*человеческие ресурсы и их роль в управлении. Управление человеческими ресурсами в организации.*

**Список использованной литературы:**

1. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: изд-во “Экономика”, 1998.
2. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998.
3. Розанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998.
4. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1998.
6. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 1999.
7. Горфинкель В.Я., Купряков Е.М. Экономика предприятия. – М.:Юнити, 1996.
8. Дорошева М.В. Нужны ли Вам такие сотрудники? – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1997.
9. Книга работника кадровой службы/ Под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. – М.: “Издательство “Экономика”, 1998.
10. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня. – М.: "Дашков и К", 1999.
11. Румянцева З.П. и др. Менеджмент организации. – М.: ИНФРА-М, 1997.
12. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: ЗАО “Бизнес-школа“Интел-Синтез”, 1998.
13. Управление персоналом организации/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999.
14. Управление персоналом/ Под ред. А.Я Кибанова и Л.В. Ивановской. – М.: ПРИОР, 1999.
15. Управление персоналом/ Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. М.: “Издательство Приор”, 1999.

16. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 1999.

**1. ВВЕДЕНИЕ**

Менеджмент в общем виде можно определить как систему экономического управления производством, которая включает совокупность принципов, методов, форм и приемов управления. К менеджменту относятся теория управления и практические образцы эффективного руководства, под которым понимается искусство управления.

Стратегия функционирования и развития любого предприятия (организации) немыслима без обращения к персоналу. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

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

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

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

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

Таким образом, учитывая вышеизложенное, полагаем, что исследование роли человеческого фактора в управлении, анализ кадровой политики, а также стиля, методов управления и роли лидерства на конкретном предприятии является достаточно актуальным и требует своего рассмотрения.

1. **РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В УПРАВЛЕНИИ**

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины. В Библии содержится немало примеров управления людьми – достаточно вспомнить Моисея, решавшего (с Божьей помощью) вопросы организации, распределения и стимулирования труда при переходе израильтян из Египта в Страну Обетованную.

В средние века большинство организаций использовало труд небольшого числа людей (пожалуй, единственным исключением являлась армия), в течение многих лет и даже столетий выполнявших одни и те же операции. Управление персоналом являлось одним из направлений деятельности руководителя организации, чаще всего ее владельца, принимавшего решения в отношении своих сотрудников на основе здравого смысла и опыта. При всей внешней незамысловатости этой деятельности эпоха средневековья дает интересные примеры планирования и развития профессиональной карьеры (западноевропейские цеха с детально разработанной внутренней иерархией и критериями продвижения в ее рамках), стимулирования труда (первые планы участия наемных рабочих в прибыли), профессионального обучения (цеховые школы, система ученичества).

Промышленная революция XIX века изменила характер экономических организаций – на смену мастерским пришли фабрики, использующие совместную работу значительного числа людей. Изменился и характер труда – на смену квалифицированному труду ремесленника пришел механический и бессодержательный труд пролетария. Рост масштабов экономических организаций и усиление недовольства условиями труда большинства их работников постепенно заставляли руководителей этих организаций нанимать специалистов, занимающихся исключительно отношениями с рабочими. В Англии их называли Секретарями благополучия, в США и во Франции - Общественными секретарями. Они устраивали школы и больницы для рабочих, контролировали условия труда.

Существенные изменения в управлении человеческими ресурсами произошли в промышленно развитых странах в 20-30-е годы XX века. Три важнейших фактора предопределили эти изменения - появление и распространение «научной организации труда», развитие профсоюзного движения и активное вмешательство государства в отношения между работниками и работодателями.

Теория «научной организации труда» или точнее «научного управления», основы которой были заложены в начале XX века в работах Фредерика Тейлора (США), а впоследствии развиты многими учеными, совершила «тихую революцию» в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности. Теория «научного управления» утверждала, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, позволяющие значительно повысить его производительность. Разработать эти методы предлагалось на основе использования достижений науки (математики, физики, психологии), проведения экспериментов. По мере распространения идей «научного управления» на многих предприятиях появились представители новой профессии – инженеры, занимающиеся изучением и оптимизацией рабочих методов.

Развитие машинного производства, объединившего массы рабочих в рамках промышленных предприятий и сделавшего их труд механическим и однообразным, способствовало бурному росту профессиональных союзов во всех индустриальных странах. К началу 30-х годов XX века заключение коллективных договоров между профсоюзами и работодателями превратилось в общепринятую практику во всех промышленно развитых странах. Значительно усложнившиеся отношения с объединенными в профсоюзы работниками, потребовали от многих организаций создания специальных должностей директоров или администраторов, в функции которых входило ведение переговоров с профсоюзами, разбор их претензий, представительство интересов организации в случае судебного процесса.

Резкое социальное расслоение общества в индустриально развитых странах в первые десятилетия XX века сопровождалось усилением влияния социалистических и коммунистических партий, а также радикальных профсоюзов, что заставило правительства этих стран активно включиться в регулирование отношений между рабочими и работодателями. Вмешательство государства привело к созданию национальных систем социального страхования, компенсации по безработице, установлению минимальной заработной платы, ограничению и сокращению продолжительности рабочего дня. В результате этого организации начали создавать специальные отделы, занимающиеся соблюдением контроля за трудовым законодательством, осуществляющие взаимодействие с государственными органами. Они, как правило, назывались отделами кадров.

В 50-70-е годы по индустриально развитым прокатилась очередная законодательная волна, значительно усложнившая государственное регулирование трудовых отношений. Новые законы были направлены против всех видов дискриминации на рабочем месте, усиливали социальные гарантии наемным рабочим, устанавливали детально разработанные стандарты охраны труда и окружающей среды.

Возникнув в 20-30-е годы XX века специализированные отделы по управлению человеческими ресурсами долгое время играли подчиненную роль, выполняя в основном рутинную работу, связанную с ведением документов, разбором конфликтов, присутствием в судах, выплатой заработной платы и т.п. Их функции рассматривались как сугубо технические, вспомогательные для руководства компании. Все решения, связанные с управлением людьми, принимались высшими руководителями без участия сотрудников отделов кадров.

В годы Второй мировой войны перед отделами кадров промышленных предприятий (прежде всего в США и Великобритании) была поставлена задача – в ближайшие сроки принять на работу и обучить сотни тысяч новых сотрудников всех профессий, чтобы заменить призванных в армию. Эта задача была успешно решена, и с тех пор вопросы подбора и подготовки кадров стали важнейшим направлением деятельности отделов по управлению человеческими ресурсами.

Во время войны дальнейшее развитие получило зародившееся в начале века «управление производительностью», состоявшее в разработке оптимальных рабочих методов и планировании численности рабочих на основе экономических показателей (стоимость произведенной в единицу времени продукции, прибыль).

Еще в конце 20-х годов американские ученые Э.Мэйо и Ф.Роэзлизбергер выдвинули концепцию «человеческих отношений», утверждавшую, что производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям, т.е. от человеческого, а не механического фактора.

В 1960 году Дэвид МакГрегор опубликовал книгу «Человеческая сторона предприятия», в которой подверг критике основные положения теории «научного управления». МакГрегор утверждал, что проповедуемые ею детальные процедуры и правила, всепроникающее разделение труда и концентрация функции принятия решений на верхних этажах организации убивают творчество, ограничивают самостоятельность работников и тормозят их развитие, создают антагонизм между рабочими и их руководителями, что отрицательно сказывается на производительности. Работы МакГрегора и других теоретиков управления оказали значительное влияние как на практику управления, так и на подготовку будущих руководителей. В 60-70-е годы американские школы бизнеса расширили программы за счет включения в них дисциплин, связанных с человеческими ресурсами: индустриальной психологии, организационного поведения, управления персоналом. В результате в экономику начали приходить руководители, осознавшие необходимость и важность управления человеческими ресурсами.

На сегодняшний день основу менеджмента составляет человеческий фактор, заключенный в знании субъектом управления своего дела, в умении организовать собственный труд и работу коллектива, в заинтересованности, к саморазвитию и творческой деятельности. Центральной фигурой менеджмента выступает профессионал - управляющий, способный видеть перспективы развития дела, которым он занимается, умеющий быстро оценивать реальную ситуацию, находящий оптимальное решение для достижения поставленной цели. В этой связи менеджер должен обладать определенным профессиональными и личными качествами: высокой компетентностью, гибкостью мышления, умением идти на риск, напористостью, умением реализовать намеченные планы, быть лидером в коллективе.

Основой человеческого фактора является личность - психологический облик человека, как дееспособного члена общества, сознающего свою роль в обществе. В связи с этим создается функциональная структура:

### Л И Ч Н О С Т Ь

психологический направленность специальный социально-психо-

опыт личности опыт логические процессы

Менеджменту в управление персоналом и решение социальных проблем коллектива необходимо руководствоваться этой схемой, для того чтобы:

1. заинтересовать каждого работника в повышении своей квалификации, постоянной учебе и овладевании новыми знаниями и сферами деятельности;
2. осуществлять индивидуальный подход к каждому члену коллектива, позволяющий максимально использовать его потенциал;
3. ориентироваться на здоровый психологический климат в коллективе.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного

фактора в построении системы управления персоналом

организации.

Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношения власти - подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий - рынок - сеть равноправных отношений, основанных на купле - продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику: к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю. Перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т. е. правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой. Система управления персоналом конкретного предприятия (организации) обычно реализуется на основе разработки концепции кадровой политики предприятия.

Кадровая политика организации обосновывает необходимость использования на практике тех или иных конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, но не занимается детальным анализом их содержания и спецификой проведения практической работы с кадрами.

Говоря о кадровой политике, нельзя отождествлять ее с управлением персоналом. Понятия «управление персоналом» и «политика» сами по себе далеко не тождественны, «Управление» — термин гораздо более широкий, одной из составляющих которого является политика, в данном случае кадровая политика.

С учетом сказанного, кадровую политику можно определить как систему целей, принципов и вытекающих из них форм, методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории работников.

Кадровая политика организации — это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного, ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Основным содержанием кадровой политики являются:

• во-первых, обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;

• во-вторых, развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;

• в-третьих, совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Основные цели кадровой политики должны отвечать миссии организации и полностью отвечать концепции ее развития. Сама же концепция развития должна охватывать самые различные направления деятельности организации и определять задачи руководства с учетом анализа реальной ситуации, складывающейся на фирме и на рынке.

1. **КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**3.1. Краткая организационно-экономическая**

**характеристика предприятия**

Российское предприятие "Стелл" было образовано 18.05.93 г. как акционерное общество (АО) закрытого типа (N 3462 от 18.05.93. Регистрационная палата Мэрии Санкт-Петербурга). В результате принятия нового ГК РФ АОЗТ "Стелл" прошло перерегистрацию и в результате этого приобрело новое название ЗАО "Стелл", соответствующее ГК РФ.

В настоящее время АО "Стелл" имеет следующие структурные подразделения: издательство; типография; отдел управления; службу маркетинга и сбыта; бухгалтерию.

В начале 1995 года по контракту с австрийской фирмой "Брюдер Хенн" было поставлено и смонтировано издательское и типографское оборудование на сумму 1 млн.300 тыс. DM:

- печатная двухкрасочная машина "Роланд";

- издательская компьютерная система с комплектом цветоделения;

- оборудование для изготовления фото и печатных форм;

* отделочное оборудование.

Уровень качества продукции, изготовленной на данном оборудовании, соизмерим с аналогичным производством в развитых странах мира.

Уставной фонд АО "Стелл" на момент основания составлял 50 млн. руб., балансовая стоимость имущества на момент приватизации (декабрь 1993 года) - 1,6 млн. руб.

Основная продукция АО «Стелл» – это высококачественные цветные художественные альбомы, журналы, буклеты, рекламные издания, красочные детские книги.

В настоящее время ЗАО "Стелл" функционирует со следующим составом специалистов:

Административно-управленческий аппарат:

генеральный директор - 1 чел.

коммерческий директор - 1 чел.

секретарь-референт - 1 чел.

главный бухгалтер - 1 чел.

бухгалтер - 2 чел.

инженер-экономист - 2 чел.

начальник службы маркетинга и сбыта - 1 чел.

маркетолог - 3 чел.

специалист по рекламе - 1 чел.

менеджер по сбыту - 4 чел.

юрист - 1 чел.

начальник службы управления персоналом - 1 чел.

специалист по кадрам - 2 чел.

Издательство:

директор - 1 чел.

зам. директора - 1 чел.

техн. редактор – корректор - 1 чел.

художественный редактор - 1 чел.

руководитель издательской системы - 1 чел.

художник-дизайнер - 1 чел.

оператор по компьютерной сети - 1 чел.

Типография:

директор (он же технолог) - 1 чел.

главный инженер - 1 чел.

заготовщик - 1 чел.

печатник (2 бригады по 2 чел.) - 4 чел.

отделочник - 2 чел.

технолог отделочного производства - 1 чел.

копировщик печатных форм - 1 чел.

фотограф - 1 чел.

монтажник - 1 чел.

водитель - 2 чел.

уборщица - 1 чел.

ИТОГО: 44 чел.

Данную структуру можно использовать как базовую при увеличении ЗАО "Стелл" по мере роста объемов производства.

Анализ состава работающих показал, что на данный момент специалистов, ранее работавших в полиграфии - 70 %, в других отраслях народного хозяйства - 30%.

Данную пропорцию можно сохранить и в дальнейшем, поскольку она позволит осуществлять нормальный производственный процесс в полиграфии.

По большинству заказов печатные работы ведутся в 2-х сменном режиме, остальные службы работают в односменном.

Учитывая замкнутый производственный цикл производства, возможно расширение функций работающих, что позволит обеспечить мобильность работы с кадрами и взаимозаменяемость персонала на технологических операциях.

При организации материального стимулирования труда работников предприятия учитываются следующие факторы:

- уровень оплаты труда на аналогичных работах других предприятий;

- система оплаты труда на аналогичных работах других предприятий;

- уровень квалификации на работах, связанных с художественной частью продукции;

- фактор времени выполнения заказа;

- фактор бесперебойной работы оборудования и техники, обеспечивающей производственный процесс.

Было принято целесообразным разработать комбинированную систему оплаты труда:

* повременно-премиальную на работах по обслуживанию оборудования и техники;

- сдельно-премиальную на работах, где возможно нормирование труда;

* окладно-премиальную для ИТР и других категорий работающих.
  1. **Концепция кадровой политики АО «Стелл»**

Развитие АО «Стелл» постоянно требует реализации множества функций по управлению персоналом: планирование потребности в сотрудниках, набор, адаптация новых сотрудников в организации, продвижение перспективных сотрудников, увольнение в связи с профессиональной непригодностью или по возрасту и так далее.

**3.2.1. Подбор и прием на работу**

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, служба управления персоналом определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и приема на работу.

Потребности организации в сотруднике

Подбор кандидатов

Нет Отбор кандидатов

Соответствие требованиям

Да

Прием на работу

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса в АО «Стелл» лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается службой управления персонала совместно с начальником подразделения, в котором существует вакантная должность: начальник службы управления персоналом вносит свое знание процесса создания должностной инструкции, а начальник подразделения – требования к конкретному рабочему месту.

Для облегчения подбора кандидатов в АО «Стелл» создана квалификационная карта, которая описывает основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности. Карта подготавливается начальником подразделения и работниками службы управления персоналом на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранных языков, владение компьютером, умение рисовать и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценке кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой.

Определив требования к кандидату, сотрудники службы управления персоналом приступают к привлечению кандидатов, используя несколько методов:

1. *Поиск внутри организации*. Прежде чем выйти на рынок труда, сначала пробуют искать среди своих сотрудников, размещая объявления о вакантном месте на стендах фирмы, обращаясь к начальникам подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.
2. *Объявления в средствах массовой информации*. Для привлечения кандидатов АО «Стелл» размещает объявления в специализированных газетах и рубриках: «Деловой Петербург», «Работа», «Вакансия». Преимуществом данного метода является широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. А недостатком является обратная сторона преимущества: огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладает требуемыми характеристиками.
3. *Выезд в институты и другие учебные заведения*. Сотрудники службы управления персоналом часто используют этот метод для привлечения «свежей крови» – молодых специалистов.
4. *Частные агентства по подбору персонала*. Обратившись в одно из частных агентств (»Балтика», «Персонал» и др.) сотрудники службы управления персоналом облегчают себе работу по первоначальному отбору кандидатов, рассматривая только кандидатуры, предложенные специалистами агентства.

Но не существует универсального метода подбора кандидатов, поэтому сотрудники службы управления персоналом используют различные методы в зависимости от вакантной должности.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации, который начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущим сотрудникам.

Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На этом этапе сотрудники службы управления персоналом проводят индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету «идеального» сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, способности адаптироваться в организации и т.д.

На основе собеседований (с сотрудником службы управления персоналом, а затем с начальником подразделения) выбирают кандидата, который наиболее подходит для этой должности.

После этого выбранного сотрудника принимают на работу с испытательным сроком (от 1 до 3-х месяцев), давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. Если по истечении испытательного срока у руководства нет претензий к новому сотруднику, он принимается на постоянную работу.

**3.2.2. Выбор и проведение программ обучения персонала**

Система повышения квалификации персонала - важное условие сохранения конкурентоспособности организации. Даже при высочайшем качестве товара или услуги, производимых компанией, для достижения успеха необходимо, чтобы все звенья компании работали быстро, слаженно и профессионально. Особенно это актуально в условиях быстро меняющегося внешнего окружения организации, невозможности прогнозировать его развитие на долгосрочный период.

Все это требует высокого уровня квалификации персонала организации, умения людей, особенно руководителей, принимать правильные решения, четко взаимодействовать друг с другом с использованием самых современных знаний в различных областях организационной деятельности. Не случайно признано, что высококвалифицированные кадры являются самым ценным капиталом любой организации.

Программы повышения квалификации составляются для сотрудников различных уровней иерархии:

* рядовых сотрудников организации;
* руководителей среднего звена;
* руководителей высшего звена.

*Цель:*

* увлечение производства товаров или услуг за счет интенсивного (а не экстенсивного) пути развития организации;
* увеличение качества работы;
* повышение уровня регулярного менеджмента организации.

Программы повышения квалификации составляются с учетом специфики каждого сотрудника и области его профессиональной деятельности и могут быть разработаны для:

* типовых рабочих мест (например, менеджеры по продажам и менеджеры по ведению договоров отдела сбыта);
* групп сотрудников (например, отдел сбыта в целом);
* персонально.

Программы повышения квалификации могут затрагивать следующие области: управление персоналом, time-management, team-building, управление проектами, внешняя среда организации, управление деятельностью, системный анализ (основы системного управления организацией, анализ проблем и так далее.

Программы повышения квалификации разрабатываются с учетом результатов аттестаций персонала и служат одним из инструментов реализации кадровой политики АО «Стелл».

Методы: курс лекций по различным дисциплинам; тренинги, семинары; индивидуальное консультирование.

Результаты: повышение эффективности работы персонала; повышение качества продукции; улучшение организационной культуры на основе более квалифицированного подхода к решению организационных проблем; повышения уровня регулярного менеджмента; стабилизации кадрового состава на основе предоставления; организацией возможности профессионального, карьерного и личного роста сотрудникам.

**3.2.3. Аттестация персонала**

В АО «Стелл» периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку представляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Одним из способов оценки персонала, используемых в АО «Стелл», является аттестация. Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей, которая осуществляется непосредственным начальником.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреча начальника с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы как начальником, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Данное собеседование играет важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от начальника.

Начальник должен заблаговременно определить дату собеседования и сообщить ее сотруднику, предоставив ему возможность тщательно подготовиться к аттестации. Также важно выделить достаточное для проведения собеседования время (не менее часа), выбрать подходящее помещение, которое бы исключало присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы. Желательно не переносить дату собеседования, так как это негативно сказывается на состоянии аттестуемого.

С самого начала собеседования начальник должен установить контакт с сотрудником для доброжелательного диалога. Этого можно достичь за счет тона приветствия, вопросов на нейтральную тему, демонстрации внимания к ответам сотрудника, улыбки, непринужденной позы. Начальник должен объяснить, что целью собеседования является улучшение результатов его работы, постоянно демонстрируя сотруднику заинтересованность в его развитии и готовность оказать помощь.

Аттестацию рекомендуется начать с обсуждения достижений сотрудника, сосредоточиться на положительных результатах. При обсуждении недостатков начальник должен быть предельно конкретным, использовать реальные факты, избегать характеристики личных качеств сотрудника, сконцентрироваться на должностных обязанностях. Вынося общую оценку, начальник должен тщательно обосновать ее, предоставить сотруднику возможность высказать собственное мнение, однако не допустить превращения аттестации в словесную перепалку. Закончить аттестацию следует на положительной ноте, еще раз подчеркнув свое уважение к сотруднику и искреннюю заинтересованность в его развитии.

В течение всего собеседования начальник должен внимательно следить за состоянием аттестуемого и при необходимости вносить коррективы в собственные действия. Особое внимание следует обратить на аттестацию молодых сотрудников, так как негативный опыт первого аттестационного собеседования сохраняется в памяти на долгие годы.

**3.3. Анализ кадровой политики АО «Стелл»**

Проанализируем результаты реализации концепции кадровой политики АО «Стелл». Прежде всего проанализируем использование трудовых ресурсов на предприятии.

Проводим анализ изменений в численности и структуре промышленно-производственного персонала АО «Стелл» за 1998 и 1999 гг. в таблице 1.

Таблица 1.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Среднесписочная  численность (чел.) | | | Структура промышленно-производственного персонала,  в % к итогу | | |
|  | преды-дущий период | отчет-ный период | откло-нение  (+, -) | преды-дущий период | отчет-ный период | откло-нение  (+, -) |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Рабочие | 10 | 14 | +4 | 27,03 | 31,82 | +4,79 |
| 2. Руководители | 9 | 9 | 0 | 24,32 | 20,45 | -3,87 |
| 3. Специалисты | 18 | 21 | +3 | 48,64 | 47,73 | -0,01 |
| Итого промышленно-производственный персонал | 37 | 44 | +7 | 100,00 | 100,00 | 0,00 |

Как видно из представленных данных, численность промышленно-производственного персонала на АО «Стелл» увеличилась с 37 до 44 чел., то есть на 7 чел., что объясняется ростом предприятия и увеличением объема работ. Структура промышленно-производственного персонала за отчетный период изменилась - удельный вес рабочих увеличился на 4,79 %, сократился удельный вес специалистов незначительно сократился, численность руководителей хоть и осталась прежней, но их удельный вес сократился на 3,87 %.

Кадровую политику АО «Стелл» можно также оценить, используя показатели эффективности работы с кадрами.

Состояние кадров на предприятии может быть определено с помощью **следующих коэффициентов**:

1. *Коэффициент выбытия кадров* **Квк** определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период Рув. к средней численности работников за тот же период Р:

Квк = Рув/ Р\*100 %

По имеющимся данным вычислим коэффициент выбытия за 1999 год АО «Стелл»:

Квк = 4/44\*100 = 0,0009 %

2) *Коэффициент приема кадров* **Кпк** определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период Рпк. и среднесписочной численностью работников за тот же период Р:

Кпк = Рпк/Р\*100 %

Коэффициент приема кадров за 1999 год составил 0,0025 %.

3) *Коэффициент стабильности кадров* **Кск** рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях:

Кск = 1 – (Рув/Р + Рп) \* 100 %,

где Рув – численность работников уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период;

Р – среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному;

Рп – численность вновь принятых за отчетный период работников.

Коэффициент стабильности составил 92,73%, в расчет брались следующие данные:

Рув – 4 человека;

Р – 44 человек;

Рп – 11 человек.

Данный коэффициент говорит о достаточно высоком уровне организации управления предприятия. В идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 90-95%.

Но наиболее показательным является *коэффициент текучести кадров*.

Уровень текучести кадров (**Утк**) оценивается соотношением числа работников, уволившихся с предприятия по собственному желанию или по инициативе администрации (Рув), и среднесписочного числа работников (Р).

Утк = Рув/ Р \* 100 %

Для АО «Стелл» Утк составило 9,1 %, что является низким показателем.

На предприятии разработаны должностные инструкции для каждой категории ППП. Учитывая объем данной работы, мы не имеем возможности привести примеры данных должностных инструкций.

На предприятии разработаны также и мероприятия по развитию персонала, повышению его квалификации.

1. **ИЗМЕНЕНИЕ СТИЛЯ, МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ И**

#### РОЛИ ЛИДЕРСТВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

При ведении кадровой политики АО «Стелл» приоритеты отдаются интересам производства. Интересы работника почти не учитываются. Индивидуальный подход к работникам предприятия не является приоритетом кадровой политики (рис.1). Однако это имеет как отрицательные, так и положительные черты (таблица 2).

|  |  |
| --- | --- |
| **Отрицательные черты** | **Положительные черты** |
| 1. Не благоприятная морально-психологическая атмосфера в коллективе; | 1. Продуманность в распределении функций; |
| 2. Бюрократизм; | 2. Дисциплина; |
| 3. Механическое, бездушное управление; | 3. Оперативность и своевременность принимаемых решений; |
| 4. Отсутствие творчества и энтузиазма в работе. | 4. Повышение производительности труда. |

Степень учета интересов работника

Степень учета интересов производства

Рис.2. Приоритет кадровой политики АО «Стелл»

В первичных трудовых коллективах помимо руководителя на поведение работников влияет лидер. Лидерство - это процесс стихийного, спонтанного руководства коллективом изнутри, со стороны наиболее авторитетных членов коллектива. Лидерами становятся наиболее инициативные, энергичные, общительные, информированные работники. В различных ситуациях жизнедеятельности коллектива лидерами могут быть разные работники.

Лидерство возникает лишь в том случае, когда в коллективе есть работники со склонностью к лидерству. Если в организации таких работников нет, коллектив остался без лидера. Безлидерные коллективы менее эффективны и отличаются более низким уровнем сплоченности. Наибольшей эффективности работы и сплоченности достигают те коллективы, где руководитель одновременно является лидером. В этом случае он может воздействовать на коллектив не только административными мерами, но и использовать социально - психологические санкции. Однако сочетания в одном лице руководителя и лидера не всегда удается достичь.

Специалисты по экономике и социологии труда, изучая социально - психологическую структуру коллектива, должны выявить лидеров, чтобы опираться на них при организации коллективной деятельности. Воздействовать на коллектив следует прежде всего через лидеров. Однако руководители, по каким - либо признакам не соответствующие занимаемой должности, боятся появления в коллективах лидеров, считая их своими соперниками. Противопоставление и скрытое противоборство руководителя и лидера может привести к конфликтам в коллективе.

Особенности взаимодействия членов коллектива по поводу принятия, осуществления решений и контроля за их реализацией формируют стиль руководства.

Стиль руководства определяется особенностями властно - распорядительных отношений и складывается из ряда элементов. Среди них: распределение полномочий между руководителями и подчиненными, представление им самостоятельности, участие в информировании коллектива; отношение руководителя к советам, высказываниям и критике со стороны подчиненных; используемая тактика воздействий на подчиненных; преобладающие формы обращения к подчиненным; особенности социального контроля в коллективе; характер взаимодействий с общественными организациями, в том числе с советом трудового коллектива; позиция руководителя в конфликтных ситуациях.

В зависимости от сочетания этих элементов различают три основных типа стилей руководства: административный; демократический; попустительствующий.

Для *административного стиля* *руководства* характерно отображение подчиненных от участия в выработке и принятия решений, отсутствие возможности у подчиненных проявить инициативу и самостоятельность, отсутствие взаимопонимания между руководителем и подчиненными.

*Демократический стиль руководства* - полная противоположность административного.

*Попустительствующий стиль* означает, что руководитель, по существу, самоустраняется от процесса руководства, пускает его на самотек, в основном всю работу ведут заместители.

Сочетание попустительствующего и административного стилей порождает бюрократизм, т.е. заорганизованность работы, безответственность работников, расхождение между словом и делом, бумаготворчество, чванство со стороны руководителей, чинопочитание у рядовых работников, угодничество.

На АО «Стелл» в пользу ведения управления, направленного на производство был сделан в силу авторитарного характера руководителя предприятия.

###### **5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, в результате проведенного нами исследования можно сделать следующие основные выводы.

Конкретной задачей любого анализа трудовых ресурсов предприятия является нахождение слабых мест, связанных с использованием рабочей силы, а его целью – выработка таких рекомендаций, которые не позволят предприятию снижение объема и качества выпускаемой им товарной продукции.

Проанализировав методы и принципы ведения кадровой политики АО «Стелл» можно сделать вывод, что на предприятии ведется целенаправленная кадровая политика, разработана концепция кадровой политики.

Состав кадров предприятия стабилен, что наглядно видно из расчета показателя (коэффициента) стабильности кадров, который составил 92,73%.

Стабильность кадров ведет за собой повышение производительности труда, улучшение морально-психологического климата в коллективе, способствует лучшей адаптации новых работников в коллективе.

Однако необходимо провести меры по активизации персонала, его мотивации на труд, т.к. мало заметна заинтересованность каждого сотрудника в общем деле предприятия. Ведь одной из подзадач кадровой политики является выбор наиболее действенных методов мотивации персонала. Мотивировать – значит затронуть их важнейшие интересы, дать им шанс реализоваться в процессе работы.

Современное состояние образования и наличие элементов кризисных явлений при становлении рыночных отношений предъявляет особые требования к политике управления кадрами любого предприятия. В этих условиях необходимо существенно повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроля за результативностью и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением предприятия в целом. Модернизация управления должна быть ориентирована на консолидацию потенциала предприятия, повышение производительности и эффективности труда как в краткосрочном, так и в долгосрочном аспекте.

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

И в заключении напомним, что стержнем всякой организации являются работающие в ней люди, которыми необходимо управлять так же, как сотрудниками других функций. Именно сотрудники службы управления персоналом обеспечивают функционирование и обновление систем управления персоналом. Они должны обладать многими качествами, основными из которых являются:

1. **Знание бизнеса** (сферы деятельности организации). Сотрудники службы управления персонала должны иметь четкое представление о потребностях клиентов фирмы, движущих силах отрасли, понимать специфику производственной деятельности, ее финансовые аспекты. Эти знания позволяют им хорошо понимать стоящие перед организацией цели (и участвовать в их определении), моделировать производственное поведение, разрабатывать системы управления персоналом и оценивать их эффективность.
2. **Профессиональные знания и навыки в области управления персоналом.** Это тот элемент, который делает сотрудников службы (отдела) управления персоналом тем, кто они есть – специалисты по управлению персоналом. Основные элементы профессиональных знаний в области человеческих ресурсов соответствуют составляющим системы управления персоналом: подбор, профессиональное обучение и развитие, оценка, а также включают знания и навыки в области создания и управления процессами и процедурами, общения, администрации.
3. **Лидерство и управление переменами.** Служба человеческих ресурсов играет ключевую роль в управлении современной организацией, поэтому ее сотрудники должны обладать критическими для этого процесса навыками – определять направление развития организации, формулировать цели, вырабатывать методы достижения этих целей и внедрять их в организацию. Для этого специалистам по персоналу нужны профессиональные знания в области планирования, разработки и анализа альтернативных стратегий, принятия решений, создания рабочих групп, разрешения конфликтов.
4. **Способность к обучению и развитию.** В современном мире устаревают не только компьютеры и автомобили, но и знания в области управления персоналом. Поэтому способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков является критическим качеством для специалистов по человеческим ресурсам – управлять процессом постоянного обновления профессиональных знаний персонала всей организации могут только люди, сами овладевшие этим искусством.