СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

филиал в г. КАЛУГЕ

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему: «Кадровая политика на примере НК ЮКОС»

по предмету: Управление персоналом

Студента дневного отделения

III курса группы «МО»

Мамонтовой О.И.

Научный руководитель

Иконникова И.В.

Калуга – 2003

СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………………………..3

Глава 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ,

ЦЕЛИ, СОДЕРЖАНИЕ………………………………………………………………………….5

* 1. Типы кадровой политики……………………………………………………………….6
  2. Краткая характеристика основных положений содержания

кадровой политики……………………………………………………………………….10

Глава 2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ……………………………………….17

* 1. Этапы проектирования кадровой политики…………………………………………..17
  2. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия………………………………………..19
  3. Условия разработки кадровой политики……………………………………………...20

Глава 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НК ЮКОС……………………………………………..22

* 1. Молодые специалисты…………………………………………………………………..24
  2. Кадровый резерв…………………………………………………………………………25
  3. Мобильный персонал……………………………………………………………………26
  4. Мотивация сотрудников…………………………………………………………………27
     1. Комплексная программа мотивации сотрудников……………………………27
     2. Новаторская программа поощрения сотрудников

акциями компании………………………………………………………………..28

* 1. Планирование карьеры…………………………………………………………………..29
  2. Ротация…………………………………………………………………………………….29

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……………………………………………………………………………………31

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ………………………………………………………………………..32

ПРИЛОЖЕНИЯ……………………………………………………………………………………33

# ВВЕДЕНИЕ

Как можно победить конкурентов? В первую очередь, следует сделать товары и услуги, предлагаемые клиентам, более привлекательными, чем у конкурентов. Ценовая политика, расширение ассортимента, улучшение качества и сокращение времени обслуживания клиентов, обеспечение послепродажного обслуживания, льготы постоянным клиентам – это только часть методов, которые могут быть использованы.

При этом следует иметь в виду, что поиск и реализация тех или иных конкретных преимуществ – это задача работников организации. **Для того чтобы выжить и процветать организации необходимо иметь и регулярно получать соответствующее число работников с надлежащим уровнем квалификации. Кадры являются душой организации. Она может располагать наилучшими производственными помещениями и оборудованием, но, сколько знаний и навыков, сколько искусства и сколько личностей требуется организации для того, чтобы выжить и преуспеть? Именно люди создают или разрушают организацию, люди, которые производят и поставляют изделия, осуществляют техническое обслуживание. Говорить об организации, значит говорить о ее жизненной силе, ее работниках.** [[1]](#footnote-1) Игнорировать человеческие ресурсы не может ни одна организация.[[2]](#footnote-2)

**Поэтому руководитель несет полную ответственность за эффективность своего трудового коллектива. Это общепринятый факт, как и то, что руководители, которые не принимают на работу нужных подчиненных, не способны правильно руководить и, в конце концов, вынуждены оставить свою должность.** В свете чего кадровая политика организации приобретает все большее значение.

Надо заметить, что политика организации в области кадров включает в себя не только набор кадров и их увольнение, но также и планирование персонала, определение способов привлечения персонала, непосредственно подбор, оценка, отбор и принятие сотрудников на работу, адаптация, обучение и повышение квалификации работников, а также их развитие и т.д.

# В современных условиях могут «выжить» лишь те фирмы, которые осуществляют стратегическое планирование. И это в немалой степени касается и кадровой политики организации.

Политика организаций в области кадров неодинакова и зависит от условий внешней и внутренней среды.

В работе дается определение кадровой политики, рассматриваются ее типы, а также затрагиваются такие важные моменты кадровой работы как планирование и набор персонала, его адаптация, обучение и развитие, аттестация персонала и т.д.

В третьей главе рассматривается кадровая политика крупной нефтяной компании ЮКОС. Кадровая политика данной организации взята в качестве примера продуманной политики в области кадров.

При написании курсовой работы использованы работы следующих авторов: Т.Ю. Базаровой, Б.Л. Ереминой; М.И. Магур, М.Б. Курбатова; Н.Г. Любимова; А. Сафонова, В. Федина; С.Н. Паркинсона, М.К. Рустомджи; Дж.М. Иванцевича, А.А. Лобанова; Г. Десслер и Ф.Б. Михайлова.

**Глава 1: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЦЕЛИ, СОДЕРЖАНИЕ**

Под политикой организации обычно понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшей составной частью стратегически ориентированной политики организации является ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Термин «кадровая политика (КП)» имеет несколько толкований. В широком смысле КП – *это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.* При таком понимании КП часто необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства. Это находит свое отражение в правилах внутреннего распорядка, коллективном договоре и, конечно же, в философии организации. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации. В узком смысле КП – *это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.[[3]](#footnote-3)*

*Основным содержанием КП является:*

1. обеспечение организации рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор, найм, высвобождение работников, а также анализ текучести кадров;
2. развитие работников (профориентация, переподготовка, проведение аттестаций и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе);
3. совершенствование организации, совершенствование стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

*Цели КП:*

1. выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области, соблюдение положений законов о труде, соблюдение типовых правил внутреннего распорядка;
2. бесперебойное и качественное обеспечение организации необходимым числом работников соответствующей профессии и квалификации;
3. рациональное использование кадрового состава;
4. формирование и поддержание работоспособности дружных производственных коллективов;
5. развитие внутрипроизводственной демократии;
6. разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров, повышение квалификации работников;
7. разработка теории управления персоналом.

Цель КП можно определить и иначе - создание сплоченных ответственных и высоко производственных трудовых ресурсов.

*Принципы формирования КП:*

1. принцип научности, т.е. применение научных разработок в той области, где можно достичь социального и другого экономического эффекта;
2. принцип комплексности, т.е. должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности;
3. принцип системности, т.е. взаимосвязи и взаимоувязки отдельных составляющих кадровой работы;
4. принцип учета (учет всех факторов, влияющих на конечный результат деятельности);
5. принцип эффективности, т.е. любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результат хозяйственной деятельность предприятия;
   1. **ТИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

Анализ существующей в конкретных организациях КП позволяет выделить, как минимум, два основания для их группировки. Первое основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному основанию можно выделить следующие типы КП:

* 1. пассивная;
  2. реактивная;
  3. превентивная;
  4. активная.

Вторым основанием для дифференциации КП могут быть степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава, ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этому основанию традиционно выделяют два типа КП – открытую и закрытую.

Рассмотрим подробнее каждый из упомянутых вариантов КП.

***Пассивная и реактивная кадровая политика.***

Само словосочетание «пассивная политика» на первый взгляд представляется алогичным. Однако нередко встречаются ситуации, при которых руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении собственного персонала, а кадровая работа сводится к рутинному функционированию или ликвидации «непредвиденных и непонятно откуда свалившихся негативных последствий». Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство чаще всего вынуждено работать в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, часто не успевая понять причины событий и их возможные последствия.

При реактивной кадровой политике руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, предпринимает попытки проанализировать их причины и следит за возникновением конфликтных ситуаций. Предметом специального внимания руководства становится мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Кроме того, на предприятиях предпринимаются определенные меры по локализации кризисных явлений, осуществляются действия, направленные на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и оказания адекватной экстренной помощи. Вместе с тем, несмотря на то, что в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном планировании.

***Превентивная кадровая политика.***

В подлинном смысле слова о превентивной КП можно говорить лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. При этом организация, характеризующаяся наличием превентивной КП, не имеет средств для влияния на наличную ситуацию. Работники кадровой службы подобных предприятий располагают как средствами диагностики персонала, так и методикой прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Программа развития организации основывается на краткосрочном и среднесрочном прогнозах потребности в кадрах, как в качественном, так и в количественном отношениях. В ней также обычно представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

***Активная кадровая политика.***

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые кадровые программы, а также осуществлять регулярный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды, то можно говорить о наличии в данной организации активной кадровой политики.

*В основе активной КП лежит:*

1. снабжение организации квалифицированной рабочей силой;
2. дальнейшее развитие кадров в рамках организации;
3. закрепление КП или ее стабилизация.

С точки зрения механизмов, которые используются руководством организации, можно выделить два вида активной кадровой политики – рациональную и авантюристическую.

При рациональной КП руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и методами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

*Рациональная КП предполагает:*

1. возможность реализации внутри организации мобильной стратегии управления персоналом с учетом осуществления нескольких проектов или направлений деятельности;
2. гибкие формы включения специалистов для решения тех задач, характерных для определенной стадии реализации проекта, которые именно эти специалисты могут решать максимально эффективно.

Такой подход предполагает постоянную смену состава исполнителей, которая зависит от перехода организации с одной стадии развития на другую, и позволяет выстраивать долгосрочные траектории карьеры для сотрудников.

При авантюристической кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программу развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, хотя и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной КП могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия.

***Открытая кадровая политика.***

Открытая КП характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом структурном уровне. Новый сотрудник может начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. В предельном случае такая организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип КП характерен для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. КП открытого типа может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

***Закрытая кадровая политика.***

Закрытая КП характеризуется тем, что организация ориентируется на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. КП закрытого типа характерна для компаний, ориентированный на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Сравнение этих двух типов КП по основным кадровым процессам иллюстрируется табл. 1 (Приложение 1).

В таблице были использованы такие кадровые процессы, как набор персонала, адаптация, обучение и развитие персонала и т.д. Чтобы иметь более полное представление о кадровой работе, рассмотрим некоторые из них подробнее.[[4]](#footnote-4)

1.3. КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ПОЛОЖЕНИЙ СОДЕРЖАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Планирование персонала

Очевидно, что планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы:

* 1. сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
  2. каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
  3. как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
  4. каким образом обеспечить условия для развития персонала;
  5. каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: 1. производственная программа; 2. нормы выработки; 3. планируемый рост повышения производительности труда и 4) структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

Набор персонала

Процесс набора кадров состоит из следующих этапов:

1. определение требований – точное определение того, кого вы хотите найти, путем анализа работы, подготовки описания этой работы, т.е. должностной инструкции и определение сроков и условий найма;
2. определение основных источников поступления кандидатов (объявления в газетах, рекрутинговые фирмы и т.д.);
3. выбор методик отсеивания кандидатов, собеседования и тестирования;
4. введение в должность / адаптация – обеспечение того, чтобы новые работники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.[[5]](#footnote-5)

При наборе новых сотрудников необходимо:

1. четко определить требования к данной работе путем тщательного анализа задач и предполагаемой ответственности;
2. составить описание функций и список требуемых качеств кандидата;
3. принять решение о внутреннем или внешнем наборе кадров (т.е. внутри организации или на «рынке труда»);
4. сделать выбор из полученных заявок и договориться о встречах и собеседованиях;
5. сделать выбор кандидата на основе результатов собеседований, тестов и рекомендаций.[[6]](#footnote-6)

Адаптация персонала

*Адаптация – процесс активного приспособления человека к новой среде.* В контексте включения сотрудника в организацию это означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. И специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

* 1. оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации;
  2. ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации;
  3. действенная адаптация. Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами.
  4. функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.[[7]](#footnote-7)

Особо следует обговорить роль непосредственного руководителя в осуществлении программы адаптации новичка, т.к. именно оценка руководителем работы новичка в первый период является тем механизмом обратной связи, который позволит сотруднику начать для себя процесс «инвентаризации» корпоративных ценностей. Целесообразно проводить собеседования с новичком в течение первой недели и по окончании одного месяца работы.

В последнее время все большее признание завоевывает так называемый «интервал-тренинг», признанный в Европе наилучшей методикой для безболезненного «врабатывания» нового человека в его обязанности. Интервал-тренинг проходит примерно по следующей программной схеме:

**1 неделя:** информационная «экскурсия» по необходимым для дальнейшей работы нового сотрудника отделам и службам; посещение всех руководителей предприятия для информационных бесед;

**2 (3) неделя:** сопровождение и наблюдение за работой молодого (опытного) сотрудника, который хорошо исполняет свои обязанности;

**4 неделя:** сопровождающая работа с руководителей отдела или его заместителем;

**5 неделя:** обслуживание телефонных заказов и обработка рекламаций;

**6 неделя:** сопровождение и наблюдение за работой опытного сотрудника с клиентами;

**7-10 недели:** замещение больного или находящегося в отпуске сотрудника соответствующей специальности;

**11 неделя:** передача в руки нового сотрудника всех дел по его участку;

**12 неделя:** подведение итогов периода испытательного срока.[[8]](#footnote-8)

***Обучение и развитие персонала***Рассматривая важность процесса непрерывного образования в целом, необходимо иметь в виду, что эффективность процесса обучения зависит от успешности каждого отдельного учебного мероприятия. Для того, чтобы учебные мероприятия проходили более успешно, важно достаточно точно представлять:

1. цели и тип программы обучения;
2. особенности коммуникативного процесса слушателей и преподавателей;
3. специфику деятельности преподавателя, работающего со взрослой аудиторией;
4. отличительные параметры самой аудитории взрослых.

Можно выделить два типа целей учебных занятий в рамках программ последипломного образования: 1. передачу знаний и 2. формирование определенного арсенала умений, а также развитие потенциала работников. Соответственно, можно говорить о двух разных типах учебных программ – «сохраняющих» и «инновационных».

Целью «сохраняющего» обучения является усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, для развития способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны.

«Инновационное» обучение ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Причем разработке инновационных обучающих программ должен предшествовать прогноз потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления.

Планирование программ подготовки – составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

Исследователи выделяют две основные современные модели подготовки рабочих кадров:

1. обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии;
2. обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

Обучение персонала является прибыльным капиталовложением, что легко доказать, взяв в качестве примера расходы на обучение персонала известных американских фирм. Так в 80-х годах расходы на внутрифирменную подготовку кадров составили (суммы даны без учета зарплаты работников, проходивших обучение, если их учесть, суммы почти удвоятся):

IBM – 750 млн. долл. (5 % затрат на оплату труда);

«Дженерал электрик» - 260 млн. долл. (2 %);

«Ксерокс» - 257 млн. долл. (4 %);

«Текас инструментс» - 45 млн. долл. (3,5 %);

«Моторолла» - 42 млн. долл. (2,6 %).

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы – примерно 350 млрд. долл.[[9]](#footnote-9)

Аттестация персонала

*Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.* Главное ее назначение – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями и менеджерами по персоналу.

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

1. Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.
2. Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

Мотивация и стимулирование

Под мотивами понимают активные движущие силы, определяющие поведение людей. Поведение человека всегда мотивировано. Это может быть упорная работа, с воодушевлением и энтузиазмом, а может быть уклонение от нее «в знак протеста». Поведение может иметь любые другие формы проявления, однако всегда следует искать мотив поведения. Мотивировать сотрудников – значит затронуть их важные интересы, дать им шанс реализоваться в процессе труда.[[10]](#footnote-10)

Стимулирование труда – способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии. Однако здесь перед нами встает существенная проблема в области управления производством, а именно значительное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы. Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии.

Структура заработной платы включает: 1. базовые ставки; 2. премиальные (дополнительные выплаты); 3. социальные программы.

Надо, однако, заметить, что человеческая психика устроена достаточно сложно, и деньги не всегда являются главным стимулом, заставляющим людей работать.[[11]](#footnote-11) Поэтому, средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.

Определенные результаты может дать использование так называемой патерналистской стратегии особенно в сочетании с патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

На производительность труда активно влияют следующие факторы, расположенные в порядке убывания их значения:

* + - возможность продвижения по службе;
    - повышение заработка;
    - оплата труда за результаты;
    - одобрение хорошо выполненной работы;
    - работа, позволяющая развивать свои способности;
    - сложная работа;
    - работа, позволяющая самостоятельно принимать решения;
    - высокая степень ответственности;
    - интересная работа;
    - работа, требующая творчества.

Привлекательность работы определяется следующими факторами:

* + - на работе не надо делать больших усилий;
    - в ней нет стрессов;
    - удобное расположение;
    - работа не грязная без шума;
    - работа с людьми, которые нравятся;
    - хорошие отношения с начальником;
    - хорошая информированность о работе;
    - гибкое время работы;
    - дополнительные льготы;
    - справедливое распределение работы.

Следует отметить, что в коллективе факторы могут быть расположены в другой последовательности и, кроме того, управляющими могут выступать и другие факторы. Отделам кадров, таким образом, целесообразно провести собственные исследования для того, чтобы установить шкалу иерархии факторов, действующих в коллективе.

**Глава 2: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ**

**2.1. ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ КП**

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходить к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере. Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов:

1. разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
2. организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
3. информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
4. финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
5. политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, и повышение квалификации;
6. оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) существует документально закрепленное представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления. У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплено документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаем предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществлять следующие этапы по проектированию кадровой политики:

1. нормирование;
2. программирование;
3. мониторинг.

***Нормирование.*** Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. В рамках этого этапа работы важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса. Например, весьма существенным является наличие в организации представления об идеальном сотруднике, принципах взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требованиях к развитию определенных способностей и умений.

***Программирование.*** Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, - представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, и согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры, основанной на «семейных ценностях», при наборе персонала представляется нецелесообразным использование строгих психологических тестов. Скорее в данном случае следует уделять большее внимание процедурам собеседований, групповым мероприятиям и моделированию реальных производственных ситуаций.

***Мониторинг персонала.*** Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Для предприятий, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы (по крайней мере, такие, как оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально-психологического климата) могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ. В рамках подобной мега-программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации предстает как инструмент управления предприятием.[[12]](#footnote-12)

**2.2. КАДРОВЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ И КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ**

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

1. хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
2. стратегическое планирование в узком смысле – предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
3. управление стратегическими возможностями – выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируется не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
4. управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации (стадии развития организации) и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (Приложение 2.).

Безусловно, содержание кадровых программ, описанных выше, определяется и представлением о траектории развития организации в целом, и тем целевым выбором, который обычно делают собственники или высшее руководство.

**2.3. УСЛОВИЯ РАЗРАБОТКИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние. Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы: 1. нормативные ограничения; 2. ситуация на рынке труда. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Наиболее значимыми представляются следующие факторы:

1. цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов;
2. стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, организации, предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что им требуется различный состав профессионалов;
3. условия труда. Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ, как:
   1. степень требуемых физических или психических усилий;
   2. степень вредности работы для здоровья;
   3. месторасположение рабочих мест;
   4. продолжительность и структурированность работы;
   5. взаимодействие с другими людьми во время работы;
   6. степень свободы при решении задач;
   7. понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации;

1. качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом;
2. стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:
   1. максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
   2. обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
   3. получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.[[13]](#footnote-13)

##### Глава 3: КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НК ЮКОС

В качестве примера мне бы хотелось рассмотреть кадровую политику фирмы НК ЮКОС.

Компания создана 9 лет назад – в 1993 году. Она объединила крупнейшее нефтедобывающее предприятие «Юганскнефтегаз», расположенное в Ханты-Мансийском автономном округе, три нефтеперерабатывающих завода в Самарской области и предприятия сбыта нефтепродуктов в 8 регионах России. В 1995 году в состав ЮКОСа вошло объединение «Самаранефтегаз», новые сбытовые предприятия, ряд НИИ. В конце 1997 года ЮКОС, заплатив свыше $1 млрд., стал владельцем контрольного пакета акций Восточной нефтяной компании, объединяющей 12 предприятий в центре Сибири. В 2000 году ЮКОС приобрел 68% акций Восточно-Сибирской нефтегазовой компании, разрабатывающей перспективнейший Юрубченский участок Юрубчено-Тохомской нефте-газоносной зоны в Красноярском крае. В 2000 году ЮКОЛС стал владельцем Ангарской нефтехимической компании в Иркутской области.

*НК ЮКОС сегодня:*

* + - 110 000 высокопрофессиональных сотрудников;
    - 1,16 млн. баррелей (около 160 тыс. тонн) нефти в сутки или 58,07 млн. тонн добытой нефти в 2001 году;
    - 29 млн. тонн переработанной нефти в 2001 году;
    - 12,581 млрд. баррелей нефти и 4,49 триллиона кубических футов газа доказанных запасов, согласно данным аудиторской оценки, проведенной компанией DeGolyer&MacNaughton в соответствии с требованиями SPE;
    - $300 млн. дивидендов по итогам 2000 года и $500 млн. дивидендов по итогам 2001 года.

*В планах компании:*

годовая добыча нефти в 75-80 млн. тонн, газа в объеме 15 млрд. кубометров, производство 13 млрд. КВт/час электроэнергии, 1600 фирменных АЗС в России – именно таким видит ЮКОС руководство предприятия в 2005 году.

Теперь рассмотрим кадровую политику ЮКОСа.

В первую очередь следует отметить, что руководство фирмы считает, что своими достижениями ЮКОС обязан именно своим работникам – профессионалам, именно их ценит выше всего.

Главный принцип кадровой политики - эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться.

Приходящих на работу вчерашних выпускников вузов и профессиональных училищ сотрудники фирмы сразу окружают заботой и вниманием. Ведь от того, кем они станут, зависит будущее компании. Специально для них существует программа «молодой специалист», ориентированная на адаптацию молодых сотрудников к новой для них обстановке, на их обучение и развитие. Для работников среднего и низшего звена организован институт «мобильного персонала» - ротации наиболее перспективных сотрудников, «пробующихся» на разных участках работы. А те из них, кто обладает потенциалом лидера, целенаправленно готовятся на повышение в рамках программы «кадровый резерв».

И, конечно, фирма не забывает ветеранов, тех, кто десятки лет назад создавал основу будущего ЮКОСа. Благодаря масштабному социальному проекту компании – программе «Ветеран» - 40 тысяч работников, отдавших многие годы жизни нефтяному Северу, смогут переехать на постоянное жительство в регионы с более благоприятные климатом.

Как отмечают специалисты, сегодня с уверенностью можно говорить, что в ЮКОСе сложился уникальный интернациональный коллектив профессионалов. Опыт международных корпораций, привнесенный в компанию менеджерами ведущих западных фирм, в сочетании с профессионализмом и энергией российских сотрудников делают ЮКОС одной из самых прогрессивных российских компаний.

*В области управления персоналом ЮКОС решает следующие задачи:*

* + - создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении и способствующей раскрытию способностей каждого сотрудника;
    - развитие системы мотивации персонала, позволяющей каждому сотруднику рассчитывать на карьерный рост и вознаграждение, соответствующие его профессиональному уровню и личному вкладу в дело компании;
    - социальная защита сотрудников;
    - предоставление сотрудникам возможности обучения и повышения квалификации.

Надо отметить, что успехи ЮКОСа в области кадровой политики получают общественное признание. В марте 2001 года ЮКОС стал лауреатом национальной премии «За успехи в управлении персоналом», учрежденной Профессиональной кадровой лигой и газетой «Ведомости». В том числе 10.12.2001 фирма ЮКОС стала «Предприятием эффективной системы управления персоналом – 2001» по итогам работы Всероссийской конференции «Кадры XXI века для российской экономики», которую проводил Российский союз промышленников и предпринимателей при поддержке правительства.

**3.1. МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ**

Компания уделяет особое внимание работе с молодыми специалистами – будущему НК ЮКОС.

Молодыми специалистами считаются сотрудники, работающие в компании первые три года после окончания высшего или профессионального учебного заведения. В настоящее время в компании действует единая программа привлечения молодых специалистов. Компания старается заранее находить, оценивать и отбирать перспективных выпускников вузов.

С первого дня работы в НК ЮКОС молодых специалистов окружают вниманием и заботой. За ними закрепляются наставники из числа опытных специалистов. Кроме того, адаптироваться в новых условиях помогают и Советы молодых специалистов, которые существуют на всех предприятиях, входящих в компанию.

*Критерии отбора молодых специалистов:*

* + - профессиональная компетентность;
    - понимание экономических аспектов нефтегазового бизнеса;
    - коммуникабельность;
    - инициативность, новаторство;
    - ориентированность на карьеру и развитие;
    - способность к обучению;
    - мобильность;
    - владение компьютерными программами;
    - владение английским языком (преимущество).

*Основные направления работы с молодыми специалистами:*

* + - специальные программы обучения и развития;
    - ссуды на приобретение жилья;
    - закрепление Наставника;
    - региональные конференции;
    - слет молодых специалистов;
    - деловые игры;
    - организация досуга.

**3.2. КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**

Кадровый резерв – высококвалифицированные сотрудники компании, имеющие выраженный лидерский потенциал и готовые к занятию более высоких должностей.

Кадровый резерв создается для выдвижения на каждую руководящую должность в целях обеспечения целенаправленной и систематической подготовки квалифицированных руководящих кадров, организации должностного и профессионального продвижения перспективных специалистов компании.

Планирование развития – подготовка для дальнейшего управленческого (профессионального) роста. Кандидат, утвержденный в состав кадрового резерва, составляет план индивидуального развития на период до 3 лет, который утверждается непосредственным руководителем.

Развитие – выполнение запланированных мероприятий, конкретных задач по совершенствованию теоретических и практических профессиональных (управленческих) знаний и навыков.

Контроль за выполнением запланированных мероприятий осуществляется непосредственным руководителем кандидата и Кадровой службой, а итоги выполнения плана индивидуального развития подводятся ежегодно с составлением заключения о персональном развитии и рекомендациями об оставлении (исключении) из кадрового резерва.

**3.3. МОБИЛЬНЫЙ ПЕРСОНАЛ**

Мобильный персонал – высококвалифицированные специалисты, преданные корпоративным интересам и готовые реализовывать стратегию и тактику компании в любом регионе ее присутствия. Включение в состав мобильного персонала – прекрасная возможность для сотрудника заявить о себе, попробовать свои силы в новом качестве и новых условиях, ускорить свое профессиональное и карьерное развитие.

ЮКОС содействует профессиональному росту и служебному продвижению сотрудников, состоящих в резерве мобильного персонала путем предоставления им приоритетного права на занятие вышестоящих вакантных должностей, прохождение стажировок на передовых производствах и в зарубежных компаниях, включение в различные программы обучения и развития.

В компании действует система доплат и компенсаций работникам мобильного персонала.

Что дает участие в программе «мобильный персонал» сотрудникам в карьерном плане? Вот как выглядит, для примера, карьерная лестница специалиста нефтегазодобывающего производства:

* + - начальник НГДУ
    - главный инженер НГДУ
    - начальник ЦИТС
    - начальник цеха добычи нефти и газа
    - зам. начальника цеха добычи нефти и газа
    - ведущий инженер цеха добычи нефти и газа
    - мастер по добыче нефти и газа
    - оператор по добыче нефти и газа.

**3.4. МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ**

ЮКОС стремится обеспечить справедливое вознаграждение сотрудников в соответствии с их вкладом в успех компании. Основными факторами, учитываемыми при принятии решения о вознаграждении, являются:

* + - выполнение 5-летнего плана развития;
    - конкурентоспособность;
    - результаты деятельности компании в целом, предприятия, структурного подразделения, самого сотрудника;
    - учет квалификации сотрудника;
    - внедрение дифференцированного подхода в зависимости от должности;
    - нематериальные механизмы мотивации.

Высокие результаты работы предприятий и отдельных сотрудников, приверженность принципам корпоративного единства поощряются в компании не только премиями. Лучшие из лучших получают специальные памятные знаки и дипломы. Трудовые коллективы предприятий получают Диплом «Лучшее предприятие Нефтяной компании ЮКОС» и Памятный знак Нефтяной компании ЮКОС. А отдельные сотрудники за свои успехи награждаются грамотами и благодарственными письмами. Лучшие из них становятся обладателями почетного звания «заслуженный работник НК ЮКОС».

##### 3.4.1. КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ

20 ноября 2000 г. на расширенном заседании Правления НК ЮКОС была утверждена комплексная программа мотивации сотрудников.

При условии положительной ситуации на рынке нефти планы НК ЮКОС предполагают постепенное увеличение среднемесячной заработной платы сотрудников добывающего и перерабатывающего секторов. Самый высокий уровень зарплаты будет установлен на предприятиях компании, сотрудники которых вынуждены работать в наиболее тяжелых условиях. При повышении зарплаты на предприятиях будут учитываться районный коэффициент и северная надбавка.

Были также определены приоритетные направления корпоративной социальной программы, в частности, НК ЮКОС намерена активно поддерживать сотрудников в нештатных ситуациях (болезнь, травмы, стихийные бедствия), стимулировать повышение уровня жизни (помощь в приобретении или строительстве жилья, получении дополнительного образования), а также поддерживать ветеранов компании. Так, в 2000 г. новое жилье в регионах с благоприятным климатом получили 140 ветеранов-сибиряков.

В 2000 году среднемесячная зарплата работников НК ЮКОС увеличилась в целом по компании на 35-40%.

Социальные выплаты НК ЮКОС работникам нефтедобывающего сектора составили в 2000 году 277,1 млн. рублей (в 1999 г. – 72,5 млн. рублей).

**3.4.2. НОВАТОРСКАЯ ПРОГРАММА ПООЩРЕНИЯ СОТРУДНИКОВ АКЦИЯМИ КОМПАНИИ**

19 апреля 2001 г. была утверждена программа поощрения персонала акционерными опционами акциями «под условием». «Целью программы, по словам Председателя Правления НК ЮКОС М. Ходорковского, является привлечение и сохранение в компании талантливых управленцев и высококвалифицированного персонала – мы стремимся увязать интересы этих работников с интересами всех акционеров компании».

Программа предполагает как использование акционерных опционов так и безвозмездное получение сотрудниками акций «под условием». Конкретные условия акционерных опционов и передачи акций «под условием» будет определяться в ходе реализации программы при принятии решений о поощрении сотрудников.

**3.5. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ**

Планирование карьеры - обязательная составная часть кадровой политики компании. Это обеспечивает и наиболее полное раскрытие потенциала каждого, кто приходит работать в компанию, и способствует решению стратегических, производственных, социальных задач, стоящих перед НК ЮКОС.

При планировании карьеры каждого отдельного сотрудника Кадровая служба компании принимает во внимание следующие факторы:

* + - потребности компании в персонале, исходя из стратегических планов и данных кадрового планирования;
    - карьерные ожидания и профессиональные интересы работника, цели его профессионального и служебного развития;
    - потенциал профессионального роста и служебного продвижения работника по результатам оценки (аттестации) и рекомендаций руководителей и наставников (для молодых специалистов).

Инструменты развития карьеры сотрудников варьируются в зависимости от того, в какой программе они участвуют (см. Приложение 3.).

**3.6. РОТАЦИЯ**

Ротация создает условия для быстрого профессионального продвижения сотрудников НК ЮКОС. Она подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника. Длительное пребывание человека в одной и той же должности снижает трудовую мотивацию. Сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами, и его работа превращается в шаблон, штамп. Поэтому срок пребывания в одной должности не должен превышать в среднем 3-5 лет. Смена мест работы дает возможность сравнивать ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Ротация в компании НК ЮКОС регламентируется в соответствии с утвержденными планами и проводится с согласия работника с соблюдением действующего законодательства РФ.

*Характер ротации:*

* + - внутренняя – внутри предприятия или его подразделения;
    - внешняя – перемещение сотрудников между предприятиями, находящимися в одном регионе;
    - межрегиональная – перемещение со сменой жительства. К межрегиональной ротации привлекаются, как правило, сотрудники компании, участвующие в программе «мобильный персонал».

*Направление ротации:*

* + - «вверх по вертикали» - назначение сотрудника, как правило, состоящего в кадровом резерве, на более высокую должность;
    - «вниз по вертикали» - понижение в должности или соответствующее изменение должностных обязанностей;
    - «по горизонтали» - назначение на другую должность в рамках данной должностной категории или изменение должностных обязанностей.

Что дает ротация сотрудникам в практическом плане? Быстрый карьерный рост.

Прохождение всех ступеней карьеры на одном и том же предприятии в среднем занимает 20 лет. Если же сотрудник участвует в программе ротации и последовательно занимает эти должности на разных предприятиях компании, то срок подъем по этой карьерной лестнице может сократиться вдвое.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## В третьей главе была освещена кадровая политика НК ЮКОС. В компании применяются различные программы, помогающие сотрудникам компании ускорить профессиональный (карьерный) рост. Существуют также программы мотивации сотрудников. Важное значение имеет тот факт, что руководство компании не останавливается на достигнутом и внедряет новые программы, в данном случае, новаторскую программу поощрения сотрудников акциями компании.

Компания уделяет большое внимание своим молодым специалистам. Стремясь к «омоложению» персонала, НК ЮКОС не забывает «ветеранов», оказывая им в т.ч. помощь в приобретении или строительстве жилья; сотрудникам, работавшим на крайнем Севере, помогает переехать в районы с более благоприятным климатом.

В целом можно уверенно сказать, что кадровая политика компании занимает важное место в политике организации. Она продуманна и стратегически ориентирована. У сотрудников есть уверенность в завтрашнем дне, что уже стимулирует их работать более плодотворно.

Подводя итоги, хочу сказать, что, по моему мнению, задачей кадровой службы любой организации является осуществление такой кадровой политики, чтобы она максимально способствовала повышению эффективности деятельности предприятия. Очевидно, что это потребует немалых усилий со стороны менеджеров по персоналу, но результат стоит усилий. Поэтому руководитель, который осуществляет эффективное управление персоналом, умело использует различные методы стимулирования труда, а также старается соединить судьбы работников и организации в единое целое, скорее всего добьется больших успехов, чем руководитель, считающий «по старинке», что организация – это механизм, а работники – его винтики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. А. Сафонов, В. Федин. Кадровая работа на малых предприятиях. – М.: Социальная защита, 1999. – 223 с.
2. Г. Десслер. Управление персоналом. – М.: Бином, 1997.
3. Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993.
4. М.И. Магур, М.Б. Курбатов. Современные персонал-технологии.
5. Н.Г. Любимова. Менеджмент – путь к успеху. – М.: Агропромиздат, 1992. – 62 с.
6. С.Н. Паркинсон, М.К. Рустомджи. Искусство управления. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 272 с.
7. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 560 с.
8. Ф.Б. Михайлов. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань, 1994.
9. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М.: Дело ЛТЛ, 1995. – 176 с.
10. Менеджмент: Учебник для вузов/Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. – 343 с.
11. Идеи для шефа – АО «Интерэксперт», май 2000 г. – 12 с.

Приложение 1.

Таблица 1

Характеристика кадровых процессов в зависимости от

типа кадровой политики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кадровый процесс | Тип кадровой политики | |
| Открытая | Закрытая |
| Набор персонала | Ситуация высокой конкуренции на рынке труда | Ситуация дефицита рабочей силы |
| Адаптация персонала | Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками | Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы |
| Обучение и развитие персонала | Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта | Часто проводится во внутри корпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптированию к специфике работы организации |
| Продвижение персонала | С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока кадров, а с другой – вполне вероятна «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров | Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры |
| Мотивация и стимулирование | Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному) | Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии) |
| Внедрение инноваций | Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации | Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия |

Приложение 2.

Таблица 2

#### Характеристика уровней планирования кадровой политики

в зависимости от типа стратегии организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип стратегии организации (стадия развития организации, на которой преимущественно реализуется стратегия) | Уровень планирования | | |
| долгосрочный (стратегический) | среднесрочный (управленческий) | краткосрочный (оперативный) |
| 1. Открытая кадровая политика | | | |
| 1. Предпринимательская (стадия формирования) | Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам. | Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами | Отбор менеджеров и специалистов под проекты |
| 2. Динамического роста (стадия интенсивного роста) | Активная политика привлечения профессионалов, распространение информации о возможности реализации венчурных проектов | Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев – формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов | Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала |
| 3. Прибыльности (стадия стабилизации) | Разработка новых форм организации труда под новые технологии | Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест | Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих) |
| 4. Ликвидационная (стадия кризиса) | Не рассматривается | Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству. | Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости. Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи. |
| 2. Закрытая кадровая политика | | | |
| 1. Предпринимательская (стадия формирования) | Создание собственных (фирменных) институтов | Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии | Привлечение друзей, родственников и знакомых |
| 2. Динамического роста (стадия интенсивного роста) | Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный – Япония) | Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет | Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала |
| 3. Прибыльности (стадия стабилизации) | Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат | Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ | Создание кружков «качества», активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма» - совмещение |
| 4. Ликвидационная (стадия кризиса) | Не рассматривается | Проведение программ переподготовки. Разработка программ частичной занятости про основному направлению с возможностью реализовывать активность сотрудников в других направлениях, полезных фирме | Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников.  Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации и разработку проектов преодоления кризиса. |

Приложение 3.

Схема 1

Мобильный персонал

Ротация, в том числе Повышение квалификации, в

межрегиональная. т.ч. по смежным направлениям.

Кадровый резерв

Стажировка в Повышение квалификации Работа в качестве

вышестоящей по планируемой должности Наставника

должности

Молодые специалисты

Корпоративные Работа под руководством Участие в

программы обучения Наставника научно-практических

конференциях

Остальные работники

Повышение квалификации, Ротация по горизонтали

переквалификация

1. М.И. Магур, М.Б. Курбатов. Современные персонал-технологии. [↑](#footnote-ref-1)
2. А. Сафонов, В. Федин. Кадровая работа на малых предприятиях. – М.: Социальная защита, 1999. С. 4. [↑](#footnote-ref-2)
3. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2001. С. 147. [↑](#footnote-ref-3)
4. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2001. С. 149. [↑](#footnote-ref-4)
5. С.А. Ануфриев. Кадровая политика. [↑](#footnote-ref-5)
6. Менеджмент: Учебник для вузов/Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.:Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. С. 242. [↑](#footnote-ref-6)
7. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2001. С. 233. [↑](#footnote-ref-7)
8. \* Идеи для шефа – АО «Интерэксперт», май 2000 г. – с. 9 [↑](#footnote-ref-8)
9. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2001. С. 363. [↑](#footnote-ref-9)
10. Н.Г. Любимова. Менеджмент – путь к успеху. – М.: Агропромиздат, 1992. С. 19. [↑](#footnote-ref-10)
11. С.Н. Паркинсон, М.К. Рустомджи. Искусство управления. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. С. 188. [↑](#footnote-ref-11)
12. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2001. С. 153. [↑](#footnote-ref-12)
13. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2001. С. 155. [↑](#footnote-ref-13)