отразится на круге обязанностей руководителя низового звена, в подчинении которого будет меньше постоянных работников, но возникнет необходимость в управлении временными кадрами, регулировании взаимоотношений между постоянными и временными работниками. Наконец, понадобится постоянно рассчитывать реальную потребность в рабочей силе.

3. До настоящего времени среди руководителей распространено мнение, что автоматизация приводит к потере квалификации работников организации. Однако опыт показывает, что прибыльными оказались лишь те автоматизированные цеха и заводы, где администрация стремилась к повышению уровня квалификации персонала, соответствующим образом формировала производственные задания.

4. Изменяются требования к квалификации низовых руководителей. По мнению некоторых исследователей, круг их обязанностей постепенно сократится, возможна даже интеграция ролей низового руководителя и инженера. В обязанности специалиста нового типа будет входить, в первую очередь, обеспечение бесперебойной работы оборудования.

5. До недавнего времени обучение и повышение квалификации персонала на американских предприятиях курировала служба управления человеческими ресурсами. Но индивидуальная ответственность исполнителей возрастает, вместе с ней увеличивается заинтересованность руководителей в повышении уровня компетенции работающих. Руководители все чаще берут на себя обязанности инструкторов, готовящих персонал к грядущим изменениям в производстве.

По сложившимся в американской промышленности представлениям, разработка мероприятий по повышению уровня производительности труда - обязанность руководства. В новых условиях обеспечение роста эффективности организации станет постоянной заботой каждого работника; первостепенное значение приобретут вопросы совершенствования методов труда и повышения его эффективности на каждом рабочем месте. Многие компании, понимая это, уже разрабатывают долгосрочные планы обучения и повышения квалификации персонала.

6. Изменения в характере труда и управления формируют и новые тенденции в оплате труда. Объектом стимулирования становится уровень квалификации, опыт и мастерство, а не объем выработки. Практика, однако, показывает, что такие системы оплаты сложны, нуждаются в тщательной разработке и пока малоэффективны.

7. На предприятиях будущего организационная структура будет формироваться не вокруг функциональных подразделений, а на основе управленческих решений. Технологический цикл в автоматизированном производстве исходит из наличия общего источника информации для всех производственных звеньев.

8. Развитие современных производственных систем - длительный процесс, характеризующийся поэтапным внедрением новой техники, расширением и сменой ассортимента продукции, постоянным ее совершенствованием, частой заменой материалов и повышением требований к качеству. Не менее длительным и сложным будет процесс перестройки управления. Попытки механистического переноса новых методов управления в сложившиеся структуры, как правило, не приносят успеха.

**2.3 ФРГ**

Службы по управлению ЧР занимают одно из ведущих мест в руководящем аппарате государственных организаций и частных фирм. Их деятельность направлена на выполнение следующих функций:

• обеспечение всех участков производства необходимыми работниками;

• разработка мероприятий по стимулированию деятельности работников; нацеленности их на высокопроизводительный и эффективный труд;

• обеспечение непрерывного обучения и повышения квалификации всех работников.

Структура служб управления ЧР определяется выполнением вышеперечисленных функций. В общей структуре службы особо выделяется подразделение, обеспечивающее комплектование руководящих кадров. Оно имеет непосредственное подчинение одному из статс-секретарей в министерствах и ведомствах или президенту частной фирмы.

Отмечается достаточно высокая численность специалистов подразделений, занимающихся вопросами ЧР, в государственных организациях по сравнению с частными. Так, если при общей численности персонала 16 тыс. чел. на фирме "Рейнбраун" кадровой работой занимаются 30 работников, то в Министерстве экономики и техники ФРГ, в аппарате которого всего 1650 чел., в службе по управлению ЧР работает 35 специалистов.

В крупных фирмах ФРГ работа по общему управлению персоналом проводится специальными службами, численность которых зависит от числа занятых: на 130-150 работников - один сотрудник. В подавляющем большинстве фирм службы по управлению ЧР занимаются не только кадровыми вопросами: на них возложены также и некоторые экономические функции, например расчет заработной платы. В последнее время наметилась тенденция к росту численности аппарата служб управления кадрами на предприятиях.

Работа в области управления ЧР зависит от ситуации ее осуществления. Факторами этой ситуации являются такие переменные, как государственное регулирование, рыночные условия, технология, отношения с профсоюзами, цели и стратегии организации, ее структура, используемые принципы управления, характеристики привлеченного персонала и др. Недопустимо осуществление абстрактной деятельности по управлению ЧР.

Так, на фирме "Рейнбраун" выработаны следующие принципы управления:

• необходимость предоставлять сотрудникам самостоятельность в тех областях, где они имеют опыт и знания;

• общие проблемы и задачи могут быть решены только коллективно;

• руководитель должен не только ожидать от сотрудников работы, но и помогать им работать в соответствии с возможностями;

• знания и способности работников должны соответствовать задачам, поставленным перед ними;

• руководитель должен учитывать ожидания и потребности сотрудников, которые хотят быть информированными, получить одобрение и удовлетворить свои потребности;

• оценки сотрудника должны быть справедливыми, отражать его сильные и слабые стороны, прояснять способности.

Подобные принципы требуют уделять особое внимание работе с руководящим составом организации, ведь именно на них лежит основной груз реализации этих принципов. Это влечет определение в качестве одной из основных целей в работе службы: подбор на каждом уровне руководителей, которые могли бы совершенно самостоятельно и с полной ответственностью выполнять свои обязанности.

Для обеспечения эффективной работы сотрудников руководителю необходимо:

• своевременно и регулярно информировать сотрудников обо всем, что непосредственно или косвенно связано с их работой или с ними лично;

• сообщать сотрудникам в каких направлениях им следует повышать квалификацию;

• способствовать росту профессиональной квалификации сотрудников.

При подборе специалистов на руководящие должности немецкие организации руководствуются правилом выбирать их из своих рядов. Но иногда, чтобы исключить семейственность, руководителей подбирают со стороны. Одним из главных факторов при подборе руководителей является умение работать с людьми и разбираться в них.

Несмотря на специфику управления ЧР, всегда существующую в каждой конкретной фирме, во всех крупных организациях ФРГ существует примерно одинаковые системы работы с кадрами и системы оплаты труда рабочих и управленческого персонала.

Деятельность по управлению персоналом считается одной из главных функций руководства организации, которую, как правило, курирует один из членов правления или сам председатель правления.

В ФРГ чрезвычайно большое внимание уделяется планированию расходов на человеческие ресурсы, которое предполагает учет количественных и качественных ситуационных факторов.

Расходы на персонал делятся на основные и дополнительные. К основным расходам относится оплата труда. Дополнительные вложения в ЧР включают целый комплекс расходов, охватывающих всю социальную сферу (жилье, пособия, медицинское обслуживание и др.) и вопросы кадрового управления (отбор персонала, оценка, повышение квалификации и т.д.).

Важнейшим условием реализации задач планирования человеческими ресурсами в промышленности ФРГ считается эффективная работа службы управления человеческими ресурсами.

Подготовка персонала. Заслуживает внимание то значение, которое придается в ФРГ вопросам подготовки персонала. Так, в 1988 г. в концерне "Маннесман" на подготовку кадров было израсходовано 127 млн. марок (около 20 тыс. марок на одного обучающегося). Вопросами подготовки в концерне занимаются 335 человек.

В концерне "Тиссен" проводится ротация руководящих работников по компаниям, но при условии сохранения стабильности заработной платы. Это делается для повышения квалификации, улучшения контакта между руководителями и создания условий, воспитывающих в каждом работнике чувство единства концерна.

Аттестация работников. Оценка в концерне "Шлеман-Зимар" производится непосредственным руководителем по 8-ми показателям за прошедший год. В оценочных листах, содержащих вопросы, касающиеся квалификации работника и его отношения к труду, руководителем выставляется оценка, после чего в личной беседе с работником эта оценка обсуждается. В большинстве случаев руководитель и работник приходят к общему согласию в оценках. В случае несогласия с полученной оценкой работник обращается к вышестоящему руководителю. Существует дополнительная возможность обращения в производственный совет.

Оценочные листы за все годы работы в концерне хранятся в личном деле каждого работника и их содержание является тайной.

Оплата труда. В основе оплаты труда производственного персонала лежат единые тарифные соглашения, определяющие оплату по тарифу и различные виды дополнительных оплат с учетом конкретных условий труда, продолжительность отпуска, надбавки к тарифу, сроки расторжения договоров, режим работы (продолжительность рабочей недели, сменность, работа в субботние и воскресные дни). Отклонения в тарифном соглашении от требований закона "О тарифных соглашениях" возможны только в лучшую сторону.

В тарифных соглашениях также оговаривается, что работник не имеет права сообщать сведения о своей заработной плате любому другому лицу в организации.

**Глава 3. Основные направления применения зарубежного опыта в современных российских условиях (на примере ОАО НефАЗ)**

Открытое акционерное общество «Нефтекамский автозавод» (сокращенное – ОАО «НефАЗ») зарегистрировано Постановлением Главы администрации г. Нефтекамска за № 915 от 24.06.99 г. Местонахождение ОАО «НефАЗ» – 452950, Республика Башкортостан, г. Нефтекамск, Янаульское шоссе, 3. ОАО «НефАЗ» входит в состав ОАО «КамАЗ».

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление (рис. 1).

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

|  |
| --- |
| **ФОРМИРОВАНИЕ**  **ПЕРСОНАЛА**  **Прогнозирование структуры персонала**    **Определение потребности**    **Планирование персонала**    **Привлечение, подбор, расстановка персонала**    **Заключение трудовых договоров и контрактов** |

|  |
| --- |
| **СТАБИЛИЗАЦИЯ**  **ПЕРСОНАЛА**  **Учет квалификации и персональных навыков с формированием банка данных**      **Оценка результатов труда для выявления потенциала каждого работника**    **Обучение, повышение квалификации на предприятии** |

|  |
| --- |
| **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ**  **ПЕРСОНАЛА**  **Профессионально-квалификационное и должностное продвижение работников (управление карьерой)**    **Создание постоянных кадров**    **Улучшение морально-психологического климата**    **Обеспечение рабочих мест** |

Рис. 1 - Стадии системы управления персоналом

Рациональное использование персонала предприятия – непременное условие, обеспечивающее бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов. Для целей анализа весь персонал следует разделить на промышленно-производственный и непромышленный персонал. К промышленно-производственному персоналу (ППП) относят лиц, занятых трудовыми операциями, связанными с основной деятельностью предприятия, а к непромышленному персоналу относят работников учреждений культуры, общественного питания, медицины и пр., принадлежащих предприятию.

Работники ППП подразделяются на рабочих и служащих. В составе служащих выделяют руководителей, специалистов и других служащих (конторский учётный и т.п. персонал). Рабочих подразделяют на основных и вспомогательных.

Ответственным этапом в анализе использования предприятия кадрами является изучение движения рабочей силы. Анализ осуществляется в динамике за ряд лет на основе следующих показателей: текучесть кадров, производительность труда, оплатой труда.

***Текучесть рабочих*** играет большую роль в деятельности предприятия. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе и активно влияют поэтому на уровень производительности труда. Для изучения причин текучести кадров следует периодически проводить социологические исследования и наблюдения с целью изучения происходящих изменений в качественном составе рабочих, руководителей и специалистов, т. е. в квалификации, стаже работы, специальности, образовании, возрасте и т. п. Увольнение рабочих при сокращении объема производства при расчете показателей текучести кадров не учитываются.

*Анализ движения работников*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | Отклонения | |
| 2005 к 2004 | 2006 к 2005 |
| 1.Среднесписочная численность работников, чел. | 8800 | 9200 | 9600 | +400 | +400 |
| 2.Количество уволенных, всего  В т.ч. по собственному желанию  за нарушение трудовой дисциплины  по другим причинам | 140  140  -  - | 180  180  -  - | 70  70  -  - | +40  +40  -  - | -110  -110  -  - |
| 3.Количество принятых работников, чел. | 260 | 220 | 130 | -40 | -90 |
| 4. Число работников, проработавших весь год, чел. | 8660 | 9120 | 9550 | +460 | +430 |
| 5.Коэффициент оборота по выбытию, (стр.2/стр.1) | 0,016 | 0,020 | 0,007 | - | - |
| 6. Коэффициент оборота по приему, (стр.3/стр.1) | 0,030 | 0,024 | 0,013 | - | - |
| 7. Коэффициент постоянного состава, (стр.4/стр.1) | 0,984 | 0,991 | 0,995 | - | - |

**Анализ движения работников показал, что среднесписочная численность работников в 2006 году увеличилась на 400 человек по сравнению с 2005 годом. Количество уволенных по собственному желанию в 2006 году по сравнению с 2005 годом сократилось на 110 человек. Количество принятых в 2006 году уменьшилось на 90 человек, чем в 2005 году. Количество работников, проработавших весь год в 2006 году по сравнению с 2005 годом увеличилось на 430 человек.**

**Увеличение потребности в трудовых ресурсах объясняется тем, что увеличился план выпуска продукции.**

*Производительность труда* **- это показатель, характеризующий уровень затрат живого труда на производство единицы продукции. Его можно также определять как количество произведенной продукции на одного работника ППП или одного рабочего за единицу I времени (год, квартал, месяц, день, час). Этому показателю необходимо уделять особое внимание, так как именно от него зависит уровень многих других показателей - объем выработанной продукции, уровень ее себестоимости, расход фонда заработной платы и др.**

**При анализе производительности труда следует установить степень выполнения плана и динамику роста, причины изменения уровня производительности труда. Такими причинами могут быть изменение объема продукции и численности ППП, использование средств механизации и автоматизации, наличие или устранение внутрисменных и целодневных простоев, состояние нормирования труда и др.**

**Обобщающий показатель производительности труда (выработка на одного работающего или одного рабочего) в значительной степени зависит от материалоемкости отдельных видов продукции, объема кооперированных поставок, структуры продукции. Более объективную оценку производительности труда дает показатель, исчисленный по чистой продукции, т.е. по объему продукции за вычетом материальных затрат и амортизации основных фондов.**

**Более высокий темп роста производительности труда, исчисленный по объему продукции в оптовых ценах, по сравнению с темпом роста производительности труда, исчисленного по чистой продукции, свидетельствует об изменении структуры и ассортимента продукции в отчетном периоде по сравнению с предыдущим периодом и сторону увеличения выпуска продукции с более высокой материалоемкостью.**

**Сравнение уровня производительности труда отчетного года с предыдущим годом позволяет дать оценку динамики производительности труда за год. Производительность труда исчисляется на одного работника ППП и на одного рабочего. Наличие этих двух показателей позволяет проанализировать сдвиги структуры персонала предприятия. Более высокий темп роста производительности труда одного работника ППП по сравнению с темпом роста производительности труда одного рабочего свидетельствует об увеличении удельного веса рабочих в общей численности ППП и о снижении удельного веса служащих. Рост удельного веса служащих, в т.ч. руководителей и специалистов, оправдан лишь в том случае, если при этом достигается повышение производительности труда всего персонала ППП за счет более высокой организации производства, труда и управления. Например, механизации и особенно автоматизации производственного процесса и т.п.**

***Анализ уровня оплаты труда***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 год | 2005 год | 2006 год | Отклонения, тыс. руб. | |
| 2005г к 2004 г. | 2006г к 2005 г. |
| 1.Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 2643174 | 3297067 | 4647990 | +653893 | +1350923 |
| 2.Среднегодовая численность работников, чел. | 8800 | 9200 | 9600 | +400 | +400 |
| 3.Среднегодова оплата труда на 1 работника, руб. | 8650 | 9118 | 9847 | +468 | +729 |
| 4.Призводительность труда, тыс.руб., (стр.1/стр.2) | 300,36 | 358,38 | 484,16 | +58,02 | +125,78 |
| 5.Индекс производительности труда | х | 1,19 | 1,35 | - | - |
| 6.Индекс оплаты труда | х | 1,05 | 1,08 | - | - |

**Индекс производительности труда:**

**2006 год 484,16/358,38=1,35**

**2005 год 358,38/300,36=1,19**

**Индекс оплаты труда:**

**2006 год 9847/9118=1,08**

**2005 год 9118/8650=1,05**

**Анализ уровня** *оплаты труда* **показал, что выручка от реализации в 2006 году увеличилась на 1350923 тыс.руб. по сравнению с 2005 годом. Среднегодовая численность работников в 2006 году увеличилась по сравнению с 2005 годом на 460 человек, а среднегодовая оплата труда на 1 работника увеличилась на 729 руб. Как видно, и производительность труда повысилась на 125,78 тыс. руб. Можно сделать вывод, что в связи с увеличением штата и увеличением зарплаты, заинтересованность работников в повышении производительности возросла.**

**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, каждому производственному подразделению и в целом по предприятию.**

***Использование трудовых ресурсов предприятия***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 год | 2005 год | 2006 год | Отклонения, тыс. руб. | |
| 2005г к 2004 г. | 2006г к 2005 г. |
| 1.Среднегодовая численность работников, чел. | 8800 | 9200 | 9600 | +400 | +400 |
| 2.Отработано дней 1 рабочим за год, дн. | 260 | 252 | 260 | -8 | +8 |
| 3.Отработано часов одним рабочим за год, ч. | 1705 | 1769 | 1936 | 231 | 167 |
| 4.Средняя продолжительность рабочего дня, ч., (стр.3/стр.2) | 6,6 | 7,02 | 7,45 | +0,42 | +0,43 |

**Как показывают приведенные данные, несмотря на то, что среднегодовая численность работников в 2006 году увеличилась по сравнению с 2005 годом на 400 человек, отработанное количество дней 1-м рабочим также увеличилось на 8 дней. Мы видим, что количество часов, отработанное одним работником за 2006 год увеличилось на 167 час по сравнению с 2005 годом. А средняя продолжительность рабочего дня увеличилась на 0,43 часа.**

**Можно сделать вывод, что трудовые ресурсы в ОАО «НефАЗ» в 2006 году используются полностью (возможно за счет сокращения больничных, прогулов, дополнительных отпусков с разрешения администрации).**

**Анализ использования трудовых ресурсов, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с** *оплатой труда***. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. При этом средства на оплату нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Только при таком условии создаются реальные возможности для наращивания темпов расширенного производства.**

**Заработная плата является частью национального дохода страны, распределяемого в соответствии с количеством и качеством затраченного труда. От оплаты труда зависит рост реальных доходов и уровень материального благосостояния работников. Предприятие обязано использовать оплату труда как важнейшее средство стимулирования роста его производительности, ускорения научно-технического прогресса, улучшения качества продукции, повышение эффективности производства и укрепления дисциплины. Для этого предприятие само определяет формы и системы оплаты труда работников, не допуская уравнительности; вводит различные доплаты (за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ и т.д.). При этом доплаты могут выплачиваться без каких-ограничений, но за счет и в пределах экономии фонда заработной платы высвобожденных работников. Средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.**

**Важное значение при анализе использования фонда зарплаты имеет изучение данных о среднем заработке работников, его изменении, а также о факторах, определяющих его уровень.**

**Среднегодовая численность работников в 2006 году увеличилась по сравнению с 2005 годом на 400 человек. Причем число РСиС (руководители, специалисты и служащие) с 2004 по 2006 год возрасло на 128 человек, а число рабочих также увеличилось на 672 человек. Показатели товарной продукции в 2006 году поднялись на 1350923 тыс.руб. по сравнению с 2005 годом. Среднемесячная зарплата РСиС повысилась на 87 тыс. руб. с 2005 года.**

***Труд и фонд оплаты труда***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2004 год | | 2005 год | | 2006 год | | Отклонения, тыс. руб. | | | |
| 2005г к 2004 г. | | 2006г к 2005 г. | |
| 1.Товарная продукция, тыс.руб. | 2643174 | | 3297067 | | 4647990 | | +653893 | | +1350923 | |
| 2.Среднегодовая численность работников, чел.: всего  В т.ч. РСиС  рабочие | 8800  1120  7680 | | 9200  1196  8004 | | 9600  1248  8352 | | +400  +76  +324 | | +400  +52  +348 | |
| 3.Среднемесячная заработная плата всего, тыс.руб.: всего  В т.ч. РСиС  рабочие | 8650  1450  7200 | | 9118  1045  8073 | | 9847  1132  8715 | | +468  -405  +873 | | +729  +87  +642 | |
| 4. ФОТ, тыс.руб. всего  В т.ч. РСиС  рабочие | | 76120  9688  66432 | | 83886  10905  72981 | | 94532  12289  82243 | | +7766  +1217  +6549 | | +10646  +1384  +9262 |

**Исходя из таблицы можно сделать вывод, что повышение среднегодовой заработной платы работников вызвано в основном ростом отработанных часов, увеличением средней продолжительности рабочего дня и ростом объема товарной продукции.**

**В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности организации – обеспечение высокого качества кадрового потенциала.**

**Цель кадровой и социальной политики ОАО «НефАЗ» - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.**

**Кадровая и социальная политика - одни из самых приоритетных в деятельности ОАО «НефАЗ».**

**Кадровая политика нацелена, прежде всего на формирование работоспособного коллектива, способного качественно и оперативно решать стоящие перед Обществом задачи. Для достижения этой цели ОАО «НефАЗ» планомерно проводит работу, направленную на повышение профессионального уровня сотрудников, совершенствование подбора и расстановки кадров, развитие возможностей для быстрого профессионального роста инициативных и творчески мыслящих сотрудников.**

**В основу работы с кадрами ОАО «НефАЗ» положена комплексная система управления персоналом: создание условий для добросовестного производительного труда работников, совершенствование материальных и моральных стимулов, подготовка квалифицированных кадров, возможность их профессионального роста.**

**Имеющаяся в настоящее время в ОАО «НефАЗ» численность персонала удовлетворяет потребность производства в трудовых ресурсах для выпуска запланированного на 2007 год объема продукции.**

**Средний возраст работающих на заводе -35 лет (в 2005 году - 36 лет). На ОАО «НефАЗ» осуществлялись планомерные подготовка и прием на работу молодых рабочих и специалистов, структура персонала – рисунок 2.**

**Основными задачами Общества по работе с персоналом являются:**

1. **проведение активной кадровой политики на основе создания эффективной системы управления персоналом и социальными процессами;**
2. **обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков;**
3. **разработка системы материальной, социальной и моральной мотивации персонала, тесно увязывающей экономическую деятельность Общества с вкладом каждого работника;**
4. **создание постоянно действующей системы подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;**

**5. проведение медицинской, психологической, профессионально-адаптационной диагностики персонала Общества в целях обеспечения надежности и безопасности жизнедеятельности работающих.**



**Рис. 2 - Структура персонала по возрасту**

**Важнейшее требование ОАО «НефАЗ» к работникам: и молодым, и квалифицированным - уметь постоянно обновлять и расширять свои знания.**

**Динамика подготовки кадров за последние четыре года 2003-2006гг. на ОАО «НефАЗ» представлена в диаграммах. Базовым показателем за 100% взят план 2003 г. В связи с освоением новой продукции – городских и пригородных автобусов, а также с получением сертификата на систему качества, начиная с 2004 года, возросла потребность в подготовке персонала.**

***Подготовка кадров***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | Наименование | 2003 | | 2004 | | 2005 | | 2006 | |
| план | факт | план | факт | план | факт | план | факт |
| **1** | Подготовка и переподготовка рабочих | 50 | 52 | 50 | 62 | 50 | 61 | 100 | 221 |
| **2** | Повышение квалификации рабочих в т.ч.: | 470 | 549 | 470 | 616 | 490 | 569 | 695 | 1109 |
|  | - производственно-экономические курсы | 65 | 84 | 65 | 106 | 65 | 79 | 80 | 141 |
|  | - обучение рабочих второй профессии | 70 | 94 | 70 | 96 | 70 | 81 | 100 | 255 |
|  | - курсы целевого назначения | 300 | 319 | 300 | 370 | 320 | 371 | 480 | 660 |
|  | - школа передовых методов труда | 20 | 34 | 20 | 26 | 20 | 21 | 20 | 22 |
|  | - курсы бригадиров | 15 | 18 | 15 | 18 | 15 | 17 | 15 | 31 |
| **3** | Повышение квалификации руководителей и специалистов | 150 | 179 | 150 | 167 | 180 | 188 | 450 | 552 |
|  | ВСЕГО  В процентах к 2003 году | 670  100 | 780  116,4 | 670  100 | 845  126,1 | 720  107 | 818  122,1 | 1245  185,8 | 1882  280,8 |

**Одним из ведущих приоритетов Общества является развитие его как самообучающейся современной бизнес-организации, поэтому созданы и постоянно улучшаются условия для профессионального развития и карьерного роста сотрудников.**

**Приоритетными направлениями являются: переход к инновационному обучению; развитие системы обучения и совершенствование методов обучения работников Общества; формирование школы наставничества.**

**При формировании «Политики ОАО «НефАЗ» в области качества учитывается и тот фактор, что эффективность работы предприятия складывается из эффективности использования всех ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Оптимальное решение вопросов подбора, расстановки и оценки персонала - это критерий и залог конкурентоспособности и устойчивости ОАО «НефАЗ» на рынке, показатель качества организации управления важнейшего на сегодня фактора успеха в конкурентной борьбе.**

**Обобщающей процедурой оценки персонала является аттестация работников, осуществляемая в соответствии с разработанными Положениями.**

**Главное назначение аттестации не контроль исполнения, а выявление резервов и мотивации повышения уровня отдачи работника.**

**Аттестация персонала рассматривается как сочетание нескольких оценок:**

* **оценки производственной деятельности, результатов труда;**
* **оценки трудовой дисциплины;**
* **регулярной оценки.**

**Процесс аттестации можно разделить на четыре основных этапа.**

**1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.**

**2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: генеральный директор (председатель); начальник отдела кадров (заместитель председателя); руководитель подразделения, где проходит аттестация (член); юрисконсульт (член); и необходимо пригласить социального психолога.**

**3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет "Аттестация", компьютерная обработка результатов.**

**4.Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.**

**Результаты регулярной оценки и аттестации работника используются и различных спектрах целей, прежде всего:**

* **для повышения стимулирующей роли оплаты груда;**
* **положительного воздействия на мотивацию сотрудников;**
* **планирования профессионального обучения;**
* **планирования профессионального развития и карьеры;**
* **формирования резерва руководящих кадров;**
* **при подборе кадров;**
* **при принятии решения для вознаграждения.**

**Постоянная потребность предприятия в повышении производительности труда, для этого в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывная переподготовка персонала. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Более квалифицированные работники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе производства. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.**

**Подготовка персонала представляет собой процесс приобретения работниками теоретических знаний и практических навыков в объеме требованной квалификационной характеристики начального уровня квалификации.**

**Переподготовка персонала – означает обучение квалификационных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям.**

**Повышение квалификации персонала – это процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления.**

**В ОАО «НефАЗ» практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности. Такая непрерывная подготовка необходима потому, что в мировом хозяйстве насчитывается свыше 400 тыс. видов деятельности, объединенных по 48 тыс. профессий и это обстоятельство требует непрерывного совершенствования системы обучения.**

**Переподготовка кадров во многих случаях носила формальный характер, так как повышать квалификацию работники посылались часто потому, что по плану надо было побывать на курсах один раз в 5 лет.**

**Подготовка кадров внутри предприятия обусловлено следующими причинами:**

**1) недостаточным развитием сети стационарных учебных заведений;**

**2) сравнительно короткими сроками обучения, что позволяет предприятию без ощутимых затрат восполнить недостаток в рабочих;**

**3) возможности использования для обучения рабочих современного оборудования, имеющегося на предприятии и не имеющегося в стационарном учебном заведении.**

**Различают три формы подготовки рабочих на предприятии: индивидуальная, групповая и курсовая.**

**При индивидуальной форме каждому обучающемуся прикрепляется высококвалифицированный рабочий или мастер, которые и ведут его обучение.**

**Групповая форма применяется на крупных предприятиях. Теоретические знания эта группа получает либо самостоятельным изучением, либо с помощью инженеров отдела производственного обучения. С этой целью создаются специальные учебные кабинеты.**

**Курсовая форма также применяется на больших предприятиях и обучение проходит в 2 этапа:**

* **в учебных группах на специально созданной для этого учебно-производственной базе;**
* **на рабочих местах в действующих цехах.**

**Повышение квалификации рабочих может осуществляться:**

* **на производственно-технических курсах;**
* **в школах по изучению передовых методов труда;**
* **на курсах целевого назначения.**

**Повышение квалификации руководителей и специалистов осуществляется:**

* **в институтах повышения квалификации;**
* **на факультетах повышения квалификации при ВУЗах.**

**Время обучения руководителей и специалистов засчитывается им в общий стаж, за это время им выплачивается средний заработок, другие вознаграждения. Любая форма обучения, переподготовки и повышения квалификации должны в своей основе иметь какие-либо мотивирующие факторы и только в этом случае будет эффективно.**

**Постоянная потребность предприятия в повышении производительности труда, в повышении теоретических знаний заставляет планомерно вести подготовку кадров и повышать их квалификацию. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость.**

**Обучение:**

**Для приобретения начального уровня квалификации проводится обучение работников. Чаще всего это индивидуальные занятия. Каждый новый работник комбината имеет наставника, который обучает его теоретически и практически. Кроме этого мастер один раз в 2 месяца проводит занятия с бригадой для повышения квалификации работников.**

**В августе 2006 г. автозавод открыл новую покрасочную линию. Для эффективного использования этой техники и ее обслуживания на трехмесячные курсы были отправлены шесть работника предприятия. После курсов шестерым повысили разряд.**

**Своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала является важнейшим фактором эффективной работы автозавода.**

**Подготовке руководящих кадров на заводе придается большое значение. Ее цель – развитие навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей и целей. Для успешной подготовке руководящих кадров нужны тщательный анализ и планирование.**

**На автозаводе планирование подготовки руководящих кадров выполнялось посредством оценки результатов деятельности каждого из руководителей. В соответствии с этим для мастеров спланированы курсы лекций городского масштаба.**

**Здесь мастера повышают свой квалификационный уровень, умение работать с людьми, знакомятся с новой технологией, введенной на заводе. Для более эффективной работы на предприятии с целью повышения умений и навыков, требующихся для достижения задач и целей завода проведен семинар на республиканском уровне для инженерного состава предприятия. На июнь 2007 г. планируются курсы повышения квалификации для инженеров завода.**

**За последние 2 года на предприятии несколько раз проводилось перемещение кадров. В основном перемещались руководители низового звена из цеха в цех на срок от трех месяцев до одного года. Это было связано с целью ознакомления руководителей со многими сторонами деятельности. Такие знания нужны для более успешной работы и для подготовки перевода на более высокие должности.**

**Планомерная и систематическая работа по повышению профессионального уровня проводится и с руководителями высшего звена. Все работники ИТР систематически проходят курсы в г. Уфа и г.Набережные - Челны. Исходя из этого, можно сделать вывод, что руководящие кадры предприятия планомерно, систематически и непрерывно повышают свои знания, умения и навыки.**

**Но предприятие сталкивается и с некоторыми трудностями. В основном, это финансовые проблемы: не всегда завод может оплатить курсы, командировочные или занятия на семинарах. Чаще всего это зависит не столько от данного предприятия, сколько от внешних факторов, влияющих на прибыль и затраты.**

**Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с КЗоТ РФ завод самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ОАО «НефАЗ», утверждаемым приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке ознакамливаются с данным Положением.**

**Завод ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.**

**Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников завода определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности завода и максимальным размером не ограничиваются.**

**Труд работников оплачивается по утвержденным на предприятии ставкам, сдельным расценкам а тех, кто принят по трудовому соглашению или договору гражданско-правового характера, - на условиях предусмотренных этими соглашениями.**

**Труд работников ОАО «НефАЗ» оплачивается и стимулируется по системе оплаты труда, утвержденной генеральным директором по согласованию с профсоюзным комитетом. Заработная плата каждого работника определяется исходя из квалификации рабочего и служащего, сложности выполняемой работы, отработанного времени, условий труда, конечными, как правило, коллективными результатами работы и личным вкладом работника. Заработная плата работника, выполнившего свои трудовые обязательства, не может быть ниже прожиточного минимума. Индивидуальная оплата труда максимальными размерами не ограничиваются.**

**Оплата труда работников производится на основе тарифных ставок и окладов.**

**Должностные оклады руководителей, специалистов и служащих устанавливаются генеральным директором, в соответствии с должностью, квалификацией работника и оформляются группой по оплате труда в виде штатного расписания.**

**Тарифная часть заработной платы начисляется по присвоенному работнику разряду (окладу) и отработанному времени. Отнесение выполняемых работ к определенным тарифным разрядам и присвоение квалификационных разрядов рабочим производится по утвержденной тарификациям работ, согласованных с профсоюзным комитетом ОАО.**

**За работу на рабочих местах с особыми условиями труда (на тяжелых работах, на работах с вредными условиями труда ст. 82 КЗоТ РФ), устанавливается оплата согласно оформленных в установленном порядке Карт аттестации рабочих мест и отменяется при улучшении условий труда. Доплата производится в размере процента, установленного в Карте аттестации рабочего места от установленной часовой тарифной ставки рабочего за фактически отработанное время.**

**Оплата труда при отклонении от нормальных условий труда в выходные, праздничные дни, работа в сверхурочное, ночное, вечернее время учитывается за счет соответствующего увеличения дополнительно оплачиваемых часов рабочего времени.**

**Дополнительно засчитываются:**

1. **за работу в праздничные и выходные дни – 2 часа, за каждый час отработанный в праздничные или выходные дни;**
2. **за сверхурочные работы:**

* **за первые два часа, отработанные сверхурочно – 1,5 часа за каждый час;**
* **за последующие часы, отработанные сверхурочно – 2 часа за каждый час;**

**Организация выше указанных работ производится только с согласия работника.**

**За работу в вечернее и ночное время производится фиксированная оплата, в размере:**

* **за работу в вечернее время применяется коэффициент 1,2 к часовой тарифной ставке работника за отработанные часы в вечернее время;**
* **за работу в ночное время применяется коэффициент 1,4 к часовой тарифной ставке работника за отработанные часы в ночное время.**

**Фонд оплаты труда основных рабочих определяется исходя из установленной трудоемкости изготовления продукции и среднего разряда работ.**

**Дополнительно к основному фонду оплаты труда начисляется сумма по выплатам в соответствии с КЗоТ (за работу в ночное время, вечернее время, за работу с особыми условиями труда) доплаты за совмещение работ и ежемесячные премии.**

**Форма оплаты труда основных рабочих сдельная (индивидуальная, коллективная). Заработная плата основных рабочих при сдельной форме оплаты труда начисляется на основании нарядов на сдельные работы (коллективных и индивидуальных), заверенных мастером участка и контролером ОТК.**

**Для усиления материальной заинтересованности работников в выполнении установленных заданий, повышении эффективности производства, системой оплаты труда предусматривается стимулирования повышения квалификации, увеличения объемов и качества продукции (работ); стимулирование специальных направлений хозяйственной деятельности, введено дополнительное материальное стимулирование работников.**

**Заработная плата рабочих, как основных, так и вспомогательных складывается из основной (постоянной) части оплаты труда и дополнительной части заработной платы.**

**Постоянная часть оплаты труда определяется заработной платой, которая заложена в штатном расписании каждого подразделения - по часовым тарифным ставкам, характеризующих сложность работ (различный уровень квалификации работника).**

**Дополнительная оплата труда (переменная часть) производится в размере – 100 % от сдельного заработка основного производственного рабочего за месяц при условии:**

* **выполнение объема производства по цеху в т.руб. – 20 %;**
* **выполнение усредненного показателя сдачи продукции с первого предъявления за месяц на 100 % - 65 %;**
* **выполнение показателя по чистоте и культуре производства по участку, бригаде на рабочем месте – 15 %;**
* **выполнение усредненного показателя сдачи продукции с первого предъявления за месяц на 90 % - 20 %. Конкретный размер определяется согласно шкале расчета;**
* **выполнение усредненного показателя сдачи продукции с первого предъявления за месяц на 85 % и менее не начисляется;**
* **расчет дополнительной оплаты труда по усредненному показателю сдачи продукции с первого предъявления производится дифференцированно;**
* **сведения о выполнении показателей по объему производства (в т. руб.) по цеху предъявляется начальнику ПЭО, согласованные с начальником ПДО и утвержденные директором по производству;**
* **сведения по чистоте и культуре производства по участку, бригаде предоставляется БТК цеха, согласование с начальником цеха и утвержденные по качеству – зам генерального директора;**
* **сведения сдачи продукции с первого предъявления в среднем за месяц предоставляются начальником БТК цеха, согласование с начальником цеха и утвержденные по качеству – зам генерального директора.**

**Дополнительная оплата труда основным производственным рабочим производится в пределах установленного нормативного фонда оплаты труда по цеху.**

**Рабочим со сдельной оплатой труда заработная плата за весь расчетный период начисляется на основании данных первичных документов по учету выработки, доплатных листков и других документов.**

**Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии, следует также назвать оптимизацию организации рабочего места, создание комнат отдыха, организация общепроизводственных праздников и др.**

**Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые ОАО «НефАЗ» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации. Установленный на предприятии стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В части использования экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования новых форм оплаты труда, в частности таких методов управления, как участие работников в прибыли организации, участие работников в управлении.**

***Формулы расчета оплаты труда, основных и вспомогательных рабочих***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вид заработной платы** | Повременная заработная плата | | Сдельная заработная плата |
| Служащих | Рабочих |
| **Основная заработная плата** | ЗП = (О / Tк \* То) \* К. | ЗП = (С \* То) \* К. | ЗП = (Рк \* Еп) \* К;  Рк = Чтр \* Н. |
| **Дополнительная заработная плата** | 1.Заработная плата с учетом премии:  ЗП = [(О / Тк \* То) \* П ] \* К;  2.Работа в выходной день:  ЗП = [(О / Тк \* Тв) \* 2 ] \* К;  3.Работа в сверхурочное время:  ЗП = [(О / Тк \* Тс) \* 1,5(2,0)] \* К;  4.Работа в вечернее время:  ЗП = [(О / Тк \* Твеч) \* 1,2)] \* К;  5.Работа в ночное время:  ЗП = [(О / Тк \* Тн) \* 1,4] \* К. | 1.Заработная плата с учетом премии:  ЗП = [(С \* То) + Пр] \* К;  2.Работа в выходной день:  ЗП = [(С \* Тв)\*2] \* К;  3.Работа в сверхурочное время:  ЗП = [(С \* Тс) \* 1,5(2,0)] \* К;  4.Работа в вечернее время:  ЗП = [(С \* Твеч) \* 1,2] \* К;  5.Работа в ночное время:  ЗП = [(С \* Тн) \* 1,4 ] \* К.  6.Работа во вредных условиях:  ЗП =[(С \* То) \* Вр]\* К. | 1.Заработная плата с учетом премии:  ЗП = [(Рк \* Еп) + Пр] \* К;  2.Работа в выходной день:  ЗП = [(Рк \* Епв) \* 2] \* К;  3.Работа в сверхурочное время:  ЗП = [(С \* Тс)\* 1,5(2,0)] \* К;  4.Работа в вечернее время:  ЗП = [(С \* Твеч) \* 1,2] \* К;  5.Работа в ночное время:  ЗП = [(С \* Тн) \* 1,4 ] \* К;  6.Работа во вредных условиях:  ЗП =[(С \* То) \* Вр]\* К. |
| **Где ЗП – заработная плата за месяц, (руб.);**  **О – оклад работника, (руб.);**  **П – премия ИТР в процентах от оклада, меняется в зависимости от объема реализации продукции за месяц, (%) ;**  **Тк – количество рабочих дней (часов) по графику в этом месяце, (дн., ч.);**  **То - количество отработанных дней (часов) в этом месяце, (дн., ч.);**  **Тв - количество отработанных часов в выходные дни в этом месяце, (ч.);**  **Тс - количество отработанных часов сверхурочно в этом месяце, (ч.);**  **Твеч - количество отработанных часов в вечернее время в этом месяце, (ч.);**  **Тн - количество отработанных ночных часов в этом месяце, (ч.);**  **К – районный коэффициент (1,15);**  **С – часовая тарифная ставка рабочего согласно присвоенного разряда, (руб.);**  **Пр – премия рабочих, распределяемая балансовой комиссией, (руб.);**  **Вр – процент доплат за вредность, (%);**  **Рк – расценка за единицу изготовленной продукции, (руб.);**  **Еп – количество изготовленной продукции рабочим за месяц, (шт.);**  **Чтр – часовая тарифная ставка работы, в зависимости от разряда работы, (руб);**  **Н – норма времени на изготовление единицы продукции, (час.);**  **Епв – количество изготовленной продукции рабочим в выходной день, (руб.).** | | | |

***Расчет заработной платы служащих, основных и вспомогательных рабочих***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Виды заработной платы** | Виды оплат | Служащий | Вспомогательный рабочий | Основной рабочий |
| **Основная заработная плата** | Сдельный | - | - | Рк = 7,46 \* 0,84 = 6,27 руб.  ЗП = (6,27 \* 150) \* 1,15 = 1081,6 руб. |
| Повременный | ЗП = (2000 / 21 \* 20) \* 1,15 = 2190,5 руб. | ЗП = (6,38 \* 168) \* 1,15 = 1232,6 руб. | - |
| Заработная плата с учетом премии. | ЗП = [(2000 / 21 \* 20) \* 1,5]\* 1,15 = 3285,7 руб. | ЗП = [(6,38 \* 168) + 400] \* 1,15 = 1577,6 руб | ЗП = [(6,27 \* 150) + 400] \* 1,15 = 1541,6 руб. |
| **Дополни-тельная заработная плата** | 1.Работа в выходной день: | ЗП = [(2000 / 168 \* 8) \* 2] \* 1,15 = 219,0 руб. | ЗП = [(6,38 \* 18) \* 2 ] \* 1,15 = 264,1 руб. | ЗП = [(6,27 \* 20) \* 2 ] \* 1,15 = 288,4 руб. |
| 2.Работа в сверхурочное время: | ЗП = [(2000 / 168 \* 2) \* 1,5] \* 1,15 = 41,0 руб. | ЗП = [(6,38 \* 2) \* 1,5 ] \* 1,15 = 22,0 руб. | ЗП = (6,97 \* 2) \* 1,5 ] \* 1,15 = 23,9 руб. |
| 3.Работа в вечернее время: | ЗП = [(2000 / 168 \* 6) \* 1,2] \* 1,15 = 98,6 руб. | ЗП = [(6,38 \* 6) \* 1,2 ] \* 1,15 = 52,8 руб. | ЗП = (6,97 \* 6) \* 1,2 ] \* 1,15 = 57,7 руб. |
|  | 4.Работа в ночное время: | ЗП = [(2000 / 168 \* 2) \* 1,4] \* 1,15 = 38,3 руб. | ЗП = [(6,38 \* 2) \* 1,4 ] \* 1,15 = 20,5 руб. | ЗП = (6,97 \* 2) \* 1,4 ] \* 1,15 = 22,4 руб. |
| 5.Работа во вредных условиях | - | ЗП = [(6,38 \* 168) \* 15% ] \* 1,15 = 161,9 руб. | ЗП = (6,97 \* 168) \* 15% ] \* 1,15 = 202,0 руб. |
| Итого: | 396,9 | 521,3 | 594,4 |
| **Всего начисленная заработная плата** | | 3682,6 | 2098,9 | 2136,0 |

**По данным внутреннего анализа проведенного работниками службы отдела кадров ОАО «НефАЗ» было выявлено, что основными причинами для увольнения специалистов являются:**

**1. низкая заработная плата;**

**2. неудовлетворенность коллективом (иногда и руководителем);**

**3. не стабильное положение работника на заводе;**

**4. отсутствие перспективы.**

**Для того чтобы работник закрепился на рабочем месте мы предлагаем обращать внимание руководителям на некоторые нюансы данного вопроса.**

**Во-первых, экономический аспект.**

**Одним из основных способов закрепить специалиста на рабочем месте является материальное стимулирование:**

**1. Денежные.**

**В первую очередь это заработная плата - компенсация трудового вклада работников в деятельность завода. Необходимо правильно оценить работу специалиста и выражать это с финансовой точки зрения, не причиняя ущерба ни организации, ни самому работнику.**

**Однако, если кто-то не доволен своим материальным положением, это не значит что руководитель должен ему повысить заработную плату. Данную проблему можно решить единовременными выплатами в виде премий, компенсаций, в качестве поощрения за выполненную работу. Фонд материального стимулирования, образуемый за счет прибыли предприятия, позволит, прежде всего, качественно изменить направленность материальных стимулов. Это относится как к РСиС, так и рабочим. Для создания ФМП необходимо решить следующие вопросы:**

**1. Образование ФМП;**

**2. Распределение ФМП по направлениям использования;**

**3. Распределение ФМП по категориям работников;**

**4. Определение размера и шкалы премирования.**

**Размер ФМП, создаваемого на предприятии, зависит главным образом от результатов работы предприятия. Эта зависимость является базой для создания действенной материальной заинтересованности коллектива в повышении эффективности производства. В практике предприятий ФМП образуется на основе фондообразующих нормативов. При этом различают два метода образования ФМП:**

**1.За темпы роста производства;**

**2.От массы прибыли.**

**В первом случае учитываются два фондообразующих норматива – один рост прибыли (реализации продукции), другой – за уровень рентабельности:**

Мо = Ф \* (КП + Кр\*Р),

**где Мо – фонд материального поощрения, образуемый при условии выполнения плана прибыли и рентабельности;**

**Ф – фонд зарплаты всего персонала;**

**КП – норматив образования ФМП за каждый процент роста прибыли;**

**Кр – норматив образования ФМП за каждый процент роста уровня рентабельности;**

**Р – рентабельность.**

**Во втором случае устанавливается один фондообразующий норматив – за уровень прибыли:**

Мо = Пр\*Км,

**где П – прибыль предприятия;**

**Км – норматив образования ФМП от массы прибыли.**

**Необходимо подчеркнуть, что необоснованный размер ФМП может привести к неоптимальному сочетанию экономических интересов предприятия (например, к снижению инвестиционной активности). Предлагается устанавливать нормативы фондообразующих показателей таким образом, чтобы максимальный размер ФМП был на уровне 10 % от фонда заработной платы. Сейчас это соотношение 5,4%.**

**Разработке положений о премировании работников из ФМП предшествует распределение ФМП по направлениям и категориям работников. Это позволяет создать заинтересованность работников всех категорий в достижении наиболее высоких результатов работы по всем показателям. Предлагается расходовать ФМП по следующим направлениям:**

**1. Единовременное поощрение работников, отличившихся при выполнении особо важных производственных заданий;**

**2. Вознаграждение по итогам работы за год;**

**После того, как ФМП определен и разделен по направлениям, его следует в пределах каждого направления разделить на две части: на фонд премирования рабочих и фонд премирования ИТР и служащих.**

**Улучшить положение специалиста также можно, предоставив ему путевки, бесплатное лечение, бесплатное питание, через оплату транспортных расходов, направления на обучение за счет завода.**

**Данные методы материального стимулирования, которые ориентированы на решение экономических проблем специалиста, направлены на наиболее полную реализацию имеющегося трудового потенциала работника, затрагивая личные его интересы.**

**Во-вторых, психологический аспект.**

**То, как человек чувствует себя внутренне на рабочем месте. Грамотный руководитель должен донести до каждого его необходимость и значимость в делах завода. ОАО «НефАЗ» работает не только благодаря основным цехам, но так же и силами других вспомогательных и обслуживающих подразделений. Каждый специалист, выполняя свои обязанности, вносит свой вклад в развитие завода, и это следует знать каждому работнику.**

**Для комфортного психологического состояния необходимо применять нематериальное стимулирование, что подразумевает под собой действия руководителя по поощрению или наказанию сотрудника, а так же применение методов стимулирования, не связанных с прямым расходованием денежных средств.**

**Действиями руководителя могут быть:**

* **личный пример;**
* **индивидуальная и публичная похвала;**
* **поддержка в трудных ситуациях и одобрение при временных неудачах;**
* **конфиденциальное обсуждение с работником нарушений и отклонений от желаемых результатов, которое завершается фиксированием договоренностей;**
* **публичное награждение отличившихся почетными грамотами, ценными подарками;**
* **улучшение организации и условий труда (например: через улучшение материальной оснащенности рабочего места, выбор приемлемого режима работы для специалиста);**
* **зачисление в резерв руководящих кадров;**
* **продвижение по карьерной лестнице.**

**В-третьих, социальный аспект.**

**Немаловажным фактором, влияющим на стабильность работника, является его социальное положение в коллективе. При социальной невостребованности специалист естественно будет искать более комфортную обстановку, более лояльного руководителя.**

**Для удовлетворения социальных потребностей работников в процессе коллективного труда следует:**

**1. давать им такую работу, которая позволяла бы общаться в процессе трудовой деятельности;**

**2. проводить с подчиненными периодические совещания;**

**3. информировать о новшествах и делах ОАО «НефA3»;**

**4. стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят заводу или отдельному человеку реального ущерба;**

**5. знать каждого своего подчиненного лично.**

**Для удовлетворения потребностей работника в признании (самоуважении и уважении со стороны окружающих) можно:**

**1. предлагать более содержательную работу;**

**2. высоко оценивать и поощрять достигнутые им результаты труда;**

**3. обязать дополнительными правами и полномочиями;**

**4. обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень его компетентности.**

**На негативные взаимоотношения в коллективе руководителю нужно уделять особое внимание. В данном случае необходимо либо искоренить враждебные отношения, путем сглаживания конфликтных ситуации и недопущения таковых, либо перевести специалиста на другую работу, сменив тем самым трудовой коллектив.**

**Вот основные аспекты, на которые следует обращать внимание руководителю для закрепления специалиста на рабочем месте. Однако, добиться положительного результата, можно только рассматривая все нюансы в комплексе, сопоставляя интересы работника с интересами ОАО «НефАЗ».**

**На практике будет принята такая выплата, как:**

* **К первому сентября на каждого ребенка в семье будет выдаваться по 3000 рублей.**

**Многие работники, проработавшие довольно продолжительное время и уволившиеся по причине неудовлетворенности заработной платой, узнав об предстоящих выплатах, предпочли вернуться на завод, что очень хорошо отразилось на качестве выпускаемой продукции, т. е. снизился объем брака.**

**Если предположить, что и далее после удовлетворения определенных потребностей работников в пределах возможного будут возвращаться люди с опытом и навыками, то причин для увольнения не будет, специалист предприятия закрепится на рабочем месте.**

**Карьерное стимулирование сегодня все более привлекает внимание менеджеров серьезных фирм. Оно позволяет задействовать внутренний потенциал сотрудников, объединяя в себе целый комплекс мер стимулирования эффективного труда и развития профессионального потенциала сотрудников. До того, как перейти к проектированию системы управления карьерой ОАО «НефАЗ» рассмотрим разработанные в кадровом менеджменте основы управления карьерным развитием персонала.**

**Карьера (от фр. сariera) – "успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности". Карьера является результатом осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанным с должностным или профессиональным ростом. Карьеру - траекторию своего движения - человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное - со своими собственными целями, желаниями и установками. Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры:**

* **Профессиональная карьера - рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).**
* **Внутриорганизационная карьера - связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:**

**вертикальной карьеры - должностной рост;**

**горизонтальной карьеры - продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;**

**центростремительной карьеры - продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.**

**Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное - специфику индивидуальной мотивации.**

**Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры - временной период развития личности и фазы развития профессионала - периоды овладения деятельностью.**

**Очевидно, что для поддержания внутренних стимулов сотрудника необходимо организовывать определенные виды перемещений и карьерных передвижений. Важным условием целенаправленного развития внутреннего потенциала сотрудника и эффективного использования его потенциала является планирование карьеры.**

**Комплексная система управления карьерным процессом должна включать взаимосвязанные между собой цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой. Цели системы управления карьерным процессом должны вытекать из общих целей системы управления персоналом, но вместе с этим иметь специфику данной сферы деятельности организации в области управления человеческими ресурсами. Цели системы управления карьерным процессом ОАО «НефАЗ» могут включать:**

* **формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;**
* **обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;**
* **достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;**
* **создание благоприятных условий для развития и продвижения персонала в рамках организационного пространства и др.**

**Основными функциями системы управления карьерным процессом ОАО «НефАЗ» соответственно целям будут:**

* **исследование проблем, связанных с выявлением потребностей в управленческих кадрах, с их развитием и продвижением; прогнозирование перемещений на ключевых руководящих должностях;**
* **планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов – построение квалификационной сетки, статусной лестницы);**
* **организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров;**
* **активизация карьерных устремлений руководителей, создание благоприятных условий для самоуправления карьерой: самомаркетинга (самопрезентации, саморекламы), самоменеджмента;**
* **регулирование протекания карьерных процессов, предупреждение и профилактика кризисных явлений, отклонений от нормы, в том числе появления карьеризма;**
* **координация и согласование действий различных звеньев системы управления карьерой;**
* **контроль за выполнением функций, оценка эффективности управления карьерным процессом на основе определенной системы показателей.**

**Эффективность реализации функций системы управления карьерным процессом ОАО «НефАЗ» может быть достигнута посредством их интеграции, комбинирования в различные технологии, среди которых наряду с такими универсальными персонал - технологиями, как управление по целям, обучение, управление адаптацией и профессиональной ориентацией, должны применяться и специфические карьерные: работа с резервом на выдвижение, индивидуальное психологическое консультирование по вопросам карьеры, моделирование карьерограмм.**

**Предложение предприятием возможностей развития карьеры сотрудникам может формироваться из простых программ в виде обучения и более детализированных консультационных услуг по совершенствованию дальнейших планов продвижения по службе. Данные программы при рациональном подходе не требуют больших затрат, хотя и способны оказать существенное мотивирующее воздействие.**

**Создаваемая программа по возможностям продвижений на ОАО «НефАЗ» должна включать в себя следующие услуги:**

**1) давать широкий спектр информации о вакантных местах и о квалификации, которая нужна, чтобы их занять;**

**2) указывать систему, в соответствии с которой квалифицированные служащие могут претендовать на эти места;**

**3) помогать работникам, установить цели карьеры;**

**4) поощрять осмысленный диалог между работниками и их руководителями о целях этой карьеры.**

**Общей целью программ развития карьеры является сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.**

**Обязательным условием эффективного функционирования и стимулирующего воздействия системы управления карьерой является формирование хорошей коммуникационной системы на предприятии. ОАО «НефАЗ» может быть использовано публичное систематическое информирование о вакансиях в фирме. Эффективная практика такого рода требует большего, чем простое извещение на доске объявлений. При организации информирования о вакансиях должны удовлетворяться следующие условия:**

* **сотрудники информируются не только о свободных местах, но и о действительно происходящих перемещениях и продвижениях;**
* **информация дается не менее чем за пять-шесть недель до объявления набора извне;**
* **правила избрания открыты и обязательны для всех;**
* **стандарты отбора и инструкции формулируются четко и ясно;**
* **каждый имеет возможность попробовать свои силы:**
* **работники, претендовавшие, но не получившие места, в письменной форме извещаются о причинах отказа.**

**Предложенные мероприятия способны заложить основу функционирования системы управления карьерой на предприятии. В дальнейшем же на основе изучения потребностей и интересов работников провести дальнейшее развитие карьерной системы предприятия и используемых методов стимулирования. В целом необходимо сказать, что система карьерного консультирования способна оказать немалую помощь руководству предприятия в части понимания системы мотивации своих сотрудников и осуществления корректировки используемых методов и систем мотивации.**

**Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию.**

**Структура управления ОАО «НефАЗ» очень сложна. Это связано, прежде всего, с огромной номенклатурой выпускаемой продукции. Из нее наглядно видно, что соотношение достаточно рационально, если рассматривать его в общем виде, то получается на одного управленца в подчинении 5 рабочих и служащих, но, конечно же этот анализ относителен, так как на практике может оказаться у одного руководителя 5 подчиненных, а у другого 15.**

Заключение

**В ходе работы были сделаны следующие выводы по первой главе:**

**1) Персонал предприятия становится основным объектом управления, что в первую очередь связано с происходящими в обществе процессами по защите интересов работников, а также возрастанием роли человеческого фактора в процессе производства.**

**2) Управление персоналом имеет важное значение для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. При этом управления персоналом достаточно сложный процесс, который невозможен без соответствующего знания о методах, принципах, стилях управления персоналом и без выработки соответствующей концепции управления.**

**3) В систему управления персоналом входит: планирование персонала; развитие персонала; стратегия управления персоналом; обучение; оплата труда, материальное стимулирование.**

**4) Реализация целей и задач управления кадровым потенциалом предприятия осуществляется через кадровую политику. Под кадровой политикой понимается набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Кадровая служба – совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми на них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики. Назначение кадровой службы не только в осуществлении и стратеги развития кадров, но и использования трудового законодательства, реализация социальных программ. Эффективная работа кадровой службы является первым шагом к успеху в управлении кадровым потенциалом на предприятии, а принятие Концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь на 2001-2005 гг. обеспечит соответствующий уровень знаний и условия для его повышения.**

**В результате анализа по данным второй главы можно сделать следующие выводы: изучая теоретические основы и опыт управления персонала за рубежом, мы можем добиться реальных успехов в нашей экономике на основе эффективного управления персоналом и постоянного его совершенствования.**

**На основании третьей главы работы можно сделать следующие предложения:**

**1) ОАО «НефАЗ» являясь большим предприятием, обладает хорошими кадрами и имеет реальные шансы на рост объемов продаж, снижение себестоимости и соответственно увеличение прибыли и рентабельности.**

**2) Неуклонное повышение эффективности производства и качества работы, усиленное влияние научно-технического прогресса на темпы развития промышленности требуют непрерывного роста уровня образования и деловой квалификации кадров. В связи с этим все большее значение приобретает профессиональное обучение рабочих ОАО «НефАЗ».**

**3) Оценивая результативность управления персоналом на ОАО «НефАЗ», можно отметить, что она находится на высоком уровне, что во многом связано как с высоким уровнем оплаты труда, так и наличием соответствующих кадров (менеджера по персоналу), которые занимаются вопросами оценки эффективности работы персонала и разрабатывают конкретные мероприятия по повышению производительности и качества работы.**

Литература

1. **Бизюков П.В. Служба управления персоналом: функции, типологии, модели // Социол. исслед. - 2007. - N 5.**
2. **Богданова Е. Управление персоналом // Эпиграф. - 2003. - 19 сент.**
3. **Бураканова Г. Стиль руководителя и эффективность управления // Пробл. теории и практики упр. - 2003. - N 4. - С.112-117.**
4. **Вандерсмиссен Э. Управление персоналом: нематериальный подход // Деловое совершенство. - N 11.**
5. **Верхоробин В.И. Современные методы управления персоналом / В.И. Верхоробин, О.С. Лелекова // Деньги и кредит. - 2003. - N 8.**
6. **Воронин А.Ю. Задачи искусственного интеллекта и управление персоналом геологоразведочных организаций / Воронин А.Ю., Воронин Ю.А. - Новосибирск: ИВМИМГ, 2005.**
7. **Гэйл Т. Творческое руководство // Директор информ. службы. - 2007. - N 11.**
8. **Гнеденко М.В. Организация управления персоналом / Гнеденко М.В., Живаева В.В., Гнеденко В.В. // Успехи соврем. естествознания. - 2004.**
9. **Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала: в 3-х томах. Т.3. - М.: МНИИПУ, 2001.**
10. **Гутгарц Р.Д. Информационные технологии в управлении кадрами. - М., 2001.**
11. **Дзин С. Новые тенденции в управлении персоналом на современных китайских предприятиях // Вестн. Моск. ун-та. Сер.18. Социология и политология. - 2009. - N 1.**
12. **Дряхлов Н. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США / Н. Дряхлов, Е. Куприянов // Пробл. теории и практики упр. - 2002. - N 2.**
13. **Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран: учеб. пособие / П.В. Журавлев, Ю.Г. Одегов, Н.А. Волгин. - М.: Экзамен, 2002.**
14. **Зинов В.Г. Менеджмент инноваций: Кадровое обеспечение. - М.: Дело, 2005.**
15. **Ижбулатова О. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации / О. Ижбулатова, Е. Дуданов // Пробл. теории и практики управл. - 2009. - N 4.**
16. **Кравченко К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. - М.: Акад. Проект, 2005.**
17. **Конарева Л.А. Партисипативное управление и мотивация персонала // США-Канада: экономика, политика, культура. - 2008. - N 9.**
18. **Леонова А.А. Управление персоналом: искусство или наука? // Деньги и кредит. - 1998. - N 9.**
19. **Лобанов В. Управление высшим административным персоналом (опыт Голландии и США) // Экономист. - 2000. - N 4.**
20. **Марюта А. Пути повышения эффективности финансово-экономического управления предприятиями и их конкурентоспособности // Пробл. теории и практики управл. - 2008. - N 8.**
21. **Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Пробл. теории и практики упр. - 2002. - N 5.**
22. **Модели и методы управления персоналом / под ред. Е.Б.Моргунова. - М., 2001.**
23. **Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом в современной Японии // Актуальные проблемы соврем. науки. - 2004. - N 4.**
24. **Проблемы управления трудовыми ресурсами на современном этапе: Межвуз. сб. / Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов; Редкол. Э.Р. Саруханов. - СПб, 1992.**
25. **Рудык Э. Управление трудом в России: к вопросу о применении японского опыта // Рос. экон. журн. - 2002. - N 1.**
26. **Сапунов М.К. Разработка целевых программ в управлении персоналом // Деньги и кредит. - 2005. - N 12.**
27. **Свирина И. Управление персоналом организации как научная категория и практическая задача // Власть. - 2006. - N 11.**
28. **Сельцовский П.А. Кадровая политика в условиях кризиса системы государственного управления // Соц.-гуман. знания. - 2006. - N 6.**
29. **Симакина С.В. Взаимодействие руководителя и подчиненного в процессе оценки исполнительской деятельности // Деньги и кредит. - 2008. - N 2.**
30. **Синявец Т. Роль системы управления персоналом в увеличении рыночной стоимости компании // Пробл. теории и практики управл. - 2008. - N 2.**
31. **Синявец Т.Д. Основы управления персоналом // Методы менеджмента качества. - 2007. - N 6.**
32. **Сниховская И.В. Управление персоналом - основа механизма управления инновационной деятельностью // Конкурс. - 2009. - N 2.**
33. **Сорокина Н.В. Культура современного руководителя // Справочник руководителя учреждения культуры. - 2008. - N 11.**
34. **Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособие. - СПб.: Питер, 2000.**
35. **Удалов Ф.Е. Опыт, темперамент и эффективность работы руководителя / Ф.Е. Удалов, О.Ф. Алехина // ЭКО. - 2009. - N 9.**
36. **Управление персоналом: зачем описывать рабочие места шаг за шагом к системе сбалансированных показателей // Эксперт. - 2004. - N 37.**
37. **Управление персоналом: учебник. - М., 2008.**
38. **Управление персоналом: энциклопедия / под ред. Кибанова А.Я. - М., 2009.**

Приложение 1

Особенности управления человеческими ресурсами

|  |  |
| --- | --- |
| **Управление кадрами** | Управление человеческими ресурсами |
| **Вертикальное управление подчиненными, «кадры» - отдельная функция**  **Централизованная кадровая функция, которую выполняет «отдел кадров»; специалисты планируют, мотивируют и т.д. Персоналом же управляют линейные руководители**  **Кадровое планирование – следствие производственного плана и реакция на него, связь односторонняя.**  **Цель – обеспечить наличие нужных людей в нужном месте, в нужное время и освобождение ненужных людей. С сотрудниками обращаются как с «фактором производства», их «расставляют», как фигуры в шахматах.**  **Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами.** | Горизонтальное управление и забота о всех ресурсах, акцент на формирование команды  Децентрализованная кадровая функция реализуется в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и за достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту.  Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двусторонняя.  Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. С сотрудниками обращаются как с объектом корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе.  Управление человеческими ресурсами нацелено на развитие целостной, сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой |

Приложение 2

Важнейшие стадии развития управления персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Стадии развития компании** | Основные характеристики компании | Основные характеристики управления персоналом |
| **I Зарождение компании** | Компания только создана, отличается предпринимательством и управляется собственником | Ведение личных дел, оплата труда, наем и увольнение; УП часто не формальное, размытое; все дела ведутся вручную |
| **II Функциональный Рост** | Происходит техническая специализация; растут подразделения, производственные линии и рынок; оргструктура формализована | Поиск нужных работников для поддержки роста; тренинг для специфических должностей; появляется начальник отдела кадров; обработка данных по зарплате и некоторых других автоматизируется. Корпоративная культура еще не становится частью УП |
| **III Контролируемый рост** | Рациональная администрация; профессионализация управления дефицитными ресурсами; покупаются другие фирмы,  Диверсифицируется производство; усиливаются конкуренция за ресурсы и контроль за инвестициями | Управляющий персоналом с более высоким статусом; большая автоматизация кадровой информации, включая квалификационные профили; рост профессионализма; кадровая функция постепенно интегрируется в окружающую деловую среду, лучше осведомлена о ней; УП становится более ориентированным на конечные результаты бизнеса |
| **IV Функциональная интеграция** | Диверсификация, децентрализация, структура организации строится вокруг продуктов и центров прибыли, проектное и матричное управление; больше внимания уделяется интеграции; оргструктура более плоская и горизонтальная | УП ориентировано на интеграцию различных функций (тренинг, вознаграждение, наем и увольнение,  коммуникация и т.д.); расширение кооперации с другими менеджерами; долгосрочное планирование; междисциплинарные проекты; акцент на производительность, эффективность, гибкость; широко применяется информационная технология в планировании, анализе и оценке; развитие интеграционных квалификаций; внешние колебания деловой среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика УП отработана |
| **V Стратегическая интеграция** | Сотрудничество, групповая культура; межфункциональная горизонтальная интеграция; большая адаптируемость к частым изменениям; стратегическое планирование; структура строится вокруг центров прибыли, обслуживаемых местными и функциональными менеджерами и их командами | УП построено вокруг стратегии компании и является ее составной частью; систематический анализ внешней среды и оценка ее возможного воздействия; активная роль в принятии управленческих решений; долгосрочное планирование развития персонала; акцент на эффективность, УЧР входит в компетенцию президента компании или его первого заместителя |

Приложение 3

Оценка результатов работы предприятия

**Оценка результатов**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**(имя) (период оценки)**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**(вид деятельности) (сфера)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии** | Результат | | | | |
| Наилучший | Отличный | Хороший | Нормальный | Плохой |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| **1. Качество работы** | | | | | |
| **Использование результата**  **Соблюдение предписаний и инструкций**  **Общение со средствами производства**  **Порядок на рабочем месте**  **Профессиональное мастерство**  **Профессиональные знания**  **Исправление брака, рекламации** |  |  |  |  |  |
| **2. Объемы работ** | | | | | |
| **Затраты времени на работу без брака**  **Выдержка**  **Выносливость**  **Соблюдение сроков** |  |  |  |  |  |
| **3. Поведение на рабочем месте** | | | | | |
| **Осознание затрат**  **Надежность**  **Сотрудничество**  **Инициатива, рационализаторские предложения**  **Возможность использования на других рабочих местах**  **Готовность нести ответственность** |  |  |  |  |  |
| **4. Руководство (для руководителей)** | | | | | |
| **Планирование, оперативное управление, делегирование полномочий**  **Наблюдение и контроль**  **Успех проведения, мотивация сотрудников**  **Информация**  **Содействие сотрудникам**  **Дифференцированность оценки**  **Сотрудничество на равных** |  |  |  |  |  |

**Примечание: следует учитывать только те критерии, которые являются важными для данного рабочего места. Общая оценка по четырем группам критериев не должна быть средней арифметической оценкой отдельных критериев.**