**Содержание**

Введение

1. Хорошо ли поставлено обучение новичков

2. Работает ли система «добровольцев»

Заключение

Библиографический список

**ВВЕДЕНИЕ**

Производительность и повышение эффективности производства является центральной проблемой управления компании. Воздействие, которое может оказать на производительность в целом в компании. Данного рода воздействие четко проявляется в двух областях: управление человеческими ресурсами и управление определенной производственной деятельностью компании.

Управление человеческими ресурсами признается наиболее важной сферой жизни компании, способного качественно и в несколько раз больше повысить ее эффективность.

Система управления человеческими ресурсами непрерывное совершенствование методов работы с кадрами.

Сущность управления человеческими ресурсами, включая наемных работников, работодателей и других владельцев компании происходит в установлении организационно-экономических, правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях определенного использования их.

Управление персонала занимает важное место в системе управления компанией. Эта сфера управления обладает определенно специфическими понятиями, при этом имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

**1. Хорошо ли поставлено обучение новичков**

Потребность в обучении и достаточно мощная мотивация для обучения возникают, если Вы, как руководитель, недовольны объемами продаж торговым персоналом, в частности этот факт относится к примеру компании Replacements Ltd., так как руководитель компании Боб Пейдж заинтересован в разрешении проблемы продажи товара более активно чем есть.

В штате компании работает около 70 человек, которые работают полный рабочий день, обслуживая клиентов с 8 до 22 часов без выходных. Когда заканчивается рабочий день, сообщения клиентов записываются на автоответчик, и на следующий день сотрудники компании связываются с ними. Около 90% всех сделок совершается по телефону, и лишь 10% проходит через выставочный зал. Операторы принимают около 26 тыс. звонков в неделю.

Как отмечает Боб Пейдж, в компании имеется текучка кадров, кому то работа не подходит по каким либо соображениям или не нравится, в этом образуется проблема деятельности, так основа компании Replacements Ltd. Являются ее сотрудники. И когда сотрудники покидают данное место работы, руководству компании становится тяжело и даже руководство не общается с данным работником. Руководству компании постоянно требуется обучать сотрудников, компания существует уже давно и экономика не стоит на месте, требуется развиваться и идти дальше.

Компания Replacements Ltd. набирает работников через объявления в местных газетах или по рекомендации знакомых. Компания охотно берет на работу знакомых и родственников своих служащих, единственное правило — такие работники не должны находиться в отношениях непосредственного подчинения. Родственников распределяют по разным отделам, хотя порой это и непросто. Компания славится хорошими заработными платами, отличными условиями труда, уважением к персоналу, так что желающих получить место в компании всегда достаточно.

В компании Replacements Ltd. главными критериями отбора служат данные интервью и резюме. Интервью проводятся длительные и обстоятельные, потому что чаще всего кандидаты не имеют опыта работы в подобной сфере, и выяснение их отношения к будущим обязанностям имеет первостепенное значение. У компании нет возможности нанимать на работу уже подготовленных сотрудников, перешедших от ее конкурентов, потому что конкурентов просто не существует.

В ходе интервью кандидат получает полное и реалистичное описание его будущих обязанностей.

Эффективность подготовки во многом зависит от того, интересует человека работа или нет.

Проблема подбора сотрудников, стоит достаточно остро. Руководство компании обнаружило, что работа день и ночь, а при необходимости без выходных, требует такой самоотдачи, какая крайне редко встречается в наше время. Однако именно на такую самоотдачу рассчитывает каждый клиент. Непросто найти сотрудника, который ставил бы нужды клиента выше своих нужд.

В настоящее время компании Replacements Ltd. требуются люди, которые воспринимают ценности компании и ответственно относятся к поручаемой работе.

Компания Replacements Ltd. высоко ценит гибкость, а ценности компании помогают одинаково хорошо обслуживать клиентов в любой ситуации.

Новые сотрудники компании проходят интенсивную подготовку в течение 90 дней. Контролеры проверяют новичков и ставят оценки еженедельно. На 30-й, 60-й и 90-й дни новички получают оценки своей подготовки.

Чтобы обеспечить доступ клиентов к услугам компании и перекрыть нехватку персонала в часы пик, в компании Replacements Ltd. используется политика подготовки сотрудников.

80% всей работы компании Replacements Ltd. выполняется только за счет несложных навыков и желания учиться, лишь 20% требует высокой квалификации и специальных навыков.

Можно предложить следующую схему регулирования системы обучения новичков. Программа подготовки должна включать в себя следующее:

1. Тренинги, необходимые для получения первичных знаний. Если новичков достаточно много (более 6-7), выгодно тренинги проводить в фирме. Для этой цели можно пригласить тренера из тренинговой компании или, что еще лучше, поручить это своему тренинг-менеджеру.

2. Отработку первичных навыков с наставником и под его управлением. За каждым новичком должен быть закреплен наставник, которомуследует довести новичка до "кондиции". Задача наставника: определить слабые стороны новичка и принять необходимые меры для повышения его профессионального уровня. Наставник предоставляет новичку дополнительную информацию и делится с ним опытом практической работы. В каждой компании работа наставника отражает специфику практической деятельности, поэтому сложно предлагать конкретные варианты. Можно акцентировать внимание только на одном: процесс наставничества должен быть организован так, чтобы обучаемый плавно переходил от наблюдения за работой наставника на переговорах к собственным самостоятельным переговорам. Можно принять за основу принцип "три по три".

3. Мероприятия но снижению экономического ущерба на случай, если обучение не пойдет впрок и новичок не выдержит испытательного срока. На новичка приходится тратить время и средства. Если отбор кандидатов прошел на высоком уровне, есть большая вероятность того, что новичок выдержит испытательный срок и затраты компании на его ввод в профессию окупятся. Но так бывает не всегда. Для того чтобы компенсировать затраты на новичка, который может уйти сам или уйдет по вашей инициативе, необходимо продумать для него некоторую полезную для фирмы работу на время обучения. Это позволит снизить или вообще исключить потери в случае, если новичок не останется в фирме.

**2. Работает ли система «добровольцев»**

Добровольческий труд сегодня – повседневная социальная практика.

Основные характеристики, присущие волонтерской деятельности:

Вознаграждение. Волонтер не должен заниматься волонтерской деятельностью главным образом с целью получения финансовой прибыли, и любое финансовое возмещение должно быть меньше стоимости выполненной работы.

Добрая воля. Хотя мотивация участия в волонтерской деятельности, возможно, всегда будет состоять из нескольких причин, включая давление со стороны коллег (или родителей) и долг перед обществом, все же эта деятельность должна осуществляться добровольно, без принуждения со стороны.

Приносимая польза. Должен быть определенный бенефициарий или группа бенефициариев (в т. ч. такие абстрактные понятия, как окружающая среда или само общество), помимо (или в дополнение к) семьи или друзей волонтера.

Организационная структура. Добровольческая деятельность может быть организованным или неорганизованным, осуществляться индивидуально или в группе, общественных или частных организациях.

Добровольная помощь в компании Replacements Ltd. — основа "многостаночной" подготовки. Поскольку "дыры" возникают регулярно, сотрудники различных отделов добровольно берутся помочь тем отделам, где образовался "завал", и очень быстро повышают свою квалификацию в разных видах деятельности. Руководителям отделов дано указание использовать добровольцев на тех работах, с которыми они обязательно справятся, чтобы не пропало желание добровольно помогать.

80% всей в работе компании Replacements Ltd. выполняется только за счет несложных навыков и желания учиться, лишь 20% требует высокой квалификации и специальных навыков. Так что предоставьте добровольцам любую работу из тех 80%. Поскольку за работу ставится оценка, надо гарантировать, чтобы она ставилась за такую работу, с которой работник может справиться. В противном случае у нас просто не останется добровольцев, поскольку работники будут бояться плохих оценок. Поэтому менеджеры должны сделать все, чтобы добровольный труд вызывал положительные эмоции.

Согласно проведенному опросу в компании Replacements Ltd., люди, работающие добровольно, приводили следующие причины:

• хочу помогать компании помогать ей в ее деятельности 61%;

• надеюсь научиться чему-то новому 46%;

• хочу иметь какое- то занятие 41%;

• для собственного удовольствия 31%;

• хочу познакомиться с новыми людьми 29%;

• хочу ответить людям за добро добром 11%;

• хочу бороться с определенной проблемой 7%;

• у меня есть свободное время 4%;

Как считает руководство компании Replacements Ltd. доброволец- это залог успешной работы компании. Руководство компании также считает, что добровольцы – это уникальный ресурс организации по реализации товаров компании.

Добровольцы – незатратный ресурс организации**.** Так как люди сами решают бескорыстно и безвозмездно помогать, то, следовательно, организации не нужно дополнительных затрат на заработную плату дополнительных сотрудников. А для некоммерческих организаций России данный аспект является особенно актуальным, учитывая финансово-экономические условия существования некоммерческих организаций. Добровольцы часто приносят прибыль организации, выраженную материально или нематериально (например, добровольцы очень часто принимают участие в сборе частных пожертвований).

Для качественной работы добровольцами можно ожидать посещения потенциальных добровольцев. Потенциальных потому что, возможно, эти люди не подойдут организации по разным причинам. На этом этапе основными задачами являются:

* Предоставление потенциальным добровольцам полную информацию об организации и о работе, которую должны выполнять добровольцы;
* Ознакомление добровольцев с процедурами приема и способами поддержки;
* Ознакомление волонтеров с политикой организации по отношению к добровольцам;

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Объем проведенных исследований пока еще недостаточен для окончательных выводов о результативности программ по управлению человеческими ресурсами, но уже имеющиеся данные показывают, что управление человеческими ресурсами способствуют развитию чувства удовлетворения работой, снижению количества прогулов и текучести кадров и повышению качества продукции.

Результаты и указывают на то, что программы изменения организации труда способствуют повышению эффективности деятельности организаций, но находятся специалисты, критикующие такие методы. Некоторые критики утверждают, что нельзя отдавать приоритет чувствам удовлетворения сотрудника, по соображениям экономической эффективности. Руководство должно воздерживаться от реорганизации условий труда до тех пор, пока оно убедится в том, что рабочие предрасположены к нему. В ходе выполнения некоторых программ рабочим дали больше самостоятельности, чем они того желали. Результат — плохая работа и раздраженность работников. Ведущаяся в последнее время критика идеи реорганизации условий труда поддерживает такие взгляды. Тем не менее, при должной проработке программы совершенствование организации и условий труда способствует развитию чувства удовлетворенности работников, повышению качества труда, снижению количества прогулов и текучести кадров.

Все акценты в работе с персоналом были расставлены исходя из требований, основанных на массовом внедрении в компании Replacements Ltd. систем качества в соответствии с международными стандартами.

Такая постановка работы с персоналом логически вытекает из все возрастающей конкуренции. Чтобы быть конкурентоспособным, вести успешную экономическую деятельность, необходимо внедрять высокорезультативные системы деятельности, опирающиеся на ответственный и квалифицированный персонал с осознанной мотивацией на выполнение поставленных компанией целей и задач. Именно этим и определяются подходы блока по управлению персоналом ко всей системе подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Таким образом, учитывая, что человеческие ресурсы относятся к социально-экономической категории, и на основании всего вышеизложенного, являющегося ярким тому подтверждением, можно сделать вывод, что управление человеческими ресурсами способно повлечь за собой изменения, как в экономической, так и в социальной сферах деятельности общества.

**Библиографический список**

1. Самоукина. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах, Вершина, 2008
2. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика. Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. Кочиева Т.Б., Новиков Д.А. Базовые системы стимулирования. М.: Апостроф, 2000.
4. Новиков Д.А. Стимулирование в организационных системах. М.: Синтег, 2003.
5. Мартин П., Ричи Ш. Управление мотивацией. ЮНИТИ, 2004.
6. Мазманова Б.Г. Управление оплатой труда. Учебное пособие. Финансы и статистика, 2001.
7. Саломатин Н.А., Румянцева З.П., Поршнев А.Г. Управление организацией. Инфра-М, 2003.
8. Джеральд Коул. Управление персоналом в современных организациях. Вершина, 2004.
9. Борисова Е. Управление персоналом для современных руководителей. СПб: Питер, 2007