**Содержание**

Введение

1. Методы оптимизации численности сотрудников

### 1.1 Методы и подходы к оптимизации численности персонала

1.2 Определение потребности в персонале

## 1.3 Наем и отбор персонала

1.4 Формирование персонала в организации

1.5 Психология персонала и личности в целом

1.6 Нормирование труда на предприятии

2. Оптимизация численности сотрудников на примере

компании ООО «**MERLION**»

2.1. Краткая характеристика фирмы

2.2. Оптимизация и определение потребности персонала

компании ООО «MERLION»

2.3. Планирование и оптимизация численности

персонала в ООО «MERLION»

2.4 Оптимизация разделения труда и численности персонала

ООО «MERLION»

Заключение

Библиографический список

**Введение**

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического, до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Управление персонала занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы - аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Управление персоналом - это система механизмов и технологий кадровой деятельности в целях достижения определенных результатов. Это и организация взаимодействия отдельных подсистем кадрового обеспечения (обучения, профессионального развития кадров, их профессионально - квалификационного продвижения, нормативно - правового, научно - методического, информационного и финансового обеспечения).

Следовательно, управление персоналом - явление весьма многогранное и сложное по своему содержанию и организационно - структурным формам. Но оно выступает не только в качестве сложного структурно - функционального явления, но и структурно - расчлененной целостности, в которой каждый элемент имеет определенное назначение и функции. В этой связи управление персоналом является самостоятельно функционирующей системой со своими принципами, функциями и полномочиями.

До выхода в свет и общего признания их работ руководителей организаций мало интересовали вопросы управления персоналом. Но теперь, с развитием общества, усложнением выпускаемой продукции, ростом наукоемких производств управленческая наука стала подходить к пониманию того, что эффективное функционирование производственных структур, получение максимальной прибыли, возможно, лишь при совпадении интересов и целей фирмы с интересами персонала, т.е. руководителей, рабочих и служащих. Становится ясно, эффективно работающие организации - те, что огромное внимание уделяют грамотному управлению работой организации, важнейшей частью которой является управление персоналом.

Вообще, в последние десятилетия в менеджменте можно наблюдать радикальное изменение представлений о роли персонала в деятельности предприятия. Теперь все понимают, что человек - важнейший фактор производства, а значит управление персоналом не менее важно, чем снижение издержек или маркетинг. Прибыль организации, прежде всего, приносит высококвалифицированный персонал и подход к нему, просто как к средству для функционирования организации, по меньшей мере, не эффективен. Появилась концепция управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из важнейших ресурсов предприятия, который по своей экономической природе нуждается в эффективном и многоплановом управлении, включающем, как необходимый фактор, обеспечение социального, профессионального и структурного развития персонала. Согласно современным представлениям, стратегия управления персоналом является существенной составной частью стратегии предприятия и должна разрабатываться и реализоваться в соответствии перспективными задачами развития предприятия.

Длительное время и в нашей стране науке управления персоналом практически не придавалось значения, но, несомненно, проблема осознается, возрастает понимание необходимости в специалистах-управленцах, менеджерах по персоналу. Вузы уже готовят таких специалистов, и уже существует масса примеров успешного внедрения новых методик управления персоналом, которые успешно себя зарекомендовали.

В настоящей работе мы рассмотрим одну из подсистем управления персоналом - отбор и набор кадров, оптимизация численности.

Цели и задачи данной курсовой работы:

1) Показать необходимость научного подхода к отбору и набору кадров на предприятии;

2) Выявить все негативные последствия от необдуманного найма сотрудников;

3) Показать те преимущества, которые дает продуманная и взвешенная политика по отбору и набору кадров;

Объектом исследования курсовой работы выступает компания ООО «**MERLION**».

Предметом исследования - отбор и набор персонала в ООО «**MERLION**»

В данной работе будут рассмотрены и проанализированы следующие составные части теории управления персоналом: определение потребности в персонале. Планирование необходимой численности персонала, наём, отбор и профессиональная подготовка персонала. И многое другое, что непосредственно влияет на деятельность организации.

**1. Методы оптимизации численности сотрудников**

### 1.1 Методы и подходы к оптимизации численности персонала

К проведению оптимизации численности персонала компании следует относиться как к отдельному проекту, который необходимо спланировать, то есть определить состав работ, их последовательность, сроки выполнения и ответственных за исполнение каждой задачи.

Прежде всего, необходимо провести диагностику текущего состояния дел в сфере производительности труда и численности персонала. Надо систематизировать и проанализировать количество персонала в компании в разрезе подразделений, с учетом выполняемых подразделением функций и реальной загрузки (интенсивности и продолжительности работы). На основе выводов, полученных в ходе такого анализа, можно предложить ряд мер по оптимизации бизнес-процессов. Кроме этого, полезно задуматься о проведении модернизации оборудования и внедрении передовых производственных технологий. Все эти мероприятия позволят сразу выявить те рабочие места, которые подлежат сокращению за ненадобностью.

Далее следует рассчитать оптимальную численность персонала, потребную для качественного выполнения производственной программы с учетом оптимизации административных и производственных процессов. Определение оптимальной численности персонала производится с использованием той или иной методики нормирования численности. Сравнивая имеющуюся на сегодняшний день численность персонала с оптимальной, получаем то количество персонала в каждом подразделении, которое необходимо сократить. Однако речь может идти не только о сокращении, но и о перераспределении персонала по структурным единицам, если это обусловлено необходимостью усиления отдельных подразделений.

После этого необходимо спланировать программу сокращений, в которой нужно ответить на два непростых и болезненных вопроса: «КОГО?» и «КАК?» необходимо сократить. Причем ответить на первый вопрос, пожалуй, легче и проще, чем на второй. Хотя и первый вопрос, как показывает практика, не такой уж простой. Например, Трудовой кодекс РФ прямо указывает, что при сокращении численности или штата преимущество на оставление на работе имеют работники с более высокой производительностью труда и квалификацией (ст. 179). Статья 261 ТК РФ предоставляет гарантии беременным женщинам и женщинам, имеющих детей до 3 лет, матерям-одиночкам с детьми до 14 лет либо с инвалидом до 18 лет, а также другим лицам, воспитывающим указанных детей без матери. На таких сотрудников распространяется запрет на увольнение по инициативе администрации, за исключением случаев ликвидации организации. При этом может оказаться, что перечисленные лица не обладают наибольшей производительностью труда, тем не менее, работодатель обязан оставить их на работе. Поэтому при выборе кандидатов на увольнение такие нюансы обязательно надо учитывать.

Ответить на вопрос «КОГО?» будет проще, если принять концепцию так называемого «кадрового ядра» и «кадровой периферии». Любой руководитель интуитивно понимает, что кадровое ядро — это те сотрудники, без которых работа просто не может качественно выполняться. То есть кадровое ядро — это сотрудники:

1) Участвующие в основных бизнес-процессах компании;

2) Приносящие компании наибольшую прибыль (либо минимизирующие расходы компании);

3) Обладающие наибольшей производительностью труда и квалификацией;

4) Специалисты, которым в силу их знаний, умений и опыта сложно быстро подобрать замену на рынке труда;

5) Демонстрирующие высокий потенциал и динамику профессионального развития.

Соответственно, кадровая периферия — это все остальные сотрудники. Разумеется, кадровая периферия тоже выполняет определенные функции, но при наступлении какой-либо кризисной ситуации от кадровой периферии можно избавиться без серьезных последствий для бизнеса, а потом, при необходимости — набрать новый «периферийный» персонал.

Рассмотрим простой пример. Бригада, работающая на распилке древесно-стружечной плиты (ДСП), состоит из оператора распилочного станка, трех подсобных рабочих, стаскивающих распиленные детали со станка и укладывающих их в штабеля, и водителя автопогрузчика, который подвозит к станку ДСП и отвозит на склад штабеля деталей. В этом случае «кадровым ядром» бригады будут оператор станка и водитель погрузчика, как наиболее квалифицированные работники, а подсобные рабочие — «кадровой периферией», поскольку их легко заменить при необходимости. Пример, разумеется, достаточно условный, но он иллюстрирует принцип выделения ядра и периферии. Если же модернизировать оборудование, то можно обеспечить автоматическое укладывание деталей распиленной ДСП в штабеля, и тогда подсобные рабочие вообще в данной бригаде не потребуются.

Когда определены потенциальные кандидаты на увольнение, требуется выбрать методы, с помощью которых будет проводиться сокращение штатов или численности. Существует два принципиально различных подхода к проведению сокращения численности, которые условно можно назвать «жестким» и «мягким».

**«Жесткий» подход** — это классическое сокращение штатов: наступает некий кризис, принимается решение о сокращении издержек путем сокращения штатов, выявляются неэффективные рабочие места, сотрудников предупреждают за два месяца об увольнении, выплачивают положенные по ТК компенсации и увольняют. Таким образом, процедура сокращения происходит довольно быстро, и с относительно небольшими затратами (компенсации при увольнении). Однако недостатков у такого подхода больше, чем достоинств. Во-первых, в случае быстрых и жестких сокращений есть риск ошибки, которая выльется для предприятия в конфликты, как с увольняемым персоналом, так и профсоюзами. Во-вторых, в случае градообразующего предприятия возникновение массовой безработицы может вылиться в возрастание социальной напряженности в регионе, а это, в свою очередь, может отразиться и на отношениях с региональной администрацией. В-третьих, ухудшается моральный климат в оставшейся части коллектива — жесткие увольнения не добавляют сотрудникам лояльности. А это, в конечном счете, сказывается на снижении производительности труда.

**«Мягкие» методы** сокращения численности основаны на стремлении уйти от прямых увольнений по инициативе администрации, их суть заключается в создании условий для стимулирования «естественного» снижения численности персонала. «Мягкие» методы направлены на предупреждение таких ситуаций, когда требуется проводить массовые увольнения.

Все «мягкие» методы можно условно разделить на три группы:

1) «естественное» выбытие;

2) «мягкое» сокращение;

3) управление численностью без сокращений.

#### «Естественное» выбытие персонала

«Естественное» выбытие персонала — это такие способы, при которых персонал увольняется самостоятельно, по собственной инициативе, и задача администрации — создать для этого некоторые условия. Самый простой способ — временно запретить прием на работу новых сотрудников, издав соответствующий приказ.

#### «Мягкое» сокращение

К методам «мягкого» сокращения мы относим:

1)Использование досрочных льготных пенсионных программ;

2)Перевод части персонала в дочерние бизнес-единицы;

3) Стимулирование увольнений по собственному желанию за счет привлекательной системы компенсаций и поддержке при дальнейшем трудоустройстве.

### Реализация программы оптимизации численности персонала.

**Оптимизация численности** **персонала** — это непростой и болезненный инструмент сокращения издержек компании. Если применять его взвешенно, после всестороннего анализа текущей ситуации и прогноза последствий — он будет эффективно работать и давать ожидаемые результаты. Но еще лучше было бы выстраивать организационную структуру и систему управления компанией таким образом, чтобы можно было предупреждать ситуации, когда требуется сокращать численность персонала.

### Оптимизация численности персонала — один из методов сокращения издержек бизнеса

Целью существования любого бизнеса является извлечение прибыли для его владельцев в течение достаточно продолжительного периода времени. Из этой прописной истины следует, что владелец бизнеса всегда стремится к увеличению объема выручки и снижению издержек. Таким образом, основная задача любого бизнесмена — это повышение экономической эффективности своего бизнеса, то есть, по сути дела, его рентабельности.

Обычно к проблеме сокращения издержек подходят следующим образом. Во-первых, необходимо проанализировать структуру издержек, и выбрать те статьи затрат, которые вносят наибольший вклад в издержки. Во-вторых, надо определить, какие статьи затрат в принципе поддаются сокращению, и в каких пределах мы можем данными затратами управлять. Допустим, статья затрат «сырье и материалы» составляет 50% в общей структуре затрат, но если мы не можем найти поставщиков с более низкими ценами, то сократить сколько-нибудь существенно эту статью при заданном объеме выпуска продукции и без изменения технологии производства — крайне затруднительно.

Одной из статей расходов, которую можно сокращать в определенных пределах, являются расходы на персонал.

1) Расходы на социальный пакет и льготы для работников;

2) Расходы на производственное обучение и переподготовку сотрудников;

3) Расходы на подбор кандидатов и наем на работу;

4) Расходы на обеспечение техники безопасности;

5) Стоимость содержания рабочих мест, включая стоимость спецодежды, освещения, отопления, уборки рабочих мест и т.д.;

6)Прочие виды расходов на персонал, специфические для каждого предприятия.

**1.2 Определение потребности в персонале**

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами и создание планов организационно-технических мероприятий по ее реализации являются, по сути, процессом планирования человеческих ресурсов. Основная цель планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора - работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Планирование потребности в персонале включает:

1) Оценку наличного потенциала трудовых ресурсов;

2) Оценку будущих потребностей;

3) Разработку программ по развития персонала.

Конкретное определение потребности в персонале представляет [[1]](#footnote-1)собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря:

1) Оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизации производственных процессов;

2) Совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

3) Организации профессионального обучения. План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения в компании. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;

4) Созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденции в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет отделу кадров разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т.д.;

5) Сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда, и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

Чтобы определить потребности организации в человеческих ресурсах, необходимо понимать, под влиянием каких факторов они формируются. Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних (внутриорганизационных), так и внешних факторов.

Потребности организации в рабочей силе зависят, прежде всего, от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее реализации.

У компании со стабильной долгосрочной стратегией потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год и планирование человеческих ресурсов не представляет особой сложности. И наоборот, если организация меняет стратегию - переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов бизнеса, потребности как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться.

Еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе - внутриорганизационная динамика рабочей силы - увольнение по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т.п. Отдел кадров должен отслеживать эту динамику и заблаговременно предсказывать изменения.

Среди множества внешних факторов существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда - источника рабочей силы для большинства современных организаций. К ним относятся:

1) Макроэкономические параметры - темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения (развитие одного сектора народного хозяйства за счет сокращения другого) - оказывают сильное воздействие как на стратегию компании (потребности в человеческих ресурсах), так и на ситуацию на рынке труда (предложение человеческих ресурсов).

2) Развитие техники и технологии может самым кардинальным образом изменить потребности организации в рабочей силе. Примером может служить замена счетоводов во всем мире персональными компьютерами. Специалисты по человеческим ресурсам должны работать в тесном контакте с техническими экспертами компании, чтобы заблаговременно оценить влияние возможного внедрения новой техники или технологии на потребность организации в персонале.

3) Политические изменения могут влиять на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства, регулирование макроэкономических параметров, создание определенного политического климата в стране.

4) Конкуренция и состояние рынка сбыта, изменяющиеся под влиянием множества факторов, оказывают самое прямое воздействие на потребности компании в человеческих ресурсах. Усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке, как правило, означает, что компании необходимо подумать о сокращении численности своих сотрудников. И, наоборот, быстро растущий спрос на продукцию организации является индикатором необходимости набора дополнительной рабочей силы.

5) Понимание динамики факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе, является основой планирования человеческих ресурсов. Современные организации используют различные методы планирования - от самых простых до сложных многофакторных моделей. К методам прогнозирования потребностей в человеческих ресурсах относятся:

6) Экстраполяция - наиболее простой и часто употребляемый метод, состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность метода состоит в его общедоступности, ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому это метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде.

7) Экспертные оценки - это метод, основывающийся на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах. Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений. Отдел человеческих ресурсов занимается сбором и обработкой оценок. Преимущества метода экспертных оценок заключаются в участии линейных руководителей. Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективности их суждений.

## 1.3 Наем и отбор персонала

##### Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

##### Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

**Внутренний поиск персонала**

Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в “собственном доме”. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газет, специально изданных информационных листах, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов (Отдел кадров) может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с “неформальностью” - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условий работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства - явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

Внутренние источники привлечения персонала - наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских резервов может позволить организации обойтись без нового набора. Его преимущество в том, что появляются шансы для служебного роста, повышается степень привязанности к организации. Улучшается социально психологический климат в коллективе, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. Не ставит отобранных, таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в другую организацию. Не требует значительных финансовых затрат. Уровень оплаты в организации остается стабильным, (претенденты могут предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда). Происходит рост молодых кадров данной организации, быстрое заполнение освободившейся должности, без адаптации.

Использование внутренних источников привлечения кадров позволяет обеспечить «прозрачность» кадровой политики, высокую степень управляемости, возможность планирования данного процесса и целенаправленного повышения квалификации персонала. Решается проблема занятости собственных кадров, повышается мотивация и степень удовлетворения трудом у работников. Если перевод на новую должность совпадает с желанием самого претендента, то повышается рост производительности труда.

Организация, производящая набор персонала за счет внутренних источников привлечения претендентов, имеет возможность избежать убыточной текучести кадров.

Недостатками внутренних источников привлечения персонала является: появление панибратства при решении деловых вопросов; снижение активности рядового работника; претендующего на должность руководителя, также возможно появление напряжения и соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность, может просто не оказаться необходимых людей на предлагаемую должность (вакансию). Кроме того, не удается полностью удовлетворить количественную потребность в кадрах, удовлетворяется только качественная потребность, но через переподготовку или повышение кадров, что требует дополнительных затрат. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся “скрыть” лучших сотрудников и сохранить их для себя.

**Внешний поиск**

Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений, необходимо поддерживать базу данных на этих людей, их знания и классификация могут пригодиться в дальнейшем.

1) Объявления в средствах массовой информации - на телевидении, радио, в прессе.

2) Выезд в институты и другие учебные заведения.

3) Государственные агентства занятости.

4) Частные агентства по подбору персонала.

5) Интернет. Всемирная сеть (World Wide Web).

**Внешние источники привлечения персонала** - позволяют обеспечить более широкий выбор среди претендентов на должность, при этом удовлетворяется абсолютная потребность в кадрах. Новый человек, как правило, легко добивается признания в коллективе, что снижает угрозу возникновения интриг внутри организации. Появляется новый импульс в развитии организации.

Недостатками привлечения персонала за счет внешних источников являются: большие затраты на привлечение кадров, высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров, появляется высокая степень риска при прохождении испытательного срока, плохое знание организации, нового работника плохо знают в организации, длительный период адаптации, блокирование возможностей служебного роста для работников организации, что ухудшает социально-психологический климат среди давно работающих в организации.

**Методы набора кадров.** Методы набора кадров могут быть активными и пассивными.

Активные методы - к ним обычно прибегаю в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего - это вербовка персонала, т. е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать». Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы. Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

Презентации позволяют привлечь случайных прохожих или живущих неподалеку лиц, и тех, кто ищет дополнительные заработки.

Ярмарка вакансий в основном предназначена для людей, желающих поменять работу.

Праздники и фестивали привлекают квалифицированных специалистов, интересующихся именно данной организацией.

Выше перечисленные методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации.

##### Пассивные методы.

##### К пассивным методам набора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации.

##### Телевидение (местные каналы) позволяет обеспечить более широкую аудиторию, однако стоимость рекламы чрезвычайно высока, адресность незначительна.

##### Реклама по радио обходится многократно дешевле и аудитория также широка, но слушают его, как правило, только во время работы. За счет применения данного способа размещения рекламы в основном можно привлечь лиц, желающих поменять работу.

##### Объявления должны формировать имидж организации. Они не должны содержать дискриминационных моментов, но должны быть броскими, интересными, краткими, хорошо написанными, законными, правдиво отражающими требования, предъявляемые к претендентам, условия работы и оплаты труда.

##### В объявлениях следует отражать следующие сведения: особенности организации; характеристику должности, требования к соискателю, систему оплаты; льготы и стимулы, особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи), адрес и контактные телефоны.

##### Особым видом рекламы в печати является так называемая паблисити - это статья об организации и о преимуществах работы в ней. Услуги по размещению рекламы в печати бывают бесплатными или платными.

##### К пассивным методам набора кадров относится метод ожидания лиц, «на удачу» предлагающих свои услуги, но в данном случае есть опасность набрать не лучших сотрудников.

**Принципы и критерии отбора**

Основными критериями отбора считаются: образование,[[2]](#footnote-2) опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности. Отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет

По степени пригодности кандидатов можно разделить на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно - потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

Степень разновидности ключевых качеств можно оценить следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

**Отбор и прием персонала**

В процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, производится сбор и обработка информации о них, оценка качеств и составление достоверных «портретов», сопоставляются фактические качества с требованиями должности. В результате следует назначение и утверждение кандидатов на должности, заключение с ними трудовых договоров.

**Предварительный отбор**

Предварительный отбор начинается с анализа списка подобранных кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к бушующему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в “отсеивании” кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристики, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организацией.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенными в настоящее время методами являются: анкетные данные, тестирование, экспертиза почерка, самооценка кандидата и собеседование.

**Анкетирование**

Является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит “отсев” менее подходящих кандидатов, определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится (в тексте анкеты включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям, соответствие практического опыта характеру должности; наличие ограничения другого рода на выполнение должностных обязанностей, готовность к принятию дополнительных нагрузок, круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу.

**Тестирование как способ отбора претендента**

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте.

Анализ анкет, автобиографий и резюме считается достаточно надежным источником о кандидате, но поскольку он ориентирован на прошлое, то достаточно приблизителен. Поэтому на помощь приходят различные тесты, которые считаются достаточно надежным способом проверки претендентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых.

С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, личные склонности, общие способности, пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте, профессионализм, наличие интереса к предстоящей работе, уровень умственных способностей, склонность к обучению, интересы, тип личности, память, коммуникабельность, лидерские задатки и другие характеристики.

**Экспертиза почерка**

Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности, и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценивать различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Привлекательность анализа как метода первичного отбора кандидатов заключается в низких издержках, однако он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения.

**Самооценка кандидата**

Часто принимающая форму письменного ответа на заранее поставленные вопросы или мотивационного письма, сопутствующего резюме, упрощает первичный отбор кандидатов и позволяет “отсев” тех из них, чьи навыки компетенции заранее завышены или, наоборот слишком низки для данной позиции. Естественно, что этот метод несет риск необъективности со стороны кандидата и должен использоваться в первую очередь для чернового отбора. Все большую популярность приобретает самооценка в виде своеобразного “кредо”, выносимого в заголовок мотивационного письма.

**Собеседование**

Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ними беседу на общих правилах беседы, принятых в организации.

Кадровое собеседование является наиболее универсальным способом оценки персонала. Среда, в которой ведется кадровое интервью, должна совпадать со средой, в которой человек будет работать, чтобы обеспечить его совместимость с будущими коллегами.

Собеседование могут происходить один на один или с группой претендентов, претендента или группу претендентов могут интервьюировать одновременно несколько человек. Результаты беседы с глазу на глаз могут оказаться субъективными, а оценка ошибочной.

**Оценка кандидата**

Оценка должна быть, произведена непосредственно после собеседования, в противном случае острота восприятия сотрется и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали. Многие интервьюеры принимают позитивное или негативное решение по поводу кандидата в течение первой минуты с ним, и все оставшееся время пытаются убедиться в своем мнении. Трудно сказать, насколько научным является подобный вывод, учитывая всю субъективность подобного анализа, но он еще раз подчеркивает необходимость максимального внесения объективных элементов в процесс собеседования.

**Выбор кандидата и предложение**

На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием сотрудника отдела кадров) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации, а также важности вакантной должности может потребоваться собеседование с руководителем руководителя или генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу. Отдел кадров готовит письмо - предложение кандидату, содержащее описание условий работы - дату начала, название должности, подчиненности, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т. п. Письмо - предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется кандидату.

Кандидаты руководствуются различными мотивами при устройстве или переходе на новую работу: кого - то привлекает власть, кого - то материальное вознаграждение, кого - то возможности новых социальных контактов. Понять, что движет конкретным кандидатом, является принципиальной задачей работающих с ним специалистов. После того как ключевой мотив определен, предложение должно быть построено таким образом, чтобы удовлетворение именно этой потребности выступало на первый план. При этом абсолютно не допустимы преувеличения и тем более неправда. Если кандидату была обещана широкая самостоятельность, а, выйдя на работу, он обнаружил, что не может оставить рабочее место без разрешения своего начальника, - в организации появляется еще один неудовлетворенный сотрудник и источник внутренних проблем.

**Затраты на привлечение персонала**

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу. Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через "отборочное сито" (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, "под которых" подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

**1.4 Формирование персонала в организации**

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического, до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование процесса работы с персоналом, в котором немаловажную роль играет обеспечение организации персоналом, т.е. набор и отбор персонала.

Процесс набора и отбора персонала, т.е. формирование трудового коллектива занимает ведущее место в системе управления предприятием. Говоря экономическим языком, важнейший фактор производства - труд, который создает добавленную стоимость. Персонал, работающий в организации, чтобы приносить максимальную пользу, должен соответствовать определенным требованиям. Но как найти подходящих кандидатов, как выбрать лучшего - эти вопросы являются важной проблемой, которую необходимо эффективно и решать в достаточно сжатые сроки.

Место процесса формирования персонала в общей системе управления персоналом. Для того, чтобы построить эффективную систему формирования персонала, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор персонала не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть взаимоувязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в самоцель, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом.

Плохо организованный подбор персонала приводит к нежелательным последствиям: высокой текучести персонала, плохому морально-психологическому климату (конфликты, склоки, халатное отношение к порученному делу и т.п.), низкой трудовой и исполнительской дисциплине (низкое качество работы, прогулы, опоздания на работу и преждевременные уходы с работы, низкая эффективность использования рабочего времени, невыполнение распоряжений руководства).

Общий контроль за политикой в сфере управления персоналом и ответственность за ее результаты несет высшее руководство. Политика руководства в отношении персонала (обучение и развитие работников, мотивация персонала, обеспечение хорошего морального климата в организации и др.) оказывает значительное влияние на методы и эффективность поиска и отбора персонала.

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по поиску и отбору персонала, являются:

1) Планирование персонала, осуществляемое с учетом потребностей организации и внешних условий.

2) Поиск и отбор персонала.

3) Адаптация новых работников. Введение в организацию, в подразделение и в должность для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию и максимально быстрого достижения ими требуемых рабочих показателей.

4) Анализ работы и нормирование труда.

5) Система стимулирования труда: широкий набор средств воздействия на мотивацию работников, от материальных стимулов до расширений полномочий и обогащения содержания труда с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе и организации и повышения заинтересованности в достижении высоких результатов.

6) Обучение и развитие, которое призвано увеличить потенциал работников, их вклад в достижение целей организации.

7) Оценка исполнения, сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или с целями, установленными для конкретных должностных позиций.

8) Внутриорганизационные перемещения работников, повышения и понижения в должности, переводы, отражающие ценность работника для организации.

9) Формирование и поддержание организационной культуры, традиций, порядков, норм, правил, стандартов поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

Поиск и отбор персонала, являясь ключевым элементом политики персонала, должен быть тесно увязан со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом.

При поиске и отборе персонала следует иметь в виду три основные положения:

1) Поиск и отбор персонала не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с общим контекстом плана по персоналу и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом.

2) Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и что не менее важно - то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

3) Необходимость полного учета всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Для того, чтобы политика компании в области персонала была эффективной, а работники полностью подходили фирме по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, необходим комплексный подход.

1) Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.

2) Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.

3) Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.

4) Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы.

5) Поиск возможных источников пополнения персонала и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.

6) Определение методов отбора персонала, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.

7) Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации.

**Недостатки управления в организациях в целом:**

1) Нет разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала.

2) Во многих организациях не разработаны процедуры отбора новых работников.

3) Не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала.

4) Недостаточен опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором персонала.

5) Отделы персонала многих организаций не проводят систематическую работу по изучению потребности подразделений предприятия в персонале.

6) Не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора персонала.

7) При отборе новых работников часто не используются четкие критерии, увязанные с требованиями профессии и рабочего места.

Таким образом, поиск и отбор новых работников в организациях самого разного типа затруднен из-за отсутствия у них по разным причинам соответствующих процедур, методического и документального обеспечения. Кроме того, одной из серьезнейших проблем является недостаток квалифицированных специалистов, способных организовать работу по поиску и отбору персонала.

При этом можно отметить и ряд проблем в сфере поиска и отбора персонала, обусловленных спецификой самих организаций. Так, ряд крупных и известных в Архангельске компаний в последние годы столкнулись с трудностями в сфере политики персонала (в том числе и поиска и отбора новых работников) из-за частых изменений в оргструктуре предприятий, из-за смены собственников, изменения стратегии развития, из-за внедрения новых управленческих концепций. В ряде случаев была не только не ясна потребность в персонале, была не ясна оргструктура предприятия, иногда даже было не ясно, кто собственно будет отвечать за работу с персоналом.

**1.5 Психология персонала и личности в целом**

Поведение персонала - форма отдельного человека с окружающей обстановкой. На поведение человека оказывают влияние многие факторы, которые составляют три группы:

1) Природные свойства личности, психофизиологические особенности;

2) Система потребностей, интересов, мотивов и стимулов;

3) Система управления личностью и ее место в коллективе.

Поскольку первая группа факторов обычно рассматривается во многих курсах, связанных с психофизиологией, социологией, сконцентрируем внимание на второй и третьей группах.

Вторая группа факторов определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. Создано множество теорий, объясняющих поведение человека. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей. Потребность человека - это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию.

Созданная А. Маслоу иерархия потребностей показывает[[3]](#footnote-3), что удовлетворение одной потребности побуждает человека к появлению последующей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что именно потребности служат мотивом к действию, поэтому теория потребностей по А. Маслоу получила название теории мотивации. Мотив - внутреннее побуждение человека к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

Для руководителя предприятия овладение данной теорией является весьма важным условием для создания эффективной системы управления мотивационными факторами, организации стимулирования труда. Руководитель или менеджер по персоналу должен знать, какие потребности движут работниками, какие со временем становятся более активными, а какие - менее.

На трудовую мотивацию. Влияют различные стимулы (внешние причины, побуждающие человека к деятельности посредством различных факторов и средств): система экономических нормативов и льгот уровень заработной платы и справедливое распределение доходов; условия и содержательность труда; отношения в коллективе; признание со стороны окружающих; интересная работа; желание самоутвердиться и т.д.

В системе управления персоналом большая часть времени менеджера по кадрам затрачивается на групповые виды деятельности.

Группа - это любая совокупность людей, воспринимающих себя как имеющих общую цель. Коллектив работников наполнен системой межличностных отношений, проявляющихся в виде групповой активности. Существуют формальные и неформальные группы (коллективы): формальные создаются по воле руководства для организации производственного процесса, их задача - выполнение конкретных работ в соответствии с разделением труда на предприятии; неформальные - создаются по инициативе самих работников на основе взаимных симпатий, дружеских отношений, для достижения какой-то определенной цели. Во главе формальной группы стоит официальный руководитель, а неформальный - неформальный лидер; этот специалист в силу своих личных качеств пользуется авторитетом в коллективе и может оказывать на него существенное влияние.

Разрешение конфликта во многом зависит от уровня профессиональной компетенции руководителя, его умения взаимодействовать с людьми, что не в последнюю очередь определяется его общей культурой.

Одним из показателей культуры управления является стиль руководства.

**Стиль руководства** - это система постоянно применяемых методов руководства, которые отражают неформальную сторону процесса управления в виде приемов, применяемых в ежедневной практике.

Общий стиль работы присущ аппарату управления организации в целом, индивидуальный стиль характерен для отдельных руководителей. Общий стиль управления складывается под влиянием преобладающих особенностей стиля отдельных руководителей. И, наоборот, индивидуальный стиль формируется на основе общего стиля управления с учетом конкретных условий работы и личных психических, интеллектуальных и профессиональных особенностей данного руководителя.

В психологии управленческой деятельности различают три основных стиля работы руководителя: демократический, автократический и либеральный.

**Демократический стиль** работы заключается в том, что руководитель опирается на своих подчиненных, учитывает их мнение, оставляя за собой единоличное решение основных вопросов, но не исключает проявления творческой инициативы и активности, предусматривая возможность делегирования полномочий по вертикали.

**Автократический** (авторитарный) стиль характеризуется тем, что при выполнении своих функций руководитель обладает абсолютной властью, сам определяет способы и средства достижения общей цели и стремится не допускать каких-либо изменений в них. Вся информация пропускается через руководителя. При этом, однако, и вся ответственность за результаты работы подчиненных полностью должна ложиться лично на руководителя. Такой стиль руководства обычно реализуется в крайне бюрократических формах.

**Либеральный стиль** руководства, наоборот, состоит в том, что руководитель не проявляет активности, и выполнение тех или иных задач определяется действиями подчиненных. Основная цель руководителя при таком стиле руководства - избежать конфликтов в коллективе и с подчиненными. Либеральный стиль руководства в своем законченном виде реализуется в виде формального метода управления.

Социально-психологические аспекты в работе с персоналом. Основные направления работы в современной организации:

1) Психологические аспекты формирования персонала. Разработка, внедрение, поддержание и постоянное совершенствование такой системы формирования персонала, которая бы обеспечивала удовлетворение потребностей эффективного функционирования и развития организации. Понятие «формирование персонала». Задачи, решаемые в рамках формирования персонала: определение потребностей в кадрах, их поиск, отбор, оформление, адаптация. Формирование внутреннего и внешнего кадрового резерва, планирование карьеры, перемещение, увольнение.

2) Психологические аспекты управления персоналом. Разработка, внедрение, поддержание и постоянное совершенствование корпоративной системы эффективного управления персоналом. Понятие «управление персоналом как направление работы отдела по работе с персоналом».

3) Психологические аспекты профессионального развития персонала. Разработка, внедрение, поддержание и постоянное совершенствование такой системы профессионального развития персонала, которая бы обеспечивала удовлетворение потребностей эффективного функционирования и развития организации.

4) Психологические аспекты формирования корпоративной культуры организации. Создание, поддержание и развитие такой корпоративной культуры организации, которая бы соответствовала ее Миссии, принципам деятельности, стратегическим и оперативным экономическим целям.

5) Разработка, внедрение, поддержание и постоянное совершенствование такой системы измерения состояния человеческих ресурсов организации, которая бы позволяла оценивать результаты в области ее работы с персоналом.

6) Разработка, внедрение, поддержание и постоянное совершенствование системы обеспечения работоспособного состояния сотрудников. Понятие «работоспособное состояние» сотрудника; состояние как фактор производительности труда и как цель менеджмента.

**Психологические методики набора и отбора персонала**

Успех деятельности организации во многом определяется уровнем квалификации ее сотрудников, степенью сплоченности команды, работающей на одну идею. Поэтому подбор персонала дело первостепенной важности для любой фирмы, будь то завод-гигант или частная парикмахерская.

Обращение в рекрутинговую компанию (которых в последнее время в городе становится всё больше и больше) не дает желаемого эффекта. Фирма платит за каждого подобранного сотрудника большие деньги, а через некоторое время выясняется, что он не подходит по целому ряду параметров: не способен гармонично вписаться в коллектив или реальные его возможности совершенно не соответствуют заявленным и т.п. Конечно, это совершенно не значит, что следует полностью отказаться от услуг рекрутинговых компаний, тем более что солидные компании дают гарантии на подобранный персонал, но, безусловно, фирма (точнее её кадровики) должна сама знать методы отбора персонала, уметь применять их на практике, привлекать к этой работе психолога и т. д. Теперь рассмотрим подробнее возможные варианты подбора сотрудников для организации.

Самыми популярными источниками привлечения персонала [[4]](#footnote-4)на вакантные должности являются сотрудники собственного предприятия и специалисты, самостоятельно ищущие работу. Эти источники используют большинство компаний. Такой вариант найма имеет ряд преимуществ по сравнению с иными: так работник нашего предприятия нам уже хорошо известен, о нём можно судить по его вкладу в дела фирмы. Продвижение по службе этого работника есть стимул для остальных сотрудников. Следующий метод поиска работников - это обращение в государственную службу занятости. Таким образом, зачастую выгодно подбирать сотрудников рабочих специальностей, со средне специальным образованием. Следующий вариант подбора сотрудников - поиск среди выпускников высших учебных заведений (подробнее об этом чуть позже), а также рекомендации друзей и знакомых, использование базы данных. Наиболее редко используемыми методами набора являются размещение объявлений о вакансиях на радио и телевидении и самостоятельный поиск кандидатов по объявлениям в СМИ. А также в последнее время широкое распространение приобрел поиск сотрудников по Интернету.

Методы отбора персонала, используемые российскими предприятиями, разнятся в зависимости от того, к какой «волне» принадлежит оное. Если речь идёт о предприятиях старого образца - большинство государственных предприятий, часть «номинальных» акционерных обществ, то для отбора персонала используются преимущественно стандартные варианты. Наибольшее значение уделяется формальным подтверждениям квалификации и опыта работы кандидатов, которые компании черпают из трудовых книжек, дипломов и свидетельств о полученном образовании, анализа автобиографий. Большинство компаний при отборе используют различные виды собеседований. Всё, на этом у данной группы компаний фантазия заканчивается и такой ценный фактор производства как трудовой ресурс очень часто оказывается совсем не того уровня, как хотелось бы руководству.

Открытый рекрутинг представляет собой один из новейших инструментов кадровой политики компаний. Уникальная методика подбора персонала с использованием видеоинтервью и деловых игр применима в основном кадровыми агентствами для организации наиболее быстрого и максимально полного поиска запрашиваемого кандидата.

В отличие от большинства стандартных методов рекрутерских фирм, открытый рекрутинг не предлагает клиенту какого-то конкретного человека или нескольких лиц, а дает возможность увидеть всех потенциальных претендентов на данную должность (обычно их число - от 50 до 250 человек).

А выбирает конкретные кандидатуры сам руководитель фирмы. Это очень важный момент, так как главный принцип этой методики - максимальное использование потенциала, опыта, интуиции руководителя при создании наиболее удобных и комфортных для него условий отбора персонала. Только сам руководитель и его ближайшие помощники-менеджеры по персоналу по-настоящему знают, какой именно человек им нужен, и могут увидеть «своего» человека среди многочисленных претендентов. Обычно при формулировании заданий посредникам весь комплекс требований умещается в 3 слова: коммуникабельный, инициативный, ответственный. Однако даже наличие этих качеств у кандидата не дает гарантии, что это именно тот человек, который нужен фирме. Описать и расхвалить претендента можно как угодно (этим и занимаются рекрутерские фирмы, так как их главная цель - продать человека), но чтобы сделать правильный выбор, лучше, как говорится, один раз увидеть, чем 100 раз услышать. Однако организация личных встреч первого лица компании с кандидатами - не лучший выход. Во-первых, личные беседы даже с небольшим количеством кандидатов (50-60) могут занять до двух недель сплошных встреч в ущерб основной работе. Во-вторых, такой объем информации персонально удержать в памяти без искажения практически невозможно. В-третьих, утомляемость наступит на первой двадцатке, и руководитель, в угоду решения других насущных вопросов, может выбрать практически первую попавшуюся кандидатуру. А при использовании методики открытого рекрутинга процедура знакомства с 100-150 кандидатами займет у руководителя 1-1,5 часа.

Второй этап конкурса - деловые игры, которые тоже снимаются на видеокамеру. В ходе деловой игры (обычно она длится 30-45 минут) участники раскрываются и с человеческой, и с деловой стороны; четко виден их коммуникативный потенциал, способы достижения целей, стиль в принятии решений, поведение в конфликтных ситуациях и многое другое.

Деловую игру ведет психолог. Он дает конкурсантам различные задания. Например, каждый должен составить список из 5 качеств, которые необходимы представителю данной профессии. Затем в ходе бурного обсуждения участники вырабатывают такой список качеств, с которым были бы все согласны, на его основе каждый проводит самопрезентацию - примерами из жизни доказывает, что у него есть эти качества или другое задание: необходимо из присутствующих выбрать директора и, наоборот, представить себя на месте руководителя компании и выбрать подчиненного. Все это фиксируется и потом анализируется. Если одного человека многие выбрали бы своим директором - значит, у него хорошо развито лидерское начало. А если этого же человека многие выбрали и подчиненным - это означает, что он может выступать и в той, и в другой роли и достаточно гибко проявлять себя в разных ситуациях. Бывают различные профессиональные задания. Например, соискатели на самую сейчас ходовую и популярную специальность - менеджер по продажам должны провести презентацию товара. Самое интересное, что сами участники выступают в ходе деловых игр в качестве экспертов: оценивают друг друга. Результаты этой социометрии учитываются при анализе видеоматериала, ведь по-настоящему только профессионал может оценить профессионала. Но последнее слово остается, конечно, за руководителем, потому что он здесь выступает главным экспертом. Обсуждение результатов этого этапа - самый ответственный момент для психологов и заказчиков, потому что за ним следует личная встреча отобранных претендентов с работодателем - собеседование и принятие окончательного решения о приеме на работу.

Таким образом, в течение двух недель формируется группа, обеспечивающая 60-80% потенциального рынка на данную вакансию с данными условиями оплаты труда. А затем из этой выборки (ее объем определяется заказчиком) в ходе просмотра видеоинтервью и деловых игр руководитель выбирает нужных ему специалистов среди самых лучших претендентов на данную вакансию. Весь процесс подбора персонала занимает около 3-4 недель. Но результаты превосходят все ожидания заказчиков. Главное преимущество данной методики - это что она позволяет руководителя компании в максимально сжатые сроки лично, минуя субъективный отбор посредников, рассмотреть практически всех потенциальных кандидатов на вакантную должность.

**Мотивация поведения персонала**

Необходимость удовлетворения человеческих нужд или потребностей является важнейшей социально-экономической задачей в рыночных отношениях. На рынке под нуждой принято понимать чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо: товара, услуги, блага. Нужды не создаются усилиями людей, а являются исходными составляющими природы человека. Как правило, нужда переходит в потребность людей.

По мере развития общества растут и потребности людей. Производители пытаются сформировать прочную связь между выпускаемыми товарами и потребностями человека. Тот или иной товар пропагандируется и рекламируется как средство удовлетворения одной или нескольких специфических нужд человека.

Однако потребитель выбирает только тот товар, который доставит ему наибольшее удовлетворение при имеющихся финансовых возможностях. Так потребность в дальнейшем превращается в спрос. Спрос - это потребность, подкрепленная покупательной способностью людей на определенный товар.

На рынке под товаром понимается все то, что может удовлетворить потребность или нужду человека и предлагается с целью его приобретения и использования или потребления. Чем полнее товар соответствует желаниям потребителя, тем больше продукции может выпускать производитель и тем выше получит он доход или прибыль.

Современная экономическая теория позволяет классифицировать все человеческие потребности как первичные и вторичные. Первичные потребности по своей природе являются физиологическими и, как правило, врожденными, вторичные потребности по своему происхождению можно считать психологическими. Первичные потребности заложены в человеке генетически, вторичные появляются с опытом. Вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные. Потребности, как и мотивы поведения человека, невозможно непосредственно наблюдать или измерять, об их существовании можно судить лишь по поведению людей.

Механизм взаимодействия между потребностями человека и мотивами его поведенческой деятельности был раскрыт американским психологом А. Маслоу, разработавшим так называемую иерархию потребностей, согласно которой все потребности людей можно разделить на пять основных категорий.

1) Физиологические потребности являются необходимыми для выживания человека и включают потребности в пище, воде, жилье, одежде, отдыхе и многие другие естественные потребности людей.

2) Потребности в безопасности и уверенности в будущем определяются необходимостью защиты людей от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира, сохранения их здоровья и стабильного уровня жизни и, конечно, наличия интересной и высокооплачиваемой работы и т.д.

3) Социальные потребности выражают желание человека быть причастным к общению с другими людьми, чувствовать их поддержку и привязанность и т.д.

4) Потребности в уважении предполагают необходимость признания личных достижений человека, уважительного отношения к персоналу на производстве и во всех сферах жизни и т.д.

5) Потребности самовыражения включают возможность самореализации человека, его стремление к развитию своего внутреннего потенциала, творческих способностей и т.п.

Предложенные системы классификации потребностей в основном повторяют иерархическую схему, являющуюся наиболее полной. Вместе с тем следует признать, что все известные схемы классификации потребностей человека являются в значительной степени общими или даже условными, так как недостаточно учитывают и, возможно, не могут учитывать всех индивидуальных потребностей различных категорий персонала. В принципе, как справедливо заметил М.Х. Мескон, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей людей, по-видимому, просто не существует.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования обеспечивает выживание человека и создает объективную возможность появления социальных и духовных потребностей. На большинстве отечественных предприятий для многих категорий работников не обеспечен даже этот уровень потребностей, о чем свидетельствуют задержки заработной платы, трудовые конфликты и коллективные забастовки.

Нормальный уровень удовлетворения физиологических потребностей может быть установлен как объективно, так и субъективно. Объективной оценкой данного уровня может служить научно обоснованный потребительский бюджет, которому в полной мере должен соответствовать существующий в Российской Федерации минимальный уровень заработной платы.

Уровнем роскоши можно считать значительное превышение нормального уровня удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей человека. В современных условиях данный уровень имеют крупнейшие российские предприниматели, члены семей которых своим жизненным укладом и личным богатством демонстрируют свое высокое положение и превосходство над всеми остальными людьми.

Взаимодействие форм и систем организации труда и производства в рыночных отношениях строится, по-видимому, на достижении общих экономических целей. При планировании и организации работы персонала каждый руководитель определяет, что конкретно должна выполнить в целом вся фирма, что, когда и как должен сделать тот или иной работник. Мотивация персонала на предприятии осуществляется различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний работников и т.д.

Стимулирование на предприятии выполняет важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия. Не на все стимулы человек реагирует одинаково заинтересованно. Процесс использования стимулов на разных этапах организации и управления производством также должен быть различным. Наибольшее распространение стимулирование приобрело в производственных подразделениях, занятых изготовлением товаров и их доставкой на рынок. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное воздействие на развитие у работников сих важных характеристик их трудовой деятельности, как ответственность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

**1.6 Нормирование труда на предприятии**

На предприятии неотъемлемой составной частью организации труда является его нормирование, под которым понимается процесс установления научно обоснованных норм затрат труда на выполнение какой-либо работы. Научное обоснование норм предполагает учет технических и технологических возможностей производства, учет особенностей применяемых предметов труда, использование прогрессивных форм, приемов и методов труда, его физиологически оправданную интенсивность, нормальные условия труда.

Нормы труда являются необходимым элементом планирования труда и производства: при помощи норм труда рассчитывают трудоемкость производственной программы, определяют необходимую численность персонала и его структуру на предприятии.

Так же, нормы труда - это составная часть организации оплаты труда, так как с их помощью устанавливается расценка - величина заработка за выполнение единицы работы.

На практике используются следующие виды норм труда:

1) Норма времени - количество рабочего времени, необходимого на выполнение какого-либо изделия или какой-либо работы;

2) Норма выработки - количество изделий, которое необходимо выпустить за единицу времени;

3) Норма обслуживания - количество объектов (машин, механизмов, рабочих мест и т.д.), которые работник или группа работников должны обслужить в течение единицы рабочего времени;

4) Норма времени обслуживания - это время, необходимое на обслуживание одного объекта;

5) Норма численности - количество работников определенного профиля и квалификации, необходимое для выполнения конкретных работ за определенный период.

Для нормирования труда используются следующие нормативные материалы:

6)Нормативы режимов работы оборудования - это регламентированные величины режимов работы оборудования, обеспечивающие наиболее целесообразное его использование;

7)Нормативы времени - это регламентированные затраты времени на выполнение отдельных элементов, входящих в состав операции. Они предназначены для норм затрат труда на машинно-ручные и ручные работы;

8)Нормативы времени обслуживания - это регламентированные величины затрат времени на обслуживание единицы оборудования, рабочего места и других производственных единиц;

9)Нормативы численности - регламентированное количество работников определенного профессионально-квалификационного состава, которое необходимо для выполнения определенного объема работы.

Типовые нормы разрабатываются на работы, выполняемые по типовой технологии с учетом рациональных организационно-технических условий, уже существующих на большинстве или части предприятий, где имеются такие виды работ.

По сфере применения нормативные материалы подразделяются на межотраслевые (ведомственные), отраслевые и местные, а по степени укрупнения - на дифференцированные (элементные и микроэлементные) и укрупненные.

Нормы труда не могут оставаться неизменными в течение длительного времени и подлежат периодическому обновлению по мере снижения трудоемкости изготовления продукции. На предприятиях должна осуществляться систематическая работа по выявлению и использованию резервов роста производительности труда и установлению прогрессивных норм. Эта работа предусматривает: проведение аттестации рабочих мест; разработку и реализацию плана технического развития и совершенствования организации производства; разработку и реализацию календарного плана замены и пересмотра норм и освоение новых норм.

Сущность и характеристика нормирования труда как функции рациональной организации труда.

Сущность нормирования труда установление объективной величины затрат рабочего времени в конкретных условиях. Комплексное обоснование норм труда с учетом взаимосвязи технических, психофизиологических и социальных факторов следует рассматривать, как поиск оптимального значения нормы и определяющих ее характеристик для технологического и трудового процессов.

Содержание нормирования труда определяется его предметом - процессом труда. Оно должно отражать все стороны процесса труда, рабочую силу, средства труда и предметы труда в их взаимной связи и зависимости. Поэтому нормирование труда включает:

1)Изучение и анализ условий труда и производственных возможностей на каждом рабочем месте;

2)Изучение и анализ производственного опыта для устранения недостатков, выявления резервов и отражения передового опыта в нормах труда;

3)Проектирование рационального состава, способа и последовательности выполнения элементов процесса труда с учетом технических, организационных, экономических, физиологических и социальных факторов;

4)Установление и внедрение норм труда; систематический анализ выполнения норм труда и пересмотр устаревших норм.

Основные задачи нормирования труда состоят в том, чтобы обосновать необходимую и достаточную величину затрат рабочего времени на единицу продукции в конкретных условиях; проектировать рациональные методы труда; систематически анализировать выполнение норм труда для вскрытия резервов производства; постоянно анализировать выполнение норм труда для вскрытия резервов производства; постоянно изучать, обобщать и распространять производственный опыт, пересматривать нормы затрат труда по мере изменения условий труда. Решение этих задач позволит облегчить труд работников, повысить производительность труда и увеличить объем производства.

Основными функциями нормирования труда становятся: разделение по труду, научная организация и планирование труда и производства.

Методы нормирования труда.

Суммарный метод нормирования труда устанавливает затраты рабочего времени в целом на единицу продукции конкретного рабочего процесса без анализа последнего. Способ выполнения работы определяется работником. Разновидностями суммарного метода являются опытный и опытно-статистический методы.

Опытный метод. Эксперт знакомится с рабочим местом, средствами и условиями труда и интуитивно, на основе своих субъективных впечатлений и предшествующего опыта, определяет норму труда. Установленная норма труда не является средней величиной, а лишь частным значением возможных затрат рабочего времени.

Опытно-статистический метод. Нормы труда устанавливают на основе фактических данных о производительности труда за прошедший период.

Аналитический метод нормирования труда назван так потому, что применяет анализ как метод исследования процесса труда. Аналитический метод нормирования труда устанавливает затраты рабочего времени на единицу продукции конкретного рабочего процесса не в целом, а по видам затрат рабочего времени для каждой составляющей его части: операции, приема, движения. Аналитический метод имеет две разновидности - научное и техническое нормирование труда.

**2. Оптимизация численности сотрудников на примере** **компании ООО «MERLION**»

**2.1 Краткая характеристика фирмы**

**Компания MERLION** - ведущий российский дистрибьютор компьютерных комплектующих, цифровой техники, периферии, сетевого и офисного оборудования. В течение последних лет компания MERLION является бессменным лидером российского компьютерного рынка (экономический еженедельник "Коммерсантъ ДЕНЬГИ", CNews 100 2002, 2003, 2004, 2005, 2006).MERLION является крупнейшим российским дистрибьютором компьютерного оборудования (рейтинги iOne 2007, CNews 2007). MERLION признана «Лучшим дистрибьютором для сборщиков 2007» и входит в ТОП 5 лучших дистрибьюторов для ИТ-розницы (рейтинг CRN/RE). По версии аудитории информационного портала iXBT.COM, компания MERLION является «Лучшим дистрибьютором года» (2006, 2007).По итогам опроса региональных компьютерных компаний, MERLION признана лучшим дистрибьютором компьютерной периферии и комплектующих в 2005 году ("Компьютерра+").По итогам 2005 года MERLION признана крупнейшим российским дистрибьютором компьютерного оборудования (@Astera: Рейтинг ИТ-компаний в России).Компания MERLION входит в число крупнейших компаний России:Репутация точного, выполняющего обязательства партнера позволила компании построить прочные отношения более чем с 1500 российских компьютерных компаний и большинством ведущих мировых производителей компьютерной техники и комплектующих.MERLION - официальный дистрибьютор компаний:**APC, ASUS, Canon, Chicony, Creative, Dell, Gigabyte, Hewlett-Packard, Intel, LG, Mitsumi, NEC, Nikon, Panasonic, Samsung, Sony, Philips, Western Digital и др.**MERLION сегодня - это более 1100 профессионалов, которые развивают национальный компьютерный рынок и делают доступными продукты высоких технологий для каждого жителя России.

# Философия компании: то, что они пишут о себе на своём сайте

Основанная в начале 90-х годов прошлого века, компания **MERLION** продолжает активно расти и развиваться. При этом постоянно открывает для себя новые возможности, рискуем - и выигрываем!

Залог нашего успеха - точность и выполнение обязательств. Именно эти составляющие репутации позволили нам добиться впечатляющих результатов в бизнесе и стать ведущим российским ИТ-дистрибьютором и компанией № 1 российского рынка высоких технологий. Свою задачу мы видим в том, чтобы сделать продукты высоких технологий доступными для каждого жителя России.

**MERLION** сегодня - это не только широкий, надежный мост между 70-ю известнейшими мировыми производителями IT-продукции и 1200-ми компьютерными компаниям во всех регионах России. MERLION - это одна из немногих компаний, которые реально участвуют в формировании ассортимента национального рынка компьютерной техники. Наши специалисты отслеживают важнейшие мировые тенденции, чтобы обеспечить жителей каждого региона Poccии максимально широким спектром современной цифровой и компьютерной техникой по конкурентоспособным ценам.

**MERLION** - это клиентоориентированная компания. Успех и процветание партнеров имеют для нас приоритетное значение, поэтому, выстраивая политику продаж, мы всегда ориентируемся на требования бизнеса наших партнеров. Широкий ассортимент и его доступность, гибкие цены и индивидуальный подход стали визитной карточкой компании, поэтому 70% российских дилеров выбрали в качестве ключевого партнера компанию MERLION.

Официальные взаимоотношения практически со всеми ведущими мировыми производителями компьютерных и цифровых устройств стали возможны благодаря силе, надежности компании и высокому профессионализму ее сотрудников. Международным партнерам MERLION предлагает хорошо развитые каналы дистрибуции и полную маркетинговую поддержку продукции на всей территории России.

**MERLION** - это команда профессионалов. Мы умеем ставить перед собой цели и находить пути для их достижения. Мы всегда работаем на результат и ценим вклад каждого сотрудника в успех и процветание компании и ее партнеров.

Четкость в выполнении обязательств и репутация надежного и авторитетного партнера позволяют компании MERLION иметь официальные взаимоотношения с большинством ведущих мировых производителей компьютерной и цифровой техники и представлять на российском IT-рынке лучшие продукты.

# Структура компании

Компания MERLION является крупнейшим дистрибьютором компьютерной и цифровой техники и лидером российского IT-рынка.

На рынке широкопрофильной дистрибуции компания развивает модель специализации продаж по каналам сбыта: реселлеры, розничные магазины и сборщики, гипермаркеты и сети, системные интеграторы. Внутри департаментов продаж происходит деление по региональному принципу. Все департаменты продаж MERLION находятся в Москве.

Помимо основной деятельности, MERLION активно развивает проекты в смежных с дистрибуцией областях: компьютерная розница, ИТ-решения, сборка ПК, сервисные услуги и т.д.

**Федеральная сеть магазинов компьютерной техники «ПОЗИТРОНИКА»** - это совместный проект компании MERLION, крупнейшего российского дистрибьютора и ее розничных партнеров. Первый магазин сети открылся в марте 2006 года в Набережных Челнах. На сегодняшний день сеть включает в себя более 170 магазинов «ПОЗИТРОНИКА» в более чем 150 городах РФ.

Название сети «ПОЗИТРОНИКА» – это производная от сочетания «позитивная электроника». Именно эта идея легла в основу концепции магазинов. От традиционных магазинов, продающих компьютерную технику в розницу, сеть «ПОЗИТРОНИКА» отличается расширенным ассортиментом ИТ-продуктов (более 50 000 наименований компьютерной и цифровой техники) и высоким уровнем подготовки продавцов-консультантов. К ним можно смело обращаться за любым советом, они всегда поймут и помогут выбрать нужный товар.

В оформлении магазинов все создано для максимального удобства покупателей. Каждой товарной группе (компьютеры, комплектующие, офисное оборудование, устройства ввода, ПО, цифровая и мобильная техника, домашние кинотеатры) в интерьере магазина соответствует свой цвет. Благодаря цветовому зонированию торгового зала уже на пороге магазина легко увидеть, где находится нужный продукт.

Большинство крупных товаров (например, компьютеры, принтеры, мониторы) в магазинах сети «ПОЗИТРОНИКА» располагаются в открытом доступе, что позволяет покупателям оценить достоинства той или иной модели самостоятельно.

«ПОЗИТРОНИКА» – легкий выбор сложной электроники.

## ****MERLION Projects****

**MERLION Projects** – проект компании MERLION для построения инфраструктурных ИТ-решений на корпоративном рынке.

MERLION Projects предлагает корпоративным заказчикам эффективные инфраструктурные решения на основе широчайшего ассортимента ИТ-продукции, поставляемой компанией MERLION на российский рынок.

MERLION Projects работает с корпоративными заказчиками, к которым не имеют доступа системные интеграторы - партнеры MERLION. Это позволяет расширить рынок сбыта компании и занять ниши, в которых не работают партнеры MERLION.

MERLION Projects оказывает помощь партнерам в ситуациях, когда они вступают в проектные отношения с корпоративным заказчиком, но не располагают соответствующими финансовыми и техническими ресурсами для реализации проекта. В таких ситуациях MERLION Projects выступает подрядчиком и реализует данный проект. Построенная таким образом ИТ-инфраструктура в дальнейшем передается на обслуживание партнеру.

## **«Сеть компьютерных клиник»**http://www.itclinic.ru/

**«Сеть компьютерных клиник»** - это федеральная сеть авторизованных сервисных центров, которая создается на базе действующих партнеров MERLION по сервису и развивается по системе франчайзинга. Первая Компьютерная Клиника открылась в августе 2007 года. В концепцию сети легла идея профессионального качественного сервиса компьютерного оборудования, сравнимого по ответственности исполнения и клиентоориентированному подходу с работой профессиональных врачей.

Основные цели проекта - удовлетворение потребности растущей аудитории российских пользователей компьютерной техники в централизованном качественном сервисе и повышение доступности сервисных услуг. Компьютерные Клиники сфокусируются на обслуживании готовых ИТ-продуктов: ПК, ноутбуков, печатающих устройств, источников бесперебойного питания, акустических систем и др.

Ключевые отличия компьютерных клиник - широкий спектр авторизаций по наиболее популярным на российском рынка ИТ-продуктам (DELL, HP, Ippon, iRU, Jetbalance, Powercom и другие), высокая квалификация сервисных инженеров, федеральный охват.

Впервые на российском рынке будет введено единое централизованное предоставление дополнительных услуг: диагностика, инсталляция ПО, настройка и ремонт оборудования. Это нововведение обеспечит прозрачность сервисных услуг и ценообразования для клиентов Клиник.

## Компьютеры iRUhttp://www.iru.ru/

Торговая марка **iRU** была создана в 2002 году с целью продвижения современных технологий на российский IT-рынок. Производство и реализация мобильных компьютеров iRU осуществлялись компанией NCA-Group. Широкий модельный ряд, технологичность и высокое качество продукции позволили ноутбукам iRU завоевать широкую популярность на российском рынке. Ноутбуки iRU за первые три года существования получили три премии "Бренд года", а сама компания NCA-Group в течение двух лет входила в пятерку наиболее крупных игроков российского рынка ноутбуков.

В сентябре 2005г. компания NCA-Group вошла в состав компании **MERLION**. С этого момента все стратегическое управление брендом iRU ведет компания MERLION, развивая бренд iRU в новой товарной группе – **настольные персональные системы**. Первый персональный компьютер под маркой iRU выпущен в марте 2006г.

Сегодня iRU – качественные надежные ПК для дома и офиса, отвечающие всем требованиям и нуждам российского пользователя.

## ****Ситилинк****http://www.citilink.ru/

**СИТИЛИНК** - розничный проект с двумя способами обслуживания: интернет-магазин и магазин с установленными в нем электронными терминалами.

Формат проекта – компьютерный дискаунтер.Основной целевой аудиторией нового магазина являются продвинутые пользователи, четко знающие все необходимые составляющие нужного им продукта. Бизнес проект СИТИЛИНКА сфокусирован на работу как с физическими лицами, так и с представителями оптовых организаций рынка SMB (Small & Medium business). Продукция СИТИЛИНКА имеет цены ниже рыночных примерно на 20%. Создать такое привлекательное ценовое предложение новому магазину позволило в первую очередь наличие прямого доступа к производителям за счет принадлежности проекта к компании MERLION. Кроме того, отсутствие издержек на обслуживающий персонал и логистические процедуры. Вся продукция будет попадать от производителя прямо на склад СИТИЛИНК силами MERLION.

Компания MERLION работает только в сфере **B2B** (business-to-business).

Российским компьютерным компаниям мы предлагаем более 6000 наименований компьютерной техники, комплектующих и цифровых устройств. Товарное предложение MERLION формируется таким образом, чтобы охватить не менее 90% наиболее востребованной российскими пользователями продукции. В дистрибьюторском портфеле компании всегда есть уникальные продукты, которые позволяют дилеру повысить прибыльность бизнеса и разнообразить ассортимент.

MERLION сотрудничает с компьютерными компаниями разной специализации: реселлеры, системные интеграторы, сети розничных магазинов, производители, сборщики и т.д. Для каждого типа партнеров MERLION формирует специальный пакет услуг, которые максимально учитывают потребности компании.

Региональная специализация сбыта позволяет компании учитывать разницу в качественной структуре спроса на локальных рынках и обеспечивать партнеров в регионах необходимым ассортиментом по конкурентоспособным ценам. Успешное развитие бизнеса наших партнеров — это безусловный приоритет в работе региональных менеджеров MERLION.

Более 1200 крупных российских компьютерных компаний высоко оценили преимущества работы с MERLION и выбрали компанию в качестве своего ключевого партнера.

## Работа в MERLION

Наша компания заинтересована в привлечении молодых, энергичных, амбициозных специалистов. Основа любого успешного бизнеса – квалифицированные сотрудники. Обучение и развитие, а также создание комфортных условий для работы – основа кадровой политики Компании. Мы непрерывно заботимся о повышении квалификации своих специалистов, их социальной защищенности. Кроме компенсационного пакета наши сотрудники получают ряд социальных благ и гарантий:

### Питание

В Компании организовано питание. Непосредственно в офисе находится столовая с разнообразной кухней, где можно не только вкусно пообедать, но и позавтракать. Так же в офисе есть и кафетерий – отличное место для отдыха и общения с коллегами.

### Корпоративный спорт

«В здоровом теле – здоровый дух». Для поддержания физического здоровья сотрудников в офисе есть собственный спортивный комплекс: тренажерный зал, зал для аэробных занятий, душевые, сауна. В нашей компании регулярно проводятся чемпионаты по футболу. У всех желающих есть возможность в течение года тренироваться на крытом поле.

### Медицинское обслуживание

Наши сотрудники могут получить квалифицированную врачебную помощь и консультацию в медицинском кабинете, расположенном в офисе Компании. Кроме этого, организовано медицинское обслуживание, включающее полный спектр медицинских услуг.

### Развитие карьеры

От успеха отдельного сотрудника зависит успех, конкурентоспособность, престиж Компании в целом. Именно поэтому Компания уделяет большое внимание профессиональному развитию специалистов. В настоящее время в Компании есть несколько видов обучения: адаптационное обучение, программы стажировки, повышение квалификации, программы развития личной эффективности (обучение иностранным языкам).

### Корпоративный отдых

Мы умеем не только хорошо работать, но и хорошо отдыхать. Все корпоративные мероприятия в нашей Компании проходят на высоком уровне организации и запоминаются надолго.

**2.2 Оптимизация и определение потребности персонала в компании ООО «MERLION»**

Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Что и происходит на специальных собраниях руководителей отделов ООО «MERLION».

В основе стратегического определения в потребности персонала лежит сравнение потребностей производства в человеческих ресурсах и с фактическим их наличием. При обосновании качественного и количественного состава персонала должны быть соблюдены существующие ограничения на финансовые ресурсы, а также учтены внешние и внутренние факторы. Например, в ООО «MERLION», в частности, наблюдается следующая показательная тенденция. Некоторые отделы отказываются от планирования численности персонала по принципу лимитов, то есть заранее согласованной и утвержденной на некоторой срок максимальной численности работников и фонда заработной платы, а вместо этого напрямую увязывают свои потребности в трудовых ресурсах исходя из портфеля заказов, оценки производственных перспектив и других моментов.

Определение потребности в человеческом факторе по существу представляет собой применение методов и способов планирования для комплектации штата организации оптимальным образом. Для удобства можно считать, что процесс такого планирования включает в себя три этапа:

1) Оценка наличных ресурсов.

2) Расчет будущих потребностей.

3) Программа удовлетворения потребностей в персонале.

Этапы:

Во-первых, руководству нужно знать, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели, и знать насколько качественно каждый из них ее выполняет.

Второй этап - прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации целей организации. Так, например, руководство ООО «MERLION» решило организовать и провести широкомасштабную акцию, ему необходимо определить, сколько для этого потребуется дополнительно персонала. Естественно, что при крупных организационных изменениях, например, при создании нового филиала оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой сложную и весьма важную задачу. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу.

Программа удовлетворения потребности в персонале. Программа должна уже включать в себя конкретные, подробно разработанные мероприятия по привлечению, отбору, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Цель такого планирования - правильно организовать долгосрочную работу с кадрами. Отделы персонала планируют следующие изменения:

1) Потребность в замещении персонала по годам в связи с уходом на пенсию, увольнением, переходом на инвалидность и т. д.;

2) Потребность в снижении численности персонала вследствие рационализации или сокращения объемов производства, простоев, неплатежей и т. д.;

3) Потребность в расширении численности персонала в связи с расширением производства, с развитием предпринимательской деятельности и т. д.

**2.3** **Планирование и оптимизация численности персонала в ООО «MERLION»**

Формирование трудовых ресурсов - сложная и ответственная функция. Во многом кадровая политика зависит от возможностей организации. Например, отделу персонала стало известно, что есть специалист экстракласса, который способен решать задачи на уровне мировых стандартов. Можно предложить ему условия лучшие, чем у него были (жилищные, социальные льготы, более высокую зарплату, условия для повышения квалификации, творчества, профессионального статуса и т. д.).

Исходя из материальных возможностей, организация приглашает специалиста соответствующего уровня. Разумеется, есть возможность "вырастить" специалиста и в своем коллективе.

Многие руководители возражают: зачем такое количество менеджеров высокого потенциала, если количество высших постов ограничено? Истина же состоит в том, что если стремиться к отбору самых лучших, то при неизбежных ошибках при отборе управляющих в фирме окажется как раз достаточно менеджеров и для рутинных должностей.

Планирование трудовых ресурсов представляют как четырехэтапный процесс:

1) Оценка имеющихся трудовых ресурсов;

2) Планирование будущих потребностей в кадрах;

3) Оценка будущих потребностей в кадрах;

4) Разработка проекта удовлетворения будущих потребностей в кадрах.

Оценка трудовых ресурсов MERLION

Фактически это внутренняя аттестация работников на самом предприятии. Работающих в ООО «MERLION» условно можно разделить на четыре группы:

1) Работники, которые решают все поставленные перед ними задачи, достигают запланированных результатов;

2) Работники, которые большую часть своих обязанностей выполняют добросовестно, но остальную часть по разным причинам выполнить не могут;

3) Работники, которые не могут выполнить качественно большую часть своих задач, а выполняют только меньшую часть задач;

4) Работники, которые в настоящий момент организации не нужны, оплата труда которых составляет для организации прямой убыток. От работников третьей и четвертой групп кадровая служба ООО «MERLION» обязана освободиться, расторгнув с ними контракт, оставив их в резерве, если они представляют интерес для организации. При расширении организации, производства их можно вновь пригласить на работу.

Оценка содержания работы на каждом рабочем месте осуществляется совместно с линейными руководителями ООО «MERLION».

Такая оценка в компании «MERLION» включает:

1) Наблюдения за работником с целью выяснения, как он работает, какие задачи решает на рабочем месте;

2) Собеседование с работником на эту же тему;

3) Заполнение работником вопросника на эту же тему (вопросы сформулированы таким образом, что ответы на них дают возможность судить о характере работы). Такой же вопросник заполняет и непосредственный руководитель работ.

Объединив все методы, мы имеем возможность создать классификатор каждого рабочего места или, как его еще называют, классификатор занятий.

Составляя классификатор, используется описания работ, данные в квалификационных справочниках.

Собрав соответствующую информацию, мы в состоянии решить следующие задачи:

1) Отделить бесполезные работы от полезных для сокращения штата;

2) Исключить ненужное дублирование работ;

3) Максимально расширить рабочие функции, задачи, решаемые работником, избегая узкой специализации.

В результате проделанной работы отдел кадров составляет для себя описание всех работ рабочих, технических, административных и т. п.

Эта информация необходима для принятия решения о перемещениях рабочей силы, реорганизациях, найме рабочей силы, установлении зарплаты, оценке деятельности кадров, повышении и понижении в должности.

Планирование трудовых ресурсов - это система комплексных решений, позволяющих:

1) Обеспечить организацию необходимым персоналом;

2) Подобрать таких людей, которые могли бы решать поставленные задачи и ставить новые;

3) Обеспечивать необходимый уровень квалификации работников;

4) Обеспечивать максимально возможное активное участие работников в деятельности организации.

Сам процесс планирования может включать разные этапы, например, такие, как:

5) Определение проблем и целей организации, б) сбор необходимой информации; в) поиск решения в виде мероприятий по достижению цели; г) реализация решения; д) контроль за всем процессом.

Существует множество видов планирования. Среди них чаще всего в ООО «MERLION» используются следующие:

1) Стратегическое планирование, позволяющее путем использования потенциала организации, включая кадровый, свести к минимуму слабые места в организации;

2) Оперативное планирование - планирование мероприятий.

Планирование целей в сфере персонала - это политика в отношении персонала. Все виды планирования целесообразно осуществлять как планирование по результатам.

В основе планирования по результатам лежат следующие действия:

1)Определение результатов;

2)Оперативное управление деятельностью по достижению результатов;

3)Контроль на всех стадиях функционирования и развития.

При этом устанавливается четкая прямая связь между задачами структурных подразделений и задачами отдельных работников, а также ответственностью каждого работника за результат его деятельности, а также за общий результат.

Например, при планировании трудовых ресурсов ООО «MERLION» использует следующие результаты деятельности компании:

1)Результаты коммерческой деятельности;

2)Результаты функциональной деятельности - количество и каче-ство продукции, качество работ, услуг, и т. д.;

3)Уровень квалификации кадров;

4)Уровень профессионального опыта;

5)Уровень здоровья работника - физического и психического;

6)Уровень мотивированности работника.

Развитие персонала неразрывно связано с общей системой планирования организации.

В целом система планирования деятельности организации включает планирование в следующей последовательности:

1)Трудовых ресурсов;

2)Сбыта;

3)Производства;

4)Организационного развития;

5)Технического развития;

6)Финансов;

7)Капитальных вложений и т. д.

Планирование персонала осуществляется одновременно с каждым видом планирования, так как каждый вид деятельности должен быть обеспечен человеческими ресурсами.

В то же время планирование в сфере персонала нередко разделяют на отдельные части.

Планирование персонала нередко позволяет разрешать конфликтные ситуации в организации. К таким ситуациям относятся:

1) незаполненность рабочих мест;

2) несоответствие работника занимаемому месту;

3) неудовлетворенность работника условиям работы и др.

В то же время планирование персонала само порождает конфликты, которые, впрочем, в большинстве случаев можно предотвратить. Конфликты возникают из-за перераспределения власти в организации, смены, замены персонала, изменения объема власти отдельных групп, подразделений.

Например, наиболее часто конфликты в ООО «MERLION» возникают на почве слухов об увольнениях, перестановках. Такие слухи порождают конкурентную борьбу между сотрудниками, недоверие к администрации. Поэтому администрации целесообразно стремиться к предотвращению подобных конфликтов.

Планирование персонала должно обеспечить долгосрочное выполнение задач предприятия и в то же время не допускать переизбытка персонала, который ведет к излишним расходам.

Какие факты влияют на потребность в персонале? Как правило, специалисты ООО «MERLION» называют следующие:

1)Задачи организации и программы ее функционирования и развития;

2)Количество продукции, произведенной в единицу времени;

3)Структура и качество организации, способы определения производительности, рабочих мест и т. д.;

4)Индивидуальные показатели производительности, возможности замещения одних работников на других, работающих более производительно;

5)Объем и структура рабочего времени организации.

Выделяют текущую потребность в рабочей силе - потребность, которая существует сегодня, и долгосрочную, которая появится спустя некоторое время.

В основе планирования потребности в персонале лежит план рабочих мест. При составлении такого плана целесообразно выяснить по каждому рабочему месту:

1)Какие знания необходимы работнику;

2)Какие способности необходимы на этом рабочем месте;

3)Какой стиль поведения потребуется от работника.

Исходной основой для определения потребности в персонале является штатное расписание. Многие организации сегодня не составляют штатное расписание, и это серьезный недостаток в их организации труда.

В организации должен составляться прогноз, как ожидаемого оттока персонала, так и его притока. К сожалению, в рассматриваемой компании такой прогноз не составляется, что приводит к временному дефициту или профициту трудовых ресурсов.

Прогноз оттока персонала основывается на учете известных причин: уход на пенсию, инвалидность, увольнение по собственному желанию, переход на обучение, призыв в армию, уход в отпуск по беременности, родам и т. д.

Для разработки прогноза оттока персонала используются разные коэффициенты и в частности коэффициент текучести кадров.

Немецкие авторы предлагают следующий план привлечения и отбора персонала:

1) определение соотношения внутреннего и внешнего набора кадров;

2) установление системы стимулов:

а) определение содержания работ;

б) определение условий труда на каждом рабочем месте;

в) составление схемы развития персонала и карьерного роста;

г) установление размера оплаты труда;

3) разработка альтернативных вариантов привлечения персонала;

4) выбор рынка труда;

5) определение канала привлечения персонала;

6) отбор персонала;

7) адаптация работника на рабочем месте.

Методы внутреннего набора разнообразны. Отдел персонала может проинформировать все подразделения об открывшихся вакансиях, доводя информацию до каждого из работающих; предложить порекомендовать на работу когото из своих знакомых или родственников.

Некоторые французские фирмы осуществляют внутренний набор в трех случаях:

а) при стремлении к достижению минимальной численности персонала - в этом случае персонал частично высвобождается и перераспределяется; кадровая служба полностью или частично отказывается от внешнего набора кадров;

б) при перераспределении персонала;

в) при передвижении имеющегося персонала по иерархической лестнице - уход работника, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется приглашением на эту ступень работника более низкого уровня.

**Оптимизация численности персонала**

В данном разделе покажем преимущества оптимального состава работников на предприятии.

На каждом предприятии существует потребность в определенном количестве персонала, для выполнения функций необходимых для существования и развития организации. Важно заметить, что работник, занимающий определенное место в организации должен соответствовать требованиям, предъявляемым со стороны организации, так и организация должна отвечать потребностям работника.

Оптимизация численности персонала представляет собой действия, направленные на формирования лучшего состава персонала организации.

Целью оптимизации численности организации является достижение поставленных перед организацией целей, повышение эффективности работы. Оптимизация как раз и происходит в процессе отбора и набора персонала, целью которого стояло отобрать наиболее подходящих работников.

Например, при внутреннем анализе персонала отделом кадров ООО «MERLION», руководителями отделов и подразделений выявляются работники не соответствующие требованиям должности по каким - либо причинам, тогда отдел кадров ставит вопрос об увольнении сотрудника, замены его или перевода на нижестоящую должность.

**2.4 Оптимизация разделения труда и численности персонала в** ООО «**MERLION**»

Важнейшей внутренней переменной ООО «MERLION» является персонал.

Персонал - это личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам.

Важнейшими индивидуальными характеристиками персонала ООО «MERLION» являются: способности; потребности; ожидание; характер восприятия; социальные установки.

Одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве ООО «MERLION» становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Содержание системы управления персоналом ООО «MERLION» составляет:

1)Определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;

2)Формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

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

4)Система общей и профессиональной подготовки кадров;

5)Адаптация работников на предприятии;

6)Оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

7)Оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

8)Система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

9)Межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;

10)Деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

Целями системы управления персоналом предприятия (организации) являются:

1)Повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

2)Повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

3)Обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

1)Обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

2)Достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

3)Полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

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

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

6)Обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

7)Согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

8)Повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

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

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

1)Признание в труде;

2)Достижения в труде;

3)Содержание труда;

4)Ответственность и самостоятельность;

5)Возможность профессионального продвижения;

6)Возможность развития личности работника.

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

Планирование профессионального состава ООО «MERLION»

Изменения в объемах производства, технике и технологии, в ассортименте продукции влияют не только на общую численность, но и на профессионально-квалификационную структуру рабочих. Для ее планирования используются различные подходы и методы. Так, можно рассчитать численность по каждой профессии (профессиональной группе), и на основании этого путем суммирования определяется общая численность рабочих, а затем доля каждой профессиональной группы в общей численности.

Организация набора и отбора персонала

Формирование трудовых ресурсов - сложная и ответственная функция. Во многом кадровая политика ООО «MERLION» зависит от её возможностей. Например, отделу персонала стало известно, что есть специалист экстра-класса, который способен решать задачи на уровне мировых стандартов. Фирма может предложить ему условия лучшие, чем у него были (жилищные, социальные льготы, более высокую зарплату, условия для повышения квалификации, творчества, профессионального статуса и т. д.).

Схема обеспечения организации персоналом

Какие факты влияют на потребность в персонале? Как правило, называют следующие:

1) задачи организации и программы ее функционирования и развития;

2) количество продукции, произведенной в единицу времени;

3) масштабы технологизации, возможность использовать вместо людей роботов;

4) структура и качество организации, способы определения производительности, рабочих мест и т. д.;

5) индивидуальные показатели производительности, возможности замещения одних работников на других, работающих более производительно;

6) объем и структура рабочего времени организации.

**Адаптация для молодого персонала фирмы ООО «MERLION».**

1)Анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости - профессиональная ориентация);

2)Прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);

3)Введение новичка в коллектив;

4)Собственно контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;

5)Ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации;

6)Обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.

Мероприятия по закреплению персонала в организации. Выработка и закрепление необходимого для организации ООО «MERLION» поведения сотрудников через воздействие на основные мотивы их деятельности основывается на удовлетворении потребностей сотрудников через достижение ими целей организации и включает в себя следующие мероприятия: выделение показателей деятельности (результатов труда) для каждой должностной позиции и подразделения в целом; разработку системы заработной платы и премиальных (бонусов, опционов…) привязанной к индивидуальным и коллективным результатам труда, позволяющей контролировать со стороны организации результаты деятельности каждого сотрудника и справедливо поощрять и стимулировать производительный труд сотрудников;

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией ООО «MERLION», имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни.

Оплата труда и льготы предоставляемые работнику ООО «MERLION»

Работник в зависимости от условий своего положения имеет разные потребности в льготах. Такими условиями являются: возраст, состояние здоровья, семейное положение, размер семьи и т. д.

В организации ООО «MERLION» работникам предоставляется право самим выбрать из общего списка ограниченный набор услуг в зависимости от своих потребностей. Это так называемая система вознаграждения по принципу кафетерия.

В ряде компаний работникам каждые 9 лет разрешается брать отпуск на 1 год с правом работы на стороне: стажировка в научном институте, поездка за границу, преподавание, консультации с сохранением полной заработной платы по основному месту работы.

**Заключение**

В заключении отметим, что важным шагом в процессе обеспечения фирмы или организационной системы соответствующими её профилю человеческими ресурсами является отбор кандидатов, который представляет собой выбор из всей подобранной группы индивидуальных работников для последующего найма. Сам процесс отбора, как правило, состоит из целой серии ступеней выбора (различных методов), где каждая последующая ступень отсеивает из общей группы до тех пор, пока не останется нужное количество претендентов. На этих стадиях работники проходят специальные тесты и собеседования, призванные выявить, отвечают ли они тем или иным требованиям, предъявляемым нанимающей организацией, подходят ли они для выполнения той работы, для которой их нанимают.

Политика найма, как правило, различна в разных фирмах и зависит от принятой здесь системы ценностей. При приёме на работу совершенно нового работника весьма важную роль играет беседа с претендентом на должность. Тестирование в качестве метода отбора персонала также становится всё более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного отбора и всё дороже становятся ошибки.

Отбор кадров осуществляется по принципу, какой из кандидатов наилучшим образом выполнит определённую работу. Для достижения этой цели в процессе отбора кадров должны быть предусмотрены соответствующие методы оценки определённых специфических аспектов, характеризующих кандидата.

Чаще всего отдают предпочтение человеку, имеющему наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не тому, который, представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Игнорирование правил и критериев проведения отбора, установленных комиссией по соблюдению равенства возможностей при трудоустройстве, может привести к возбуждению судебного иска со стороны работника, который может обвинить организацию в дискриминационной политике при отборе персонала.

Для привлечения кандидатов на вакантные должности СМИ играют ещё значительную роль, но, тем не менее, в связи с бурным развитием института кадрового планирования появляются всё новые, более эффективные методы.

В данной курсовой работе было рассмотренны методы оптимизации численности персонала, методы и подходы к его формированию, отбору и подбору на вакантные должности.

В первой главе мы рассмотрели определение потребности персонала в организацию, что включает в себя планирование потребности в персонале

Дали понятие, что такое потребность в персонале, и то что: оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизации производственных процессов;

Совершенствованию процесса приема на работу.

1)Организации профессионального обучения.

2)Созданию основы для развития других программ управления персоналом.

3)Сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Повышают деятельность организации.

Доказано, что потребности организации в рабочей силе зависят, прежде всего, от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее реализации.

На мой взгляд недостатками привлечения персонала за счет внешних источников являются: большие затраты на привлечение кадров, высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров, появляется высокая степень риска при прохождении испытательного срока, плохое знание организации, нового работника плохо знают в организации, длительный период адаптации, блокирование возможностей служебного роста для работников организации, что ухудшает социально-психологический климат среди давно работающих в организации.

Вносимые мной предложения по улучшению методов оптимизации численности сотрудников.

Метод, основанный на определении доли участия в бизнес-процессах.

Этот метод легко может быть применен в компаниях с регламентированными бизнес-процессами или с несложной нерегламентированной структурой бизнес-процессов. Каждое подразделение и каждая должность/сотрудник вносят вклад в реализацию бизнес-процессов компании.

Суть метода заключается в том, что:

1)Зная перечень бизнес процессов,

2)Зная (оценив) вклад каждого подразделения,

3)Определив объем работы каждого отдела по вкладу в бизнес-процессы,

4)Можно определить профессиональные компетенции, необходимые подразделению для выполнения (квалификацию сотрудников), и объем работы, приходящийся на сотрудника каждой квалификации.

Таким образом, становится понятной необходимая численность персонала разной квалификации при существующих бизнес-процессах.

Дополнительно этот метод дает потом возможность решить вопросы оптимизации организационной структуры и должностных инструкций под бизнес-процессы и их потребности.

**Минусы данной системы расчета**

Если бизнес-процессы носят скорее формальный характер, часты отклонения от них, нет возможности при изменениях в реальном бизнесе вносить изменения в бизнес-процессы, то такой расчет численности не будет точно отражать потребности бизнеса.

Необходимые ресурсы для выполнения проекта. Проведение интервью с владельцами бизнес-процессов для заполнения матрицы вклада разных сотрудников и отделов в их реализацию.

Интервью с HR-департаментом или руководителями департаментов для определения структуры работы отделов. Заполнение опросных форм с целью определения временных затрат на выполнение работ.

2. Метод, основанный на оценке рентабельности кадрового ресурса

Вся работа, выполняемая в компании независимо от ее профиля, и вся работа, выполняемая сотрудниками независимо от профиля их должности, может быть классифицирована на 4 вида:

1)Технические виды работ;

2) Административные виды работ;

3) Аналитические виды работ;

4)Управленческие виды работ.

**Минусы данной системы расчета**

1)Необходимы обильные оценочные процедуры (интервью с руководителями и анкетирование).

2)Возможно, компания не готова по тем или иным причинам затрагивать вопросы компетентности сотрудников и их соответствия структуре работы.

3)Результатом часто является решение об изменении организационной структуры, к чему компания тоже может быть не готова.

4)Возможно, по результатам оценки рентабельности речь пойдет не только об увольнении, но и о замене сотрудников.

**Необходимые ресурсы для выполнения проекта**

1)Необходимо проведение серии интервью с руководителями от среднего до высшего звена тотально.

2)Необходимо проведение массового анкетирования (минимум 1 сотрудник каждой должности).

3)Метод, основанный на оценке вклада сотрудников в стратегеобразующие цели компании.

Компания преследует в своей работе и развитии определенные цели. Как правило, когда речь идет о целях компании, имеются в виду определенные приоритетные направления ее развития в сфере финансов, положения на рынке, внутренних бизнес-процессов, персонала на период в 3 ± 2 года.

Носителями данных целей, их «авторами» являются акционеры и топ-менеджеры компании. Процедура разработки, оценки, взвешивания целей, определения индикаторных и целевых индексов, показателей их достижения и веса показателей, равно как и процесса каскадирования, опирается на систему BSC. В зависимости от стратегии компании сами цели и их вес могут меняться.

Цели будут достижимы в том случае, если персонал компании, его компетенции и численность пропорциональны вкладу, который необходим для их достижения. Так, в одном из проектов высокорегламентированная компания в процессе самой регламентации породила множество аналитико-статистических и плановых отделов, которые были крайне необходимы на этапе регламентации и внедрения процессного управления. Но на момент запроса по оптимизации данные отделы уже не вносили вклад в достижение целей компании, что указывало на первоочередное сокращение их численности (при соответствующей автоматизации работы).

**Суть данного метода заключается в том, что:**

1)Определяются (выявляются, формулируются) стратегеобразующие цели компании, происходит их балансировка, определяются целевые и индикаторные индексы;

2)Определяется на основании матрицы ответственности вклад каждого подразделения в достижение всех стратегеобразующих целей компании. В результате рассчитывается общая для вклада каждого подразделения во все ключевые цели;

3)На основании вклада подразделений в достижение стратегеобразуюих целей и ключевых компетенций, необходимых для их достижения, определяется и пропорциональный состав персонала каждого подразделения и ФОТ подразделения (используется принцип инвестирования в персонал в соответствии с весом стратегических целей, что позволяет компании достигать именно тех показателей, на которые она нацелена).

Данный метод является достаточно простым и при этом эффективным, так как расчет численности ведется, исходя из принципа инвестирования в стратегеобразующие цели компании.

**Плюсы данной системы расчета численности**

**1)**Безусловным плюсом является ориентация расчета на стратегеобразующие цели.

2)Требует небольших затрат со стороны компании по организации самого проекта.

3)Формула расчета проста и зависит от ежегодного пересмотра целей.

4)Формула расчета понятна сотрудникам.

**5)Минусы данной системы расчета**

6)Необходимость проведения организационно-стратегической сессии с руководителями высшего уровня, которые могут оказаться к ней не готовы.

7)Необходимость того, чтобы руководители высшего уровня договорились о целях и прошли процедуру взвешивания целей.

8)Способность топ-менеджмента придерживаться достигнутых договоренностей в процессе управления.

**Необходимые ресурсы для выполнения проекта**

1)Проведение организационно-стратегической сессии с топ-менеджерами.

2)При необходимости — проведение тренингов (семинаров) для руководителей по системному управлению.

3)При необходимости — дополнительное анкетирование линейных руководителей.

4)Метод, основанный на учете вариативности входов в бизнес-процессы.

В данном случае оптимальный размер численности будет подчинен тому, насколько вход в процессы соответствует запланированному и каковы вариации (% отклонения входа от запланированного по разным критериям). То есть при рассмотрении процесса реализации продукции будет опираться на такие показатели, как:

1)План выпуска;

2)Процент несоответствия реально поступившей продукции плановой продукции;

3)Процент продукции, соответствующей полностью;

4)Критерии, определяющие несоответствие, их влияние на срок реализации и процент отклонений от них в реальном процессе;

5)Срок реализации при разном проценте соответствия сотрудниками с разной компетентностью;

6)Другие (внутренние) факторы, влияющие на производительность труда.

**Плюсы данной системы расчета численности**

**1)**Данная система расчета численности идеальна в ситуации, когда реальная ситуация серьезно отличается от плановой и при этом стоит вопрос оптимизации численности.

2)Такая система подходит в первую очередь для структур, занимающихся реализацией продукции, поступления и параметры которой не всегда можно четко контролировать, а также для производственных структур, испытывающих высокую зависимость от поставок сырья и его параметров.

3)Данная система оценки может быть использована для расчета численности даже при перепрофилировании бизнес-структуры, так как учитывает формальные и ключевые переменные, влияющие на производительность труда и позволяющие увязать переменные, производительность, бизнес-процессы и численность.

**Необходимые ресурсы для выполнения проекта**

1)Заполнение всеми руководителями, входящими в состав структуры, анкеты с указанием объективных, необходимых для расчета данных.

2)Руководитель должен владеть информацией о требуемых для расчета показателях.

3)Предоставление общих данных с пояснениями по бизнес-процессам структуры.

Выводы.

Управление персоналом - это процесс выполнения функций планирования, организации, мотивации, контроля, направленных для принятия решений в области кадровой политики предприятия, организации.

Система управления персоналом состоит из функций, принципов и методов, которые находятся во взаимодействии.

Цель кадрового планирования состоит в том, чтобы предоставить работникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

Для разработки программы по развитию персонала на предприятии необходимо выработать конкретный план работ и определить, какие действия требуются для того, чтобы привлечь, нанять, обучить людей и организовать их продвижение по работе.

Поведение персонала представляет собой формы взаимодействия отдельного человека с окружающей обстановкой, на которые оказывают влияние личности; система потребностей, интересов, мотивов, стимулов; место личности в коллективе.

Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или нескольких людей.

Задачи управления персоналом, формирования и качественного улучшения его состава можно решать только при наличии совершенной системы информационного обеспечения работы с кадрами, которая включает многочисленные и информационные показатели и постоянно совершенствуется.

Основу кадровых документов составляет организационно-распорядительная документация.

В составе расходов на персонал выделяют основные и дополнительные расходы.

**Библиографический список**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. - Изд. 2-е доп. и испр. - М.: ООО "Т. Д. "Элит - 2006", 2007 г.

2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / В.Р. Веснин. - М.: ИНФРА-М, 2005 г.

3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - Изд. 4-е доп. и перераб. - М.: Экономистъ, 2005 г.

4. Грузинов В.П. Экономика предприятия (предпринимательская): учебник для вузов / В.П. Грузинов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2002 г.

5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2006 г.

6. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность / Е.Ф. Коханов. - М.: Юнити-ДАНА, 2006 г.

7. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, М.П. Разу, А.В. Тихомировой. - М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2003 г..

8. Менеджмент: учебник для вузов / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. - Изд. 2-е, доп. и перераб. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2002 г.

9. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная Российская практика / С.К. Мордовин. - Изд. 2-е. - СПб.: Питер, 2005 г.

10. Одегов Ю.Г., Управление персоналом / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. - М.: ИНФРА-М, 2004 г.

11. Основы управления персоналом / под ред. Генкина Б.М., - М.: Проспект, 2006 г.

12. Плешин И.Ю. Управление персоналом / И.Ю. Плешин. - СПб.: ИД "МиМ", 2005 г.

13. Современный кадровый менеджмент / под ред. Г.Т. Базаровой. - М.: ИПК Госслужбы, 2007 г.

14. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: Юнита-ДАНА 2002г.

15. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. А.Я. Кибанова.- Изд. 2-е, доп. и перераб. - СПб.: Проспект, 2004 г.

16. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента / Г.В. Щекин -М.: ИНФРА-М, 2001 г.

17. Экономика предприятия: учебник / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля. - 2001 г.

1. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2006 г. [↑](#footnote-ref-1)
2. Одегов, Ю. Г., Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, П. В. Журавлев. - М.: ИНФРА-М, 2004 г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2006 г. [↑](#footnote-ref-3)
4. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, М.П. Разу, А.В. Тихомировой. - М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2003 г.. [↑](#footnote-ref-4)