Введение

Актуальность темы. В мире труда происходят бурные изменения. Как следствие поистине революционные изменения происходят и в менеджменте. Традиционно роль менеджмента виделась в контроле над людьми и ограничении их свобод посредством введения различных норм и правил, в стремлении к стабильности и производительности, к жесткому иерархическому структурированию, к достижению прибыли. Концепция нового рабочего места и новая парадигма менеджмента отражают тот факт, что "зажечь" умы и сердца людей, а также побудить их к продуктивному физическому труду способны менеджеры с иными взглядами и навыками. На новом рабочем месте менеджер должен делать акцент на осуществлении изменений, на использовании энтузиазма и творческих способностей людей, на поиске общих взглядов и ценностей, на обмене информацией и делегировании власти. Работа в командах, сотрудничество, участие в управлении, обучение — вот принципы, руководствуясь которыми, менеджеры и их подчиненные "маневрируют" в сложном ландшафте современной бизнес-среды. Внимание менеджеров сконцентрировано на развитии людей, а не на контроле над ними, а целью является адаптация к новым технологиям и экстраординарным переменам во внешней среде ради увеличения эффективности работы организации в целом [7, с. 25]. От организации труда менеджера зависит качество управления и в конечном итоге финансовый результат деятельности организации.

Целью данной работы является изучение теоретических аспектов организации труда менеджера, разработка рекомендаций по совершенствованию организации труда менеджера на ООО "Модерн Стафф".

В соответствии с поставленной целью, в работе ставятся следующие задачи:

* рассмотреть теоретические основы организации труда менеджера;
* проанализировать организацию труда на ООО "Модерн Стафф";
* предложить рекомендации по совершенствованию организации труда менеджера.

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью "Модерн Стафф" (ООО "Модерн Стафф").

Методологической основой послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области маркетинга и менеджмента: В.М. Курганов, О.С. Виханский, Ричард Л. Дафт, Ф. Котлер и др.

Информационной базой послужили Устав ООО "Модерн Стафф", должностные инструкции и другие данные, собранные непосредственно на объекте исследования.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка использованных источников.

В первом разделе данной работы описаны теоретические аспекты организации труда менеджера с описанием сути управленческой деятельности и требований к руководителю, представлены функции управления, роли менеджера, власть, лидерство, стили руководства.

Во втором разделе на основе собранной информации сделан анализ труда менеджера в ООО "Модерн Стафф", который охватывает характеристику организации, организацию труда менеджера в функциях планирования, организации и контроля.

В третьем разделе на основании анализа полученной информации, разработаны рекомендации по совершенствованию труда менеджера в ООО "Модерн Стафф".

1. Теоретические аспекты организации труда менеджера

1.1 Суть управленческой деятельности. Требования к руководителю

Исследования показывают, что управленческая работа по сути своей очень отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. Комментируя это, Г. Минцберг, обобщивший более ранние исследования и проведший фундаментальное исследование по изучению труда пяти руководителей высшего звена, отмечает в своей книге "Природа управленческого труда":

"Почти всякая работа в обществе требует специализации и концентрации. Станочники, овладев техникой изготовления какой-то детали на своем станке, могут потом в течение многих недель заниматься этой операцией, инженеры и программисты порой затрачивают месяцы на разработку какого-то моста или компьютерной программы, торговцы большую часть жизни проводят, продавая один и тот же вид продукции. Руководитель же не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее характерным будет для него кратковременность, разнообразие и фрагментарность осуществляемой деятельности".

Питер Ф. Друкер, которого многие считают ведущим теоретиком в области управления и организации в мире, говорит об управлении: "Управление - это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу". Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен. Именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше средне школьного, во всех развитых странах мира, проведут всю свою жизнь в качестве служащих управляемых организаций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций [24, с. 151].

В современном понимании менеджер - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решения по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Термин "менеджер" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

* к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
* к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
* к руководителю по отношению к подчиненным;
* к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

Всю работу по управлению можно разделить на две части:

* управление деятельностью фирмы;
* управление людьми (персоналом) (рисунок 1.1).



Руководитель должен иметь:

* чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы;
* творческий подход и умение мотивировать себя и персонал;
* широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования;
* чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы;
* творческий подход и умение мотивировать себя и персонал;
* желание и способность сотрудничать;
* понимание результатов, умение планировать и выполнять планы;
* способность идти на риск;
* способность принимать решения;
* готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), гордиться собою и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т. д. Менеджеров часто называют лицами, принимающими решения. Важные решения отнюдь не обязательно носят стратегический характер. Они могут относиться к любой сфере деятельности организации, например к ее структурам, системам контроля, реакциям на внешнюю среду, человеческим ресурсам. Сталкиваясь с непредвиденной проблемой, менеджер обязан принять решение, направленное на ее устранение, претворить его в жизнь и проконтролировать его последствия (возможно, понадобится внесение корректив). Именно процесс принятия решений определяет действенность управления, эффективность преодоления возникающих трудностей распределения ресурсов и достижения организационных целей [15, с.74]. Решение — это выбор, осуществляемый из нескольких вариантов (к примеру, выбор одного из трех кандидатов на рабочее место). Многие считают, что выбор - важнейшая часть процесса принятия решений, но это всего лишь одна из его частей. Так, процесс выбора кандидата на занятие вакантной должности включает в себя анализ потребности в исполнении определенных обязанностей, поиск возможных кандидатур, проведение собеседований и получение необходимой информации, выбор одного из них и поддержка процесса социализации новичка в организации (подкрепление правильности принятого решения). Как правило, любое управленческое решение попадает в одну из двух категорий: оно может быть либо программируемым, либо непрограммируемым. Программируемые решения связаны с достаточно часто возникающими в деятельности организации ситуациями, что позволяет менеджменту разработать правила принятия решений в будущем. К программируемым относится, в частности, решение о заказе бумаги и их канцелярских принадлежностей при снижении их запасов до определенного уровня. К числу подобных решений относятся и правила о необходимости наличия определенных навыков у кандидата на замещение вакантной должности, определении "и заказа в системах контроля производственных запасов, составлении специальных отчетов о расходах, превышающих допустимые нормы более чем на 10 %. Менеджеру достаточно один раз сформулировать правила принятия таких решений, и его подчиненные и другие работники будут просто исполнять их. Непрограммируемые решения связаны с уникальными, неопределенными и неструктурируемыми ситуациями, которые имеют важное значение для деятельности организации. Многие непрограммируемые решения связаны со стратегическим планированием (высокий уровень неопределенности внешней среды и необходимость принятия сложных решений). Решения об инвестициях в новое производство, разработке нового товара или услуги, выходе на новый географический рынок, переносе штаб-квартиры в другой город — все это примеры непрограммируемых ситуаций. В идеале принятие управленческого решения осуществляется на основе исчерпывающей информации; в реальной практике — менеджер, как правило, не имеет достоверных данных о некоторых весьма существенных факторах. Именно поэтому часть принимаемых управленческих решений не позволяет добиться планируемых результатов. Получение дополнительной информации об альтернативных вариантах решений способствует снижению уровня неопределенности. Каждая ситуация принятия решения может быть охарактеризована с точки зрения доступности информации и вероятности неудачного выбора. Всего таких позиций четыре: уверенность, риск, неуверенность и неопределенность. Уверенность или определенность, означает, что принимающий решение менеджер имеет всю необходимую информацию (данные об условиях труда, стоимости ресурсов и ограничениях на их использование, о различных способах действия и их результатах).

Риск. Связанное с риском решение принимается на основе достаточного объема информации, направлено на достижение конкретной цели, но будущие результаты различных альтернатив могут изменяться. Тем не менее, имеющиеся данные позволяют оценить прибыль в случае успеха каждого из варианта. Для вычисления вероятности успеха или неудачи используется статистический анализ. Степень риска характеризует вероятность отрицательного воздействия будущих событий на эффективности сделанного выбора.

Неуверенность. Ситуация неуверенности возникает в тех случаях, когда менеджеры четко осознают цели, к которым они стремятся, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия. Очевидно, что такие определяющие стратегические управленческие решения факторы, как цены, производственные издержки, объемы выпуска, процентные ставки во многом находятся вне сферы контроля менеджмента, их оценки носят прогнозный характер. Таким образом, решения принимаются на основе предположений, достоверность которых становится известной в будущем. Нередко менеджеры применяют творческий подход к таким решениям или выбирают наилучшую альтернативу на основании собственного опыта.

С одной стороны, принимаемые в условиях неуверенности решения далеко не всегда приводят к планируемым результатам. С другой стороны, менеджерам ежедневно приходится делать выбор в условиях неполноты информации. Повышение эффективности принимаемых решений предполагает творческий поиск подходов к преодолению неизвестности.

Неопределенность. Неопределенность — наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которую необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удается, а значительная часть информации недоступна. Она возникает в тех случаях, когда менеджер не согласен с целями или возможными альтернативами решения или не знает их, когда обстоятельства меняются очень быстро, информация противоречива, взаимосвязь между элементами решения неоднозначна. К счастью, состояние неопределенности не характерно для большинства решений. Но когда оно все-таки возникает, менеджеры должны четко определить цели и разработать разумные сценарии развития событий [7, с. 195 – 197].

Все применяемые менеджерами для принятия решений подходы подразделяются на два типа, или две модели: классическую и административную. Выбор менеджером модели определяется его индивидуальными предпочтениями, программируемостью решения, а также степенями риска, неуверенности или неопределенности ситуации.

Классическая модель принятия решений основывается на экономических предположениях. В основе классической модели лежат следующие предположения.

1. Принимающее решение лицо стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы.
2. Ответственный за выбор сотрудник стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия.
3. Известны критерии оценки альтернатив. Лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации.
4. Лицо, принимающее решение, действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Классическая модель считается нормативной, она определяет, как должен действовать осуществляющий выбор менеджер, но ничего не говорит о том, как на самом деле происходит принятие решений. Ценность модели состоит в том, что она побуждает менеджеров к рациональным решениям.

Например, многие высшие руководители полагаются исключительно на свою интуицию, принимаемые ими решения носят индивидуальный характер. Распространенность классического подхода во многом связана с появлением различных количественных методов принятия решений с помощью компьютерной техники. Количественные методы включают в себя построение дерева решений, платежные матрицы, анализ точек безубыточности, линейное программирование, прогнозирование и модели операционной деятельности. Развитию классического подхода способствуют и корпоративные информационные системы.

Но по многим своим аспектам классическая модель является "идеальным" способом принятия решений, а, как известно, идеал потому и идеален, что он недостижим. Классическая модель наиболее адекватна программируемым решениям, ситуациям уверенности или риска, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов [15, с. 102].

Административная модель описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности), когда менеджеры, даже если они захотят, не могут принять экономически рациональное решение.

Административная модель более реалистична в плане принятия сложных, непрограммируемых решений.

1. Цели решения, как правило, не отличаются определенностью, конфликтуют друг с другом. Менеджеры часто не подозревают о существующих в организации проблемах и возможностях.
2. Рациональные процедуры используются далеко не всегда, а если используются, то ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий.
3. Поиск менеджерами альтернативных решений ограничен ввиду существования человеческих, информационных и ресурсных ограничений.
4. Большинство менеджеров довольствуются приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Отчасти это происходит из-за ограниченности имеющейся у них информации, отчасти — из-за нечеткости критериев максимизации.

Административная модель носит описательный характер, отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктует, как следует принимать их в соответствии с теоретическим идеалом, в ней учитываются человеческие и иные ограничения, влияющие на рациональность выбора. Вне зависимости от программируемости решения и модели, которой руководствуется менеджер, эффективный процесс принятия решения обычно включает в себя шесть основных этапов (рисунок 1.2).



Осознание потребности в решении. Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности. Проблема возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения. Возможность означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели. Осознание проблемы или возможности является первым этапом процесса принятия решения. Оно требует изучения внешней и внутренней сред на предмет выявления непредусмотренных отклонений и заслуживающих внимания руководства перспектив. Информация может поступать из бухгалтерских отчетов, управленческой информационной системы и иных источников, призванных идентифицировать проблемы до того, как они перерастут в серьезные угрозы.

1. Диагностика и анализ ситуаций.

После того как проблема или возможность привлекла внимание менеджера, требуется разобраться в специфике ситуации. Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой, или просто оценкой. Было бы ошибкой сразу перейти к разработке вариантов действий без предварительного тщательного изучения причин возникновения проблемы.

С помощью анализа менеджеры получают возможность глубже разобраться в причинах возникновения проблемной ситуации. Иначе компании придется рано или поздно распутывать сложный узел проблем.

1. Разработка вариантов решения.

После того, как проблема или возможность осознана и проанализирована, принимающие решение лица начинают обдумывать будущие действия. Начинается стадия разработки вариантов решений, отвечающих потребностям ситуации и позволяющих устранить выявленные недостатки.

Если решение программируемо, поиск реально осуществимых решений не вызывает затруднений. Обычно, они уже заложены в правила и процедуры организации. Непрограммируемые решения, однако, требуют новых способов поведения. Для решений, принимаемых в условиях высокой степени неопределенности, удается выработать лишь один-два приемлемых варианта.

Очевидно, что предлагаемые решения направлены на уменьшение разрыва между текущим и желаемым положениями организации.

1. Выбор наилучшего решения.

После разработки нескольких допустимых вариантов решения необходимо остановить выбор на каком-то одном. По сути дела приходится снова принимать решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов. Менеджер, вообще говоря, стремится выбрать вариант, сопряженный с наименьшими рисками и неопределенностью. Поскольку любое непрограммируемое решение связано с определенной долей риска, менеджерам приходится устанавливать определенные критерии успеха. В условиях, когда неопределенность высока, они могут полагаться на собственную интуицию и опыт, потому что иначе оценить шансы на успех того или иного предприятия не представляется возможным. Впрочем, правильный выбор возможен и при ориентации исключительно на цели и ценности.

Выбор решения во многом определяется индивидуальными чертами менеджера, его готовностью к принятию риска и неопределенности. Стремление принять на себя дополнительный риск "в обмен" на потенциальные выгоды называют склонностью к риску. Решение менеджера в каждом конкретном случае зависит от издержек и потенциальных преимуществ выбора.

1. Реализация решения.

На стадии реализации решений менеджерам необходимы прежде всего управленческие, административные способности и умение убеждать других людей. Процесс претворения решения во многом напоминает процесс внедрения стратегии, его успех определяется тем, удастся ли менеджменту преобразовать руководящие идеи в практические действия. Порой на пути внедрения встает нехватка организационных ресурсов или недостаток внутренней энергии у менеджеров. Реализация может потребовать длительных дискуссий с сотрудниками, которых затрагивает принятое решение (а значит, коммуникативных и мотивационных навыков, лидерских качествах).

1. Оценка результатов и обратная связь.

На этапе оценки менеджер должен проанализировать информацию о том, как выполняется его решение, эффективно ли оно в плане достижения целей. Большое значение в процессе реализации решений имеет обратная связь, и, прежде всего потому, что принятие решений — последовательный и никогда не прекращающийся процесс. Принятие решения отнюдь не заканчивается голосованием на совете директоров или заседании менеджеров. С помощью обратной связи к принимающим решения лицам поступают сведения, которые могут инициировать новый цикл. Возможно, решение окажется неудачным, и тогда понадобится провести новый анализ проблемы, оценку вариантов и выбор нового плана действий. Именно так решаются многие крупные проблемы: последовательно внедряются различные варианты, из которых способствует улучшению ситуации. Обратная связь — это элемент контроля, посредством которого менеджмент получает сигналы о необходимости принятия новых решений [9, с. 142].

К личностным чертам менеджера относят: стрессоустойчивость, способность доминировать, стремление к победе, уверенность в себе, креативность, эмоциональную уравновешенность, ответственность, предприимчивость, надежность, независимость, общительность.

Охарактеризуем некоторые из названных черт. Под способностью доминировать понимается умение руководителя влиять на подчиненных.

Важной чертой личности руководителя считается его независимость. Она предполагает наличие собственной точки зрения на возникающие проблемы, однако не исключает учета мнений своих консультантов, коллег, подчиненных. Р.Л. Кричевским выделены характеристики управленческих работников, обуславливающие эффективность выполнения профессиональной деятельности. К их числу относятся:

1. профессиональная компетентность;
2. высокий уровень развития аналитических способностей;
3. умение творчески реализовать накопленный ранее опыт применительно к новым ситуациям профессиональной деятельности;
4. широта подхода к возникающим проблемам, долгосрочное предвидение;
5. высокий уровень развития специальных способностей, связанных с управленческой деятельностью;
6. высокое развитие внутренней мотивации к профессиональной деятельности;
7. высокий уровень развития социального интеллекта как способности приникать в личность партера по взаимодействию;
8. высокий уровень развития таких личностных черт, как уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость, ответственность и надежность, креативность, инициативность, решительность;
9. широкое использование элементов и приемов управленческого стиля;
10. выраженная психологическая готовность к упорной работе, непрерывной учебе и самосовершенствованию.

Одно качеств руководителя - его мышление. В процессе практической деятельности руководитель должен уметь мыслить:

1. проблемно и перспективно;
2. системно;
3. практически и обоснованно;
4. неконсервативно, нешаблонно;
5. оперативно;
6. последовательно и целеустремленно;
7. самокритично.

Важным профессиональным качеством руководителя является умение осуществлять деловое общение с людьми вне зависимости от эмоциональных оценок. Многочисленными исследованиями, проведенными в ведущих фирмах мира, определены требования к личности, благоприятствующие выполнению функций руководства:

1. компетентность;
2. достоинство и высшая ответственность во всех делах;
3. чувство нового и умение рисковать;
4. чувствительность и подвижность;
5. высокая работоспособность.

Личность менеджера, его опыт, деловые и характерологические особенности играют ведущую роль в управлении организациями. Нельзя говорить подробно о качествах личности руководителя вообще, т.е. в отрыве от конкретного содержания его деятельности и сопутствующих ей факторов [15, с. 76].

1.2 Функции управления

Выполнение основных функций управления предполагает использование менеджерами различных навыков и умений. Процесс использования ресурсов для достижения организационных целей представлен на рисунке 1.3. Некоторые исследователи выделяют и другие функции менеджмента, и в частности подбор кадров, осуществление коммуникации и принятии решений.



Одна из главных обязанностей менеджеров – определение будущего состояния организации и путей перехода в него. Именно из планирования "проистекают" все остальные функции менеджмента. И в то же время планирование – самая противоречивая, неоднозначная управленческая функция [20, с. 397].

Понятия целей и планов — неотъемлемая часть жизни любого общества. Цель — это желаемое состояние будущего, достичь которого в перспективе и пытается организация. Значение целей определяется тем, что каждая организация существует ради некоего результата, а цели позволяют как определить его, так и довести информацию до сотрудников и общества. План является "маршрутом" движения организации к поставленным целям, включающим в себя схемы распределения ресурсов, календарные графики, промежуточные задачи.

Цели — это "маяк", конечные результаты; планы — "корабль", имеющиеся в распоряжении на текущий момент средства. Термин планирование объединяет "маяк" и "корабль"; это процесс определения целей организации и средств их достижения [7, c. 204].

Процесс планирования начинается с изложения миссии, определяющей главную цель, или результат деятельности, организации, прежде всего с позиций сторонних наблюдателей. Миссия является основой для стратегического уровня целей и планов (уровень компании), которая, в свою очередь, формирует тактический уровень (уровень подразделений) и, далее, операционный (уровень отделов).

Топ-менеджеры обычно отвечают за выработку стратегических целей и планов, отражающих основные идеи относительно эффективности и производительности организации. Тактические цели и планы составляют менеджеры среднего звена: главы основных подразделений или функциональных единиц. Так, руководитель подразделения формулирует тактические планы в рамках тех действий, что предписываются возглавляемой им структурной единице стратегическим планом руководства компании. В операционных (оперативных) планах определяются процедуры и процессы для нижних уровней организации, т. е. для отделов и работников. Менеджеры первой линии и мастера разрабатывают оперативные планы решения конкретных задач и осуществления конкретных процессов, необходимых для достижения тактических и стратегических целей.

Стратегическое планирование принципиально отличается от других видов календарного планирования. Стратегические планы определяют, что предприятию надо делать в настоящее время и в течение некоторого предстоящего периода, чтобы достичь желаемого положения в будущем, исходя из возможностей изменения обстановки (внешней и внутренней среды).

То есть наиболее вероятное будущее с учетом желаемых целей проецируется в настоящее и, исходя из этого, ставятся цели и разрабатываются программы.

В этом принципиальное отличие стратегического управления от обычных долгосрочных планов, которые лишь экстраполируют сложившиеся тенденции "от достигнутого". Стратегическое планирование предполагает разработку программы активных действий в условиях неопределенности и нестабильности рыночной среды.

Стратегическое планирование осуществляется последовательно выполнением следующих этапов:

1. определение глобальной цели (миссии) фирмы;
2. постановка целей и установление их взаимосвязи;

Цели организации на всех уровнях (стратегическом, тактическом и операционном) должны обладать следующими характеристиками;

* конкретность и измеримость;
* охват всех ключевых результатов;
* труднодостижимые, но реальные цели;
* четко определенный период времени;
* непосредственная связь с уровнем вознаграждения;

1. анализ внешней и внутренней среды;
2. разработка возможных альтернатив достижения цели;
3. анализ альтернатив;
4. выбор стратегии, включая: прогноз предполагаемых результатов;
5. определение времени выполнения этапов стратегического плана, его ресурсное, структурно-организационное и кадровое обеспечение;
6. выбор контролируемых показателей;
7. назначение процедуры и сроков контроля и порядка корректировки стратегического плана [15, с. 56].

Организация. Организовывать - значит создавать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели.

Принципы организации ("как делать") — продолжение стратегии ("что делать") компании. Организационная структура — инструмент менеджмента, используемый для управления ресурсами в процессе выполнения задач.

Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Поскольку работы выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю.

Вертикальная организационная структура.

Процесс организации ведет к созданию организационной структуры, определяющей разделение рабочих задач и размещение и использование ресурсов. Организационная структура определяется как комплекс формальных задач, назначаемых сотрудникам и подразделениям; взаимоотношения формальной подотчетности, включая линии властных полномочий, ответственность за принимаемые решения, число уровней иерархии и норму управляемости и разработку систем, обеспечивающих эффективную координацию деятельности работников отделов.

Комплекс формальных задач и взаимоотношений формальной подотчетности определяет структуру вертикального организационного контроля. Характеристики вертикальной структуры обычно отражаются на организационной схеме (диаграмме), являющейся визуальным представлением структуры организации.

На организационной диаграмме обычно отображается командная цепочка, задачи подразделений и их взаимодействия. Каждый из сотрудников должен выполнять предписанные ему рабочие задачи, имеет определенную линию полномочий и несет ответственность за принимаемые решения.

Организация выполняет множество различных задач. Основной принцип их назначения состоит в том, что высокие результаты исполнения рабочих заданий достигаются в случае специализации сотрудников. Специализация в выполнении рабочих заданий, или разделение труда, — это степень, в которой выполнение задач организации требует подразделения их на отдельные работы. В каждом из подразделений сотрудники выполняют только те задачи, которые относятся к специализированной функции. Экстенсивная специализация в выполнении рабочих заданий означает, что сотрудники концентрируют усилия на выполнении единичных задач. Круг обязанностей уменьшается, но эффективность их исполнения увеличивается.

Командная цепочка — это неразрывная линия властных полномочий, связывающая всех сотрудников организации и определяющая их подотчетность. В основе ее лежат два принципа. Принцип единоначалия означает, что каждый работник непосредственно подчиняется только одному менеджеру. Принцип скалярности предполагает, что в организации действует четко определенная линия властных полномочий, охватывающая всех работников [22, с. 215]. Выполнение различных рабочих задач предполагает, что каждый сотрудник имеет необходимые полномочия и несет персональную ответственность за свои действия.

Командная цепочка отражает структуру властных полномочий в организации. Властные полномочия — это официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов. Властные полномочия определяются тремя характеристиками.

1. Властные полномочия детерминируются исключительно должностью, а не личными характеристиками сотрудника организации. Менеджеры наделяются властными полномочиями в силу их позиции в организационной иерархии, и каждый, кто занимает аналогичную должность, должен получить те же самые права.
2. Властные полномочия менеджера принимаются подчиненными. Властные полномочия распространяются с вершины иерархической пирамиды организации к ее основанию, но повиновение подчиненных основано прежде всего на их уверенности в легитимности приказов менеджеров. Теория принятия властных полномочий утверждает, что реальные права руководителя определяются сознательным выполнением подчиненными его команд. Если сотрудники отказываются повиноваться распоряжениям, в силу того, что приказы исходят извне зоны принятия, властные полномочия руководителя утрачивают силу.
3. Объем властных полномочий в вертикальной иерархии распределяется сверху вниз. Должности на вершине иерархии наделяются большим объемом формальных прав, чем должности на других ее уровнях.

Ответственность — оборотная сторона "медали" властных полномочий. Ответственность — это назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определенных видов деятельности. Как правило, властные полномочия менеджеров соразмерны возложенной на них ответственности. Если ответственность менеджера не подкрепляется достаточными полномочиями, выполнение задания возможно, но затруднительно, ибо основными "рычагами" руководителя выступают способности к убеждению коллег и подчиненных и фортуна. Когда властные полномочия менеджера "перевешивают" ответственность, возникает соблазн злоупотреблений избыточным ресурсом, использования всей полноты власти ради ничего не стоящих результатов. Подотчетность — это механизм, посредством которого достигается баланс властных полномочий менеджера и возложенной на него ответственности. Подотчетность означает, что наделенные властными полномочиями и ответственностью менеджеры обязаны докладывать и обсуждать результаты выполнения рабочих задач с руководителями, занимающими более высокие позиции в командной цепочке. Подчиненные должны осознавать подотчетность за решение поставленных задач, свою ответственность и иметь необходимые для выполнения заданий властные полномочия. Подотчетность может быть встроена в организационную структуру [4, с. 20].

С теорией властных полномочий непосредственно связана концепция делегирования. Делегирование — это процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижележащих уровнях иерархии. Сегодня значительная часть организаций побуждает менеджеров делегировать часть прав на самые нижние уровни властной пирамиды, что позволяет добиться максимальной степени гибкости при удовлетворении потребностей потребителей и адаптации к внешней среде. Следует отметить, что процесс делегирования нередко сопряжен со значительными проблемами для менеджеров.

Как правило, фиаско направленных на децентрализацию процесса принятия решений усилий высшего менеджмента компаний связано с нежеланием расставаться с полномочиями представителей среднего уровня управления. Менеджеры среднего звена весьма ревностно относятся к своим полномочиям по принятию решений и ответственности за выполнение рабочих задач (делегирование создает потенциальную возможность нанесения ущерба статусу менеджера, негативно отражается на уверенности в собственном высоком профессионализме, возможно, менеджер не желает принимать на себя связанные с ним риски). Кроме того, очень часто делегирование полномочий менеджером среднего звена отнюдь не предполагает его "расставания" с персональной ответственностью за результаты выполнения рабочих заданий.

Децентрализация управления позволяет организации получить ряд несомненных преимуществ. Прежде всего, решения принимаются на должном уровне. Сотрудники более низких организационных уровней получают дополнительную мотивацию к труду, у них появляется возможность и потребность в развитии навыке самостоятельного принятия решений. Основная проблема руководства организации заключается в преодолении барьеров на путях делегирования, что позволяет воспользоваться сопряженными с ним выгодами. Следование приведенным рекомендациям поможет каждому менеджеру добиться повышения эффективности делегирования.

1. Делегировать рабочую задачу в полном объеме. Менеджер должен делегировать сотруднику рабочую задачу в полном объеме, а не разделять полномочия и обязанности по ее выполнению между несколькими подчиненными. При этом повышается ответственность работника за ее исполнение, он получает дополнительные стимулы к проявлению инициативы, а менеджер, в свою очередь, обретает возможность более полно контролировать результаты.
2. Правильно выбирать сотрудников. Подчиненные менеджеру сотрудники имеют разные способности, в различной степени мотивированы к труду. Выбор менеджера должен основываться на наблюдении за действиями подчиненных (кто из них уже принимал самостоятельные решения, кто демонстрировал стремление к принятию на себя ответственности).
3. Добиваться баланса властных полномочий и ответственности. Делегирование не имеет ничего общего с простым назначением новых задач. Нередко менеджеры стремятся к возложению на подчиненных ответственности, не подкрепленной правом на принятие решений. Ответственность за выполнение задачи неразрывна с полномочиями сотрудников на принятие решений относительно наиболее эффективных методов решения рабочих заданий.
4. Обеспечить все необходимые инструкции. Успешное делегирование предполагает получение сотрудником информации о том, "что?", "когда?", "где?","почему?", "кто?" и "как?". Подчиненный должен четко ясно осознавать свою задачу и ожидаемые результаты. Возможно, следует специально записать условия передачи полномочий (дополнительные ресурсы, форма и сроки отчетности).
5. Устойчивая обратная связь. Коммуникативные каналы призваны гарантировать подчиненным возможность получения ответов на возникающие вопросы, советов. Не следует злоупотреблять контролем. Открытые коммуникативные линии повышают степень доверия менеджеров к подчиненным, и наоборот.
6. Оценка и вознаграждение. Менеджер должен оценивать исключительно результаты подчиненных, а не методы выполнения рабочих заданий. Если результаты не соответствуют ожиданиям, руководитель оценивает возможные последствия. Если они отвечают заданным показателям, менеджер должен вознаградить работников (благодарность, премия, обещание продолжить практику делегирования) [7, с. 164].

Линейные и вспомогательные властные полномочия. Как правило, в организациях наблюдаются существенные различия между линейными и вспомогательными властными полномочиями, определяемые местом менеджера в организационной структуре (линейный или вспомогательный отдел). Линейные отделы выполняют задачи, непосредственно связанные с основной целью и миссии организации, в производственных организациях к ним относятся отделы по производству и реализации товаров. Вспомогательные отделы включают всех тех, кто обеспечивает оказание специализированных услуг линейным отделам компании (отделы стратегического планирования, трудовых отношений, исследований, бухгалтерия, отдел человеческих ресурсов).

Линейные властные полномочия означают, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных. Круг вспомогательных властных полномочий более узок и предполагает право давать советы, рекомендации и консультации в области компетенции персонала, носит, скорее, коммуникативный характер, когда специалисты высказывают свои предложения в технических областях. Например, финансовый отдел производственной фирмы должен обладать вспомогательными властными полномочиями, используемыми для координации действий с линейными отделами (к примеру, согласование расчетных форм для закупок оборудования, стандартизация платежных услуг).

Еще одна фундаментальная характеристика организационной структуры — департаментализация, или разделение на отделы, которое является базисом для группировки отдельных должностей в отделы и отделов в организацию в целом. Менеджеры должны принять решение о том, как командная цепочка объединит сотрудников для выполнения поставленных перед ними рабочих задач. В соответствии с различным использованием командной цепочки в процессе формирования отделов выделяют пять основных подходов к разработке структуры организации. Функциональный, дивизиональный и матричный подходы относятся к традиционным (формирование отделов и взаимоотношения между ними определяются командной цепочкой, направленной из вершины к основанию иерархической пирамиды). Относительно новыми, призванными удовлетворить потребности организаций, оперирующих в высококонкурентной глобальной среде, подходами являются командный и сетевой.

1. Вертикальный функциональный подход. Сотрудники объединяются в отделы в соответствии с видами деятельности, которые они выполняют, и квалификацией.
2. Дивизионалъный подход. Отделы группируются в самодостаточные подразделения в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программами или по географическому принципу. Базисом депратаментализации выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений.
3. Матричный подход. Сосуществование функциональных и дивизиональных перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам.
4. Командный подход. Для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов.
5. Сетевой подход. Организация "ужимается", центральное положение занимает брокер, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими осуществляющими "жизненные" функции отделами. Отделы полностью независимы и оплачивают услуги брокера по контракту, из прибыли. Отделы могут быть размещены в любой точке земного шара.

Каждый из этих структурных подходов адекватен определенным организационным целям и обладает как достоинствами, так и недостатками. Основное отличие данных структур состоит в том, по какому принципу сотрудники объединяются в отделы и перед кем они отчитываются. Различия в структурах во многом определяют задачи, которые ставятся перед сотрудниками, и методы мотивации к труду.

Лидерство. Значение лидерства как одной функций менеджмента постоянно возрастает. Под лидерством (руководством) понимается использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации. Эффективное руководство предполагает, что все сотрудники организации разделяют ее цели, ценности и культуру, стремятся к достижению высоких результатов совместной деятельности. Подразумевается, что мотивировать к решению поставленных задач необходимо как непосредственно подчиненных менеджеру сотрудников, так и целые отделы и подразделения. В наш век неопределенности, "упрощения" компаний, международной конкуренции и увеличивающейся степени многообразия рабочей силы способность менеджмента сформировать корпоративную культуру, решать проблемы и мотивировать работников к достижению целей организации - критически важный фактор успеха бизнеса.

Контроль. Непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу. Организационный контроль – это систематический процесс регулирования деятельности организации, обеспечивающий ее соответствие планам, целям и нормативным показателям. Для эффективного контроля над организацией необходимы информация о стандартах (нормативных показателях) деятельности и фактических показателях, а так же действия любых отклонений от нормы. Менеджеры должны определить, какая информация важна, как ее собирать (и как делиться ею с работниками), как они могут и должны реагировать не нее. Наличие корректных данных крайне важно в контроле. Менеджеры обязаны определить, какие стандарты, способы оценки и показатели требуются для эффективного мониторинга и контроля в организации, и внедрить системы сбора данных сведений.

Исследования структуры организационных систем контроля позволили идентифицировать стержневую систему управленческого контроля. Стержневая система контроля включает в себя стратегические планы организации, финансовые прогнозы, бюджеты, управление по целям, приемы операционного менеджмента и соответствующие отчеты. Данная совокупность является интегрированной системой руководства и наблюдения за организационной деятельностью. В стратегическом планеформулируются долгосрочные цели организации, определенные на углубленном анализе ее положения в отрасли, ее сильных и слабых сторон, благоприятных внешних возможностей и потенциальных угроз [1, с. 216]. Финансовый прогнозбазируется на среднесрочной (1-5 лет) оценке объема продаж и доходов компании и используется для планирования отчетности о результатах деятельности, балансовой отчетности и расходов подразделений. Операционный бюджет, *—* это оценка расходов, доходов, активов и соответствующих финансовых показателей по каждому отделу на текущий год. Отчеты об исполнении бюджетов составляются ежемесячно и включают в себя сравнение плановых расходов и реальных показателей издержек. Бюджетные отчеты составляются всеми отделами и подразделениями организации.

Направление деятельности сотрудников на достижение организационных целей предполагает обращение компании к управлению по целям (УПЦ).УПЦ интегрируется в систему оценки результатов и способствует усилению управленческого контроля. Системы и отчетность операционного менеджмента включают в себя управление запасами (экономически обоснованный объем своевременных заказов), закупками, распределением, а также управление проектами (карты метода ПЕРТ). Отчетность информационной системы менеджмента (ИСМ) состоит из статистических данных о численности персонала, объеме полученных заказов, кредиторской задолженности и других имеющих отношение к результатам деятельности отдела или подразделения показателях.

Существуют три аспекта управленческого контроля: установление стандартов - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект - это измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, - стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации [24, с. 302].

1.3 Роли менеджера. Власть. Лидерство. Стили руководства

Обязанности менеджеров столь разнообразны, что для их подробного описания был приведен целый ряд исследований. Лучше других на вопросы о повседневной деятельности менеджера отвечает Генри Минцберг. Ученый многие месяцы буквально следовал по пятам за участвующими в исследованиях менеджерами, фиксируя все выполняемые ими дела. Г. Минцберг выделил три основные характеристики управленческой деятельности и десять основных исполняемых менеджерами ролей (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Десять ролей менеджеров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория | Роль | Виды деятельности |
| Информационные | Наблюдатель | Поиск и получение информации; просмотр периодической печати и отчетов, личные контакты |
| Проводник | Передача информации другим членам организации; рассылка напоминаний и отчетов, телефонные звонки |
| Оратор | Информирование внешних субъектов; речи, отчеты, записки |
| Межличностные | Глава | Проведение церемониальных и символических мероприятий; встреча гостей; подписание юридических документов |
| Лидер | Руководство и мотивация подчиненных; обучение, консультации и коммуникации с работниками |
| Связующее звено | Поддержание информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами; почта, телефонные разговоры, встречи |
| Связанные с принятием решений | Предприниматель | Инициация новых проектов; поиск новых идей, завоевание сторонников |
| "Пожарный" | Урегулирование споров и иных проблем; разрешение конфликтов между подчиненными; адаптация к кризисам во внешней среде |
| Распределитель ресурсов | Решения о выделении ресурсов; составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов |
| Участник переговоров | Участие в переговорах с профсоюзами о контрактах, зарплатах, закупках, бюджетах; представление интересов отделов |

Роль — это набор представлений о поведении менеджера. Основные роли могут быть сгруппированы в три концептуальные категории: информационные (управление информацией), межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями). Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге и обеспечивает выполнение всех четырех управленческих функций (планирование, организация, лидерство и контроль). Для облегчения понимания основных моментов деятельности менеджера мы разделяем ее на категории и роли, но следует помнить, что в реальной жизни "смена масок" происходит практически мгновенно. Фактически речь идет о разных гранях одной главной роли. Или, как отмечает Г. Минцберг: "Менеджер, который только осуществляет коммуникации или только размышляет, не имеет пи единого шанса на успех, и только тот, кто "делает", может справиться с любой проблемой в одиночку".

Информационные роли. Информационные роли описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие информационной сети. У генеральных менеджеров 75% рабочего времени уходит на разговоры с другими людьми. Роль наблюдателя предполагает получение менеджером текущей информации из множества источников: от руководителей, коллег и подчиненных, средств массовой информации, внешних субъектов. Роли проводника и оратора представляют собой прямую противоположность роли наблюдателя, так как, исполняя их, менеджер передает текущую информацию другим людям в организации и вне ее. Практика наделения властью работников низших уровней организации предполагает получение ими и дополнительной информации от менеджеров.

Межличностные роли. Исполнение менеджером межличностных ролей предполагает акцент на его взаимоотношениях с другими людьми и использование рассмотренных нами человеческих навыков. В роли главы менеджер проводит в своем отделе или организации церемонии и различные символические мероприятия. Занимая определенную должность, он представляет фирму в целом. Роль лидера требует от менеджера действий, направленных на мотивацию подчиненных, осуществление коммуникаций и оказание влияния. Менеджер как связующее звено обеспечивает устойчивость информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами.

Роли, связанные с принятием решений. Эти роли выходят на авансцену в тех случаях, когда менеджер встает перед выбором или необходимостью действий, и чаще всего требуют от него и человеческих и концептуальных навыков. Роль предпринимателя заключается в инициировании перемен. Менеджеры постоянно думают о том, как превратить будущее в настоящее. Стремление к устранению текущих проблем побуждает их к инициации действий, позволяющих исправить недостатки. Менеджер как "пожарный" занимается разрешением конфликтных ситуаций между подчиненными или между своим отделом и другими подразделениями организации. Роль распределителя ресурсов связана с решениями о наиболее целесообразном использовании людей, времени, оборудования, бюджетных средств и прочих ресурсов для достижения планируемых результатов. Менеджер должен решить, на какие проекты выделить деньги, какие из жалоб покупателей рассмотреть в первую очередь и даже как распорядиться собственным временем. И наконец, роль участника переговоров заключается в осуществлении коммуникаций и заключении сделок, способствующих достижению необходимых вверенной менеджеру организационной единице результатов. Например, он может встречаться и вести формальные переговоры с поставщиками о более ритмичной доставке грузов, с проверяющими — о необходимости выделения дополнительных средств из бюджета или с профсоюзом — о жалобах работников.

То, в какой мере менеджер исполняет каждую из этих 10 ролей, зависит от ряда факторов, таких как место менеджера в организационной иерархии, его природные способности и навыки, тип организации, поставленные цели. На рисунке 1.4 показано, какое значение придают ролям лидера и связующего звена менеджеры высшего и среднего звеньев и первой линии. По мере повышения статуса менеджера в организации значение роли лидера постепенно убывает, а значение роли связующего звена, наоборот, растет.

Значение той или иной роли в произвольный момент времени может определяться и другими факторами, к примеру, изменением внешней ситуации. Скажем, топ-менеджер может чаще всего выступать в роли оратора, главы и участника переговоров.



Однако появление новых конкурентов потребует повышенного внимания к роли наблюдателя, а снижение морального духа работников и потеря курса требуют исполнения роли лидера. Менеджер по маркетингу обычно исполняет межличностные роли, так как его деятельность предполагает постоянные контакты с людьми, а финансовый менеджер будет скорее исполнять роли, связанные с принятием решений, например роли распределителя ресурсов и участника переговоров. Но, несмотря на эти отличия, всем менеджерам время от времени приходится исполнять и информационные и межличностные роли, и роли по принятию решений, ибо того требуют интересы организации. Чтобы знать, какая роль требуется в тот или иной момент времени, менеджеры постоянно держат руку на пульсе событий внутри организации и за ее пределами [13, с. 46].

Работа менеджера состоит в том, чтобы побуждать других делать то, что необходимо для организации и наиболее целесообразным образом. При этом необходимость и целесообразность определяет менеджер. Поэтому работа менеджера связана с отношениями лидерства и власти.

Лидерство - способность влиять людей друг на друга в процессе межличностного общения. Лидер доминирует по отношению к другим членам коллектива.

Власть - возможность влиять на поведение других людей с помощью каких-либо средств: авторитета, права, насилия и т.д.

Влияние - поведение одного человека, изменяющее поведение другого. Конкретные средства влияния различны: просьба, требование , приказ, угроза, убеждение.

В отечественной литературе традиционно выделяют формальное и неформальное лидерство. Формальный лидер обладает официальным положением руководителя, имеет власть. Неформальный лидер властью не располагает, его влияние базируется лишь на его личностных качествах.

Зарубежные специалисты такой классификации лидерства обычно не используют, считая, что человек, находящийся во главе коллектива или предприятия, заведомо является лидером. В этом случае исчезает разница между понятиями лидерства, власти и влияния, а она имеется, как это видно из приведенных определений.

Поэтому более корректно все-таки выделять лидеров, имеющих официальный статус, и не имеющих его. Надо отметить, что еще Анри Файоль проводил различия между официальными полномочиями, даваемыми должностью, и авторитетом, который зависит не от формального статуса, а от интеллекта, опыта, способности влиять на людей, сложившейся репутации в коллективе.

Различают следующие формы власти:

1. основанная на принуждении, чувстве страха у подчиненных. Не способствует раскрытию творческого потенциала работников, требует жесткого и тотального контроля. У подчиненного преобладающим является стремление избежать принуждения, из-за чего возможен обман руководителя;
2. основанная на вознаграждении. Требует наличия у руководителя знания потребностей подчиненного и ресурсов для их удовлетворения;
3. основанная на легитимности (законности, традициях). Подчиненный реагирует на должность, формальный статус руководителя, подчиняется потому, что так принято;
4. основанная на осознанном подчинении. Подчиненный осознает разумность требований руководителя и поэтому подчиняется;
5. основанная на харизме - исключительных качествах личности, вызывающих слепое, некритическое, безоговорочное преклонение и веру.

Авторитарные лидеры склонны упрощать реальную ситуацию, сводя ее к примитивному делению "черное - белое".

Из истории известен лозунг: "Кто не с нами, тот против нас". Такой психологический прием помогает обосновать необходимость объединения вокруг "своего", пусть даже и авторитарного лидера. Тем самым он оказывается носителем идеала руководителя, который все предвидит и заботится о своих подчиненных.

Власть никогда не определяется только формальным статусом, а определяется степенью зависимости подчиненного от менеджера.

Однако обычно такая зависимость обоюдная: от менеджера зависит оплата труда, продвижение по службе, удовлетворение социальных потребностей, а от подчиненного зависит качество выпускаемой продукции, достоверность представляемой информации, правильность оформления документации, точность выполнения расчетов, скорость компьютерной обработки баз данных, а в конечном итоге - репутация его начальника у вышестоящего руководства [8, с. 408]. Обоюдная зависимость менеджера и подчиненных требует создания баланса власти; такого сочетания взаимного влияния менеджера и подчиненных, которое в наибольшей степени обеспечивает достижение целей предприятия. Каждый член коллектива характеризуется своим положением, которое определяется его статусом и степенью вклада в достижение общих целей. Наиболее заметную роль в коллективе играет лидер. По направленности деятельности различают негативных и позитивных лидеров; по характеру поведения - открытых и скрытых (не оказывающих преднамеренного влияния на коллектив). Ситуативный лидер проявляет лидерские качества в определенных ситуациях. В случае позитивной направленности лидера он может оказать помощь официальному руководителю как выразитель мнений и настроений группы, которые должны учитываться при принятии решений. Лидер может рассматриваться как резерв на выдвижение, в том числе и для руководства временными коллективами или звеньями, создающимися для выполнения конкретных разовых задач. Позитивный лидер может способствовать лучшему пониманию группой решений руководителя и их реализации. Поэтому нежелательно совмещение в одном лице официального руководителя и неформального лидера, т.к. тем самым устраняется дополнительный источник воздействия на членов группы. Часть вопросов руководитель может делегировать для решения в коллектив и непосредственно неформальному лидеру. Особенно это относится к тем вопросам, которые решаются однозначно, и неважно, кто принимает решение. В эту группу вопросов можно отнести и те, которые не носят принципиального характера и поэтому для организации неважно, какое решение принято, хотя это решение и может иметь значение для отдельно взятого члена коллектива. При работе с людьми руководители применяют разнообразные приемы. Частое применение тех или иных приемов формирует определенный стиль руководства, который в значительной степени зависит также от склада личности руководителя и от ситуации. Возникновение понятия "Стиль руководства" и его изучение можно связать с именем немецкого психолога К.Левина. Название и количество стилей руководства было разнообразным, что, как правило, связано с политическими процессами происходившими в тридцатые - сороковые годы 20 века. Постепенно сложилось так, что классическими стали считаться деление на три стиля. Наглядно-лаконичную характеристику этих трех стилей руководства представила Г.Андреева. Классификация по Андреевой представляет собой схему двухмерного описания каждого стиля, включая его формальную и содержательную сторону (таблицы 1.2, 1.3, 1.4)

Таблица 1.2 – Авторитарный (директивный) стиль.

|  |  |
| --- | --- |
| Формальная сторона | Содержательная сторона |
| Деловые, краткие распоряжения.  Запреты без снисхождения, с угрозой.  Четкий язык, неприветливый тон.  Похвала и придирки субъективны.  Эмоции в расчет не принимаются.  Показ приемов - не система.  Позиция руководителя - вне группы. | Дела в группе планируются руководителем заранее и во всем их объеме.  Определяются лишь непосредственные цели, дальние цели коллективу не известны.  Голос руководителя - решительный. |

Таблица 1.3 – Демократический (коллегиальный) стиль.

|  |  |
| --- | --- |
| Формальная сторона | Содержательная сторона |
| Инструкции в форме предложений.  Не сухая речь, а товарищеский тон.  Похвала и порицание - с советами.  Распоряжение и запреты - с дискуссиями.  Позиция руководителя - внутри группы. | Мероприятия планируются в группе.  За реализацию предложений отвечают все.  Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются. |

Таблица 1.4 – Нейтральный (попустительский) стиль.

|  |  |
| --- | --- |
| Формальная сторона | Содержательная сторона |
| Тон – конвенциальный.  Отсутствие похвалы, порицаний.  Никакого сотрудничества.  Позиция руководителя - незаметно в стороне от группы. | Дела в группе идут сами собой.  Руководитель не дает указаний.  Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров подгрупп. |

Эти три таблицы можно свести в одну сравнительную (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Параметры стилей руководства.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры взаимодействия с подчиненными | Стили руководства | | |
| Авторитарный | Демократический | Нейтральный |
| Принятие решений | решения принимаются единолично | решения принимаются после обсуждения в | решения принимаются сами собой (кем-то в |
|  |  | группе. | группе) или по указанию руководства |
| Способ доведения решения | приказы, распоряжения, команды | предложения, советы | просьбы |
| Отношение ответственности | или берет полностью на себя или полностью перекладывает на подчиненных | коллективная ответственность | снимает с себя всякую ответственность |
| Отношение к инициативе | подавляется | поощряется | отдается в руки подчиненных |
| Отношение к недостаткам собственных знаний | недостатков нет "и не может быть по определению" | постоянно повышает свою квалификацию | нет "большого значения |
| Стиль общения | "держит дистанцию" | поддерживает дружеское общение | избегает общения |
| Характер отношений с подчиненными | в зависимости от настроения | манера поведения со всеми как с равными коллегами | мягкая манера поведения |
| Отношение к дисциплине | жесткая формализованная дисциплины | сторонник дисциплины "разумной достаточности" | формально-попустительское отношение |
| Отношение к моральному воздействию на подчиненных | неотвратимость наказание - основной метод стимулирования | необходимо использовать различные методы поощрения и наказания | безразличное |

По мнению Роберта Блейка и Джейн Мутон, результаты производственной деятельности достигаются в "силовом поле" между производством и интересами человека (рисунок 1.5)



Целями первой "силовой линии" являются максимальный объем прибыли, рост объемов производства, снижение издержек. Целью второй "силовой линии" является достижение соответствия условий труда потребностям и желаниям человека, его хорошему самочувствию и удовлетворенности работой.

Разбив обе координаты "внимание к производству" и "внимание к человеку" на 9 градаций, получаем пять характерных типов управленческого поведения:

1.1 - минимальное внимание к результатам производства и к человеку (сотрудники видят в своей работе только источник существования);

9.1 - полная ориентация на производство без внимания к человеку, постоянное административное давление со стороны руководителя (проблемы сотрудников - это их личное дело);

1.9- заинтересованное внимание к человеческим потребностям и отсутствие стимулов к производству (работа в роли дома отдыха или клуба по интересам);

5.5 - компромиссный стиль руководства, позволяет получить 50% возможного производственного результата (баланс между качеством работы и удовлетворенностью работников);

9.9 – наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. Этот стиль основывается на том, что успех, признание, оптимальная организация труда и перспективы роста – основные из возможных мотивов. Цели фирмы разделяются сотрудниками.

В соответствии с данной теорией руководство фирмы должно одновременно заниматься производственной деятельностью (ставить цели предприятия, составлять планы их достижения, организует работу персонала фирмы) и обращать внимание на подчиненных (организовывать двустороннее общение, стимулировать их участие в принятии решений, проявлять уважение и способствовать решению их проблем) [19, с. 156].

2. Анализ организации труда менеджера в ООО "Модерн Стафф"

2.1 Характеристика ООО "Модерн Стафф"

Общество с ограниченной ответственностью "Модерн Стафф" создано в 25 мая 2000 года, является специализированным рекрутинговым агентством.

Юридический и фактические адреса организации: г. Новосибирск, ул. Советская ,64, офис 808.

Миссия ООО "Модерн Стафф": создать максимально эффективное кадровое агентство с целью удовлетворения запросов по подбору персонала для среднего бизнеса.

Девиз компании: "Симфония бизнеса с созвучными людьми".

Целью организации, как и любого другого коммерческого предприятия – получение максимальной прибыли при минимальных затратах.

По итогам исследования журнала Эксперт Сибирь в октябре 2005 года, агентство заняло первое место в номинации "Наиболее эффективное кадровое агентство сибирского региона".

Сильными сторонами ООО "Модерн Стафф" являются его высокая технологичность, использование современных технологий, обязательность исполнения взятых обязательств, партнерство с ведущими агентствами России, молодые специалисты, мобильные, способные быстро обучаться, корпоративный дух, постоянное усовершенствование во всех направлениях деятельности.

Виды деятельности ООО "Модерн Стафф" согласно Уставу организации:

* наем рабочей силы и подбор персонала;
* оказание содействия в трудоустройстве, профессиональной ориентации и психологической поддержке безработных граждан и незанятого населения;
* оказание юридических, аудиторских услуг и консультаций;
* издательско-полиграфическая деятельность, выпуск и распространение печатной продукции и других средств массовой информации;
* оказание информационных, маркетинговых и рекламных услуг;
* внешнеэкономическая деятельность.

Общество вправе заниматься другими видами деятельности, не противоречащими законодательству.

Фактически ООО "Модерн Стафф" в данный период оказывает следующие услуги:

* подбор персонала: пробор персонала в г. Новосибирске, Подбор персонала в регионах;
* оказание информационных услуг: обзор заработных плат.

Основным партнером является крупнейшее в России Кадровое Объединение "Метрополис", г. Москва, имеющее в своей сети 61 город России и 10 городов СНГ. Это сотрудничество позволяет привлечь новых клиентов, расширить базу кандидатов, а так же обмен опытом.

Основным партнером является Кадровое Объединение "Метрополис", г. Москва, имеющее в своей сети 61 город России и 10 городов СНГ. Это сотрудничество позволяет привлечь новых клиентов, расширить базу кандидатов и сферу влияния, а так же обмен опытом.

С компанией – заказчиком заключается договор на услуги по подбору персонала. Далее составляется заявка с подробным описанием вакансии. По факту выхода на работу найденного сотрудника, составляется акт выполненных работ, счет и счет фактура.

На ООО "Модерн Стафф" применяется система налогообложения в виде единого налога на вмененный доход для отдельных видов деятельности (ЕНВД), на основании статьи 346.26 НК РФ. Организация не признается налогоплательщиком НДС, за исключением НДС, подлежащего уплате при ввозе товаров на таможенную территорию РФ.

Оснований для предоставления льгот нет.

В ООО "Модерн Стафф" много внимания уделяется поддерживанию благоприятного психологического климата. В традиции компании ежедневное пятнадцатиминутное общее чаепитие, где в самом большом кабинете собираются все сотрудники компании, делятся положительными впечатлениями, они могут быть как рабочими, так и личными, например, впечатлениями от успешного окончания работы по вакансии, от удачных переговорах с клиентами, так и от просмотренного фильма или интересной поездкой.

Ассистенты Консультантов имеют возможность при получении необходимых навыков, выполнении плана по привлеченным клиентам и успешно закрытых вакансий вырасти до должности Консультанта, Консультанты – до должности Ведущего консультанта.

Заработная плата у Ассистентов Консультантов и Консультантов состоит из окладной части и премии, начисляемой в зависимости от количества успешно закрытых вакансий.

С периодичностью раз в год проводятся тренинги.

В ООО "Модерн Стафф" сочетается авторитарный благосклонный стиль управления с корпоративным. Преимущественно управляет подчиненными, включая их в процесс принятия решений, за которые он несет ответственность. Ожидает от своих подчиненных конкретной помощи, принимает решения с учетом их предложений и возражений. Он делегирует свои полномочия, насколько это возможно. Признает способности подчиненных. Контролируется результат работ, допускается самоконтроль. Использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями.

Руководитель не только подробно информирует о фактическом положении дел, которое должно быть известно для выполнения задач, но и сообщает другую информацию о предприятии. Информация служит средством управления. Руководитель не нуждается в знаках, подчеркивающих его положение в глазах окружающих его людей.

Стремительное расширение компании за счет отдела рекрутинга без пересмотра численности либо функциональных обязанностей административного блока привело к тому, что административный отдел перестал справляться с возложенными обязанностями, что приводит к моральному дискомфорту, потерей качества выполняемых задач и затруднению выполнения финансового результата Консультантами.

2.2 Анализ организации труда менеджера в функциях планирования, организации

Одним из наиболее важных элементов управления на ООО "Модерн Стафф" является планирование. Планы конкретизируют программу достижения поставленных целей, дают основу для организации работы персонала, определяют ориентиры для контроля.

В теории различают следующие виды календарных планов:

* долгосрочные, осуществляются на срок более пяти лет и заключается в разработке перспективных целевых программ (стратегическое планирование);
* среднесрочное, осуществляется на срок от года до пяти лет (различные программы);
* краткосрочное осуществляется на срок менее года (оперативные планы на день и др.).

На ООО "Модерн Стафф" ведется среднесрочное планирование, как правило, длительностью на один год. В планах формулируются основные задачи на этот период, стратегия организации в целом и каждого подразделения (реконструкция и расширение спектра оказываемых услуг); стратегия сбыта (структура сбытовой сети и ее развитие, степень контроля над рынком и внедрение на новые рынки, проведение мероприятий, содействующих расширению сбыта); финансовая стратегия (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования); кадровая политика (состав и структура штатов, их подготовка и использование); определение объема и структуры необходимых ресурсов и форм материально-технического снабжения. Разрабатываются мероприятия, направленные на достижение целей, соответствующие миссии организации. Данное планирование осуществляется генеральным директором и заместителем директора.

К краткосрочным планам ООО "Модерн Стафф" относятся квартальные, которые представляют собой детальную конкретизацию целей и задач, поставленных перспективным и среднесрочным планами. Они составляются на основе сведений о наличии заказов, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки, с учетом сроков исполнения каждого заказа. Данный вид планирования также осуществляют генеральный директор совместно с заместителем директора.

Ежедневно генеральный директор проводит планерки с заместителем директора по текущим задачам, определению ключевых задач. Еженедельно с администратором офиса, с консультантами по подбору персонала. Раз в две недели планирование осуществляется с ассистентами консультантов по подбору персонала.

Еженедельно проводится общее собрание, на котором обсуждаются план на следующую неделю, ежеквартально – на следующий квартал.

В ООО "Модерн Стафф" активно используется управление по целям (МВО – Management by Objectives) – метод планирования, предусматривающий определение руководителем и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта или работника. Процесс включает следующие стадии:

1. постановка целей;
2. разработка планов действий;
3. контроль над движением к целям;
4. оценка результатов деятельности.

Офис ООО "Модерн Стафф" располагается в современном одиннадцатиэтажном бизнесс-центре. В этом же здании расположена столовая, фитнес-салон. Офис оборудован современной эргономичной мебелью. Имеет в том числе естественное освещение, осуществляется кондиционирование. Используется многофункциональное устройство HP LaserJet M1120 MFP, сочетающее в себе принтер, сканер и копировальный аппарат. Каждое рабочее место оснащено компьютером на базе процессора Intel (R) Atom (TM) с оперативной памятью от 1 ГБ, с операционной системой Linux, жидкокристаллическим монитором диагональю от 15 дюймов, сотовым и городским телефонами, всеми необходимыми канцелярскими принадлежностями, в том числе ежедневниками. Имеется выход в интернет и локальная сеть.

Через локальную сеть передаются документы в электронном виде, в том числе различные виды отчетности. Основное взаимодействие между сотрудниками осуществляется посредством ПК, через программу Skape. Документация, не предоставляющая коммерческую тайну, есть в электронном виде в локальной сети. Существует многоуровневая система хранения этих документов в локальной сети, доступ к ней в зависимости от компетенций специалиста, на необходимый уровень.

Согласно действующему законодательству РФ об Обществах с ограниченной ответственностью, высшим органом управления ООО является общее собрание учредителей (участников) ООО. В ООО "Модерн Стафф" единственный учредитель, он же является генеральным директором. Основная функция высшего органа управления состоит в обеспечении соблюдения организацией целей, в интересах которых она была создана.

В соответствии с Федеральным законом №14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью" к компетенции собрания учредителей ООО (равно как и единственного учредителя ООО) относятся следующие вопросы:

* принятия решения об участии в других коммерческих организациях, ассоциациях, определения направлений деятельности ООО;
* внесения изменений в учредительные документы ООО, в том числе относительно размера уставного капитала ООО с ограниченной ответственностью;
* назначения или избрания генерального директора или коллегиального исполнительного органа ООО, управляющего, условий договора с управляющим (если этот вопрос не находится в компетенции совета директоров в соответствии с уставом), ревизионной комиссии (если этот орган предусмотрен уставом) и аудитора Общества;
* утверждения бухгалтерских балансов и годовых отчетов;
* распределения чистой прибыли ООО между участниками;
* утверждения внутренних документов ООО;
* решения о размещении облигаций и ценных бумаг Обществом;
* решения о ликвидации или реорганизации ООО и назначения ликвидационной комиссии, утверждения ликвидационных балансов.

Руководство текущей деятельностью ООО осуществляется единоличным исполнительным органом (генеральным директором).

Компетенции единоличного исполнительного органа ООО "Модерн Стафф":

* издавать приказы о назначении, переводе, увольнении работников ООО, применять меры поощрения;
* без доверенности представлять интересы ООО и совершать сделки от его имени;
* выдавать доверенности на право представительства от имени ООО;
* осуществлять иные полномочия, не отнесенные к компетенции других органов управления.

Организационная структура в ООО "Модерн Стафф" − вертикальная.

Во главе всей организации ООО "Модерн Стафф" стоит генеральный директор (рисунок 2.1). Он решает следующие вопросы:

* действует от имени организации, представляет ее интересы во всех предприятиях, фирмах и организациях;
* осуществляет планирование, организацию работы организации, контроль, мотивацию персонала;
* распоряжается в пределах предоставленному ему права имуществом;
* заключает договоры с поставщиками;
* заключает договоры с клиентами;
* заключает договоры о найме работников;
* издает приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками предприятия;
* выдает доверенности;
* открывает в банках счета; пользуется правом распоряжения средствами.



Генеральный директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность организации, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества организации.

В подчинении генерального директора находятся два отдела: административный и отдел рекрутинга, руководителями которых являются администратор офиса и заместитель директора.

Круг обязанностей заместителя директора:

* ведение переговоров с ключевыми клиентами;
* курирование работы отдела рекрутинга;
* ежедневное планирование, отчет о проделанной работе генеральному директору;
* проведение ежедневных планерок с консультантами по подбору персонала;
* ведение работы по подбору топ-менеджмента;
* закрытие вакансий;
* контроль и работа по ликвидации дебиторской задолженности.

В подчинении заместителя директора находятся два консультанта по подбору персонала.

Круг обязанностей консультантов по подбору персонала:

* ведение первичных переговоров с клиентами;
* отчет перед клиентами о ходе оказываемых услуг;
* еженедельный отчет генеральному директору по переговорам с клиентами, о ходе работы по вакансиям, работы ассистентов консультантов по подбору персонала;
* ежедневные планерки с заместителем директора;
* курирование работы ассистентов консультантов;
* проведение ежедневных планерок с ассистентами консультантов;
* ведение работы по поиску персонала;
* закрытие вакансий;
* контроль и работа по ликвидации дебиторской задолженности.

В подчинении у консультантов по подбору персонала – ассистенты консультантов по подбору персонала.

Круг обязанностей ассистентов консультантов по подбору персонала:

* отчет о ходе работы и планирование с генеральным директором раз в две недели;
* еженедельные планерки с заместителем директора;
* ежедневные планерки с консультантами по подбору персонала;
* отчет перед консультантами по подбору персонала;
* ведение работы по подбору персонала;
* закрытие вакансий.

Обязанности администратора офиса следующие:

* еженедельные планерки с генеральным директором;
* организация и обеспечение эффективного функционирования всей административно - хозяйственной деятельности офиса;
* взаимодействие с арендодателем и коммунальными службами, обслуживающими офисные помещения, а также с другими компаниями - поставщиками услуг для офиса;
* решение общих административных вопросов: организация ремонта офисных помещений, приобретение мебели, оргтехники, компьютерной техники и другого оборудования для нужд офиса, оформление заказов на печатные материалы, приобретение канцтоваров, расходных материалов и т.д.;
* осуществление контроля работы офисного оборудования, своевременная организация профилактических и ремонтных работ;
* размещение информации и рекламных объявлений в прессе;
* обеспечение надлежащего ведения и содержания архивов;
* помощь при оформлении новых сотрудников на работу;
* оформление первичной бухгалтерии;
* курирование работы офис-менеджера, стажеров.

В подчинении находятся офис-менеджер и стажер.

Задачи офис-менеджера:

* прием посетителей и звонков;
* первичное консультирование кандидатов по вакансии;
* обработка входящей электронной почты;
* распределение резюме по вакансиям;
* выставление объявлений по вакансиям;
* выполнение поручений администратора офиса.

Задачи стажера:

* выполнение поручений администратора офиса, офис-менеджера;
* выполнение поручений ассистентов консультантов.

Сам процесс подбора персонала происходит следующим образом:

1. с компанией – заказчиком заключается договор на оказание услуг по подбору персонала (см. приложение А);
2. заполняется заявка на подбор персонала (см. приложение Б);
3. консультант готовит объявление для опубликования в СМИ об открытии вакансии (см. приложение В);
4. офис – менеджер размещает объявление в СМИ с просьбой присылать резюме на электронный адрес;
5. консультантом просматриваются поступающие отклики (резюме) на электронную почту;
6. при заинтересованности производится телефонное интервью, кандидаты приглашаются на собеседование. В случае, если кандидаты иногородние, организовывается интервью с помощью программы Skype;
7. на собеседовании обсуждаются опыт кандидата, его обязанности и достижения на предыдущих местах работы, рассказывается о компании – заказчике;
8. анализ полученной информации, при необходимости - тестирование или иные дополнительные методики оценки кандидата;
9. проверка рекомендаций на кандидатов – финалистов;
10. собеседование кандидата с компанией – заказчиком;
11. по факту трудоустройства кандидата в компанию – предоставление документов для оплаты услуг.

При необходимости, в девяностодневный срок может быть предоставлена замена кандидата.

Клиенты ООО "Модерн Стафф":

* "Парфюм - Новосибирск";
* "Сибирская Ярмарка";
* "CMA CGM Group";
* "Dirol";
* "IKEA";
* "KPMG";
* "Leroy Merlin";
* "Mars LLC";
* "Schaller";
* "URSA";
* "Альфа-Банк";
* "Ангстрем";
* "Балтимор";
* "Барлоуорлд–Сибирь";
* "Биогард";
* "Европа плюс";
* "Лаверна";
* "Л-фото";
* "Мелодия Здоровья";
* "Олейна";
* "Росинтер";
* "Сан-Гобэн Изовер";
* "ТНК-ВР";
* "Фудмастер";
* "Холидей";
* "Энергогарант";
* PriceWaterHouseCoopers Russia B.V.;
* Левобережный банк;
* РА "Петра";
* Рекламная Группа "Мелехов и Филюрин".

Основные партнеры ООО "Модерн Стафф":

* кадровое объединение "Метрополис", г. Москва, имеющее в своей сети 61 город России и 10 городов СНГ. Это сотрудничество позволяет привлечь новых клиентов, расширить базу кандидатов и сферу влияния, а так же обмен опытом;
* электронные СМИ для размещения объявлений по вакансиям. В данный момент это сайты ngs.ru, HeadHunter, superjob.ru, а так же ряд региональных и городских сайтов России, в зависимости от заявки заказчика;
* "Веста", компания по доставке канцелярских товаров;
* "Чистая вода", компания по доставке бутылированной воды;
* "Мегафон" − предоставление услуг телефонной связи по России.

Все переговоры могут быть проведены следующим образом, в зависимости от договоренности с партнером и длительности сотрудничества:

* лично, в офисе ООО "Модерн Стафф";
* лично, в офисе компании - партнера;
* по телефону;
* по Skape;
* по е-mail;
* по ISQ.

Переговоры с клиентами на уровне директоров и генеральных директоров ведет генеральный директор.

Переговоры с клиентами на уровне менеджеров по персоналу ведут консультанты.

Переговоры с компаниями – поставщиками ведет администратор офиса.

Характеристика персонала:

Заместитель директора:

* высшее бизнесс-образование;
* опыт успешной работы на руководящих должностях в коммерческих организациях;
* работа в рекрутинге 10 лет;
* высокая способность к обучению;
* хорошее знание английского языка;
* личностные характеристики: доброжелательность, умение расположить к себе, ответственность.

Консультанты:

* высшее образование;
* опыт работы от 2 лет в HR сфере;
* высокая способность к обучению;
* хорошее знание английского языка;
* личностные характеристики: доброжелательность, умение расположить к себе, ответственность.

Ассистенты Консультанта:

* высшее образование;
* опыт работы в клиентоориентированных компаниях;
* высокая способность к обучению;
* знание английского языка;
* личностные характеристики: доброжелательность, умение расположить к себе, ответственность.

Администратор офиса:

* студентка последних курсах заочного отделения ВУЗа;
* опыт работы в клиентоориентированных компаниях;
* высокая способность к обучению;
* личностные характеристики: доброжелательность, умение расположить к себе, ответственность.

Офис-менеджер:

* студентка заочного отделения ВУЗа;
* желателен опыт работы в клиентоориентированных компаниях;
* высокая способность к обучению;
* личностные характеристики: доброжелательность, умение расположить к себе, ответственность.

Используемые методы оценки кадров при приемке и перемещении работников на предприятии, система аттестации кадров.

Как правило, используется матричный метод - сравнение фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью, при необходимости, после прохождения этапа собеседования – комбинированные (тестирование).

Процедуры приема нового сотрудника:

* подбор сотрудника консультантом;
* подготовка рабочего места для сотрудника;
* финальное собеседование с генеральным директором;
* передача документов для оформления администратору офиса;
* ознакомление с должностной инструкцией, правилами внутреннего распорядка;
* подписание трудового договора;
* оформление, выдача сотруднику полиса ОМС, банковской зарплатной карты.

Форма трудового договора представлена в приложении Г.

2.3 Анализ организации труда менеджера: мотивация и контроль

В ООО "Модерн Стафф" много внимания уделяется поддерживанию благоприятного психологического климата. В традиции компании ежедневное пятнадцатиминутное общее чаепитие, где в самом большом кабинете собираются все сотрудники компании, делятся положительными впечатлениями, они могут быть как рабочими, так и личными, например, впечатлениями от успешного окончания работы по вакансии, от удачных переговорах с клиентами, так и от просмотренного фильма или интересной поездкой. Общение ведется в легкой, непринужденной обстановке. В офисе весь рабочий день играет приглушенная классическая, как правило, музыка – такая, которая не создает напряженной или слишком расслабленной обстановки, не отвлекает от решения повседневных задач, но создает благоприятную атмосферу.

Ассистенты консультантов по подбору персонала имеют возможность при получении необходимых навыков, выполнении плана по привлеченным клиентам и успешно закрытых вакансий "вырасти" до должности Консультанта, консультанты по подбору персонала – до должности Ведущего консультанта.

Заработная плата у Ассистентов Консультантов по подбору персонала и Консультантов по подбору персонала состоит из окладной части и премии, начисляемой в зависимости от количества успешно закрытых вакансий (см. типовое положение об оплате труда и типовое положение о премировании в приложениях Д, Е).

В качестве обучения выступает трехчасовой видеотренинг В.А. Полякова – "Искусство подбора персонала". Его просмотр осуществляется всем коллективом, затем проводится обсуждение, на котором каждый сотрудник высказывается, что нового для себя вынес, какая информация была особенно полезной.

В ООО "Модерн Стафф" традиционно проводятся следующие корпоративные мероприятия:

* дни рождения сотрудников. Как правило, отмечается на утреннем чаепитии, именинник угощает тортом и пиццей, коллективом вручается денежный презент, директорами – памятный подарок;
* новый год. Празднуется в офисе. Приглашаются семьи и "вторые половины" сотрудников. Инициативной группой организовываются конкурсы и программа для мероприятия. К празднику выдается премия. Заработная плата выплачивается перед выходом на "зимние каникулы" для удобства сотрудников.
* день рождения компании. Официальная дата – 25 мая 2000 года. Празднуется в ближайшую пятницу к годовщине. Сотрудники дарят компании подарок, это может быть чайный сервиз для угощения клиентов, элемент декора или другой дар для нужд организации. Празднуется в кафе либо на природе;
* профессиональный праздник – день рекрутера отмечается 20 сентября выездом на природу.

Каждую пятницу в 17-00 проводится общее собрание ООО "Модерн Стафф". На нем обсуждаются итоги за неделю, отмечается выполнение решений, принятых ранее, отмечаются сотрудники, выполнившие наиболее успешно свои задачи, планируется следующая неделя. Если это первая неделя нового квартала – то озвучивается оценка предыдущего и определяются приоритеты на следующий квартал. Обязательно ведется протокол собрания, который затем раздается всем участникам.

Контроль служит основанием для планирования, поскольку посредством контроля собирается информация об использовании средств и состоянии ООО "Модерн Стафф", вскрываются дополнительные резервы и возможности, определяются причины имеющихся недостатков в работе. Вся эта информация служит для дальнейшего прогнозирования. Осуществляется проверка выполнения планов, их корректировка, выясняются причины их невыполнения.

Еженедельно консультанты по подбору персонала сдают отчетность генеральному директору о поступивших за неделю звонках в ООО "Модерн Стафф" от потенциальных клиентов (таблица 2.1). Данная отчетность представляет собой таблицу, из которой можно сделать вывод о количестве поступивших звонков и об источнике информации об ООО "Модерн Стафф".

Таблица 2.1 – Отчет о входящих звонках от потенциальных клиентов.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Составил консультант\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, "\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. | | | | | | |
| № | Дата | Компания, контактное лицо | Источник информации | | | |
| МС | НГС | eR | Другое (указать) |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |  |  |

Так же консультанты по подбору персонала еженедельно на планерках с генеральным директором отчитываются о проделанной работе по своим вакансиям за неделю, а так же по вакансиям, которые ведут закрепленные за ними Ассистенты консультантов по подбору персонала. Данная отчетность представлена в таблице 2.2.

Существует следующая классификация текущих статусов:

* активный поиск;
* ждем финального решения;
* приостановлена;
* закрыта;
* снята.

Таблица 2.2 – Отчет по вакансиям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Составил консультант\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, "\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_ г. | | | |
| № | Дата | Наименование вакансии | Текущий статус вакансии |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |
| 5 |  |  |  |
| 6 |  |  |  |
| 7 |  |  |  |
| 8 |  |  |  |
| 9 |  |  |  |
| 10 |  |  |  |

Офис-менеджер ежемесячно предоставляет администратору офиса статистику по общему количеству присланных резюме, по количеству резюме, присланных с НГС и сайта ООО "Модерн Стафф".

Администратор офиса ежемесячно предоставляет генеральному директору отчет о расходах на IP-телефонию, телефонную связь.

3. Рекомендации по совершенствованию организации труда менеджера для ООО "Модерн Стафф"

3.1 Рекомендации по совершенствованию организации труда менеджера в функциях планирования на ООО "Модерн Стафф"

Изучив теоретические аспекты организации труда менеджера и фактически существующую организацию труда на ООО "Модерн Стафф", можно сделать следующие рекомендации:

Менеджеру необходимо планировать личный труд. План личного труда должен составляться на неделю, на месяц. Он должен быть нацелен на решение главных задач, на отыскание способов рационализации труда.

Работы, подлежащие выполнению в течение дня, ранжировать по срочности и значимости. На первые часы работы необходимо предусматривать ознакомление с почтой, прием посетителей, так как в этот период происходит "врабатывание". Решение наиболее трудных вопросов надо проводить во время пика своей работоспособности, которая каждым человеком выявляется индивидуально. На конец рабочего дня намечать легкие работы (оформительские, составление сводок).

Каждому рабочему дню следует придавать свой "профиль". Проведение совещаний и заседаний следует проводить в начале и в конце недели, когда наблюдается снижение работоспособности.

В план личного труда не следует включать ежедневно повторяющиеся дела, для них зарезервировать 25-30% рабочего времени.

На непредвиденные работы необходимо отвести 10-15% времени.

3.2 Рекомендации по организации труда менеджера в функциях мотивации и контроля в ООО "Модерн Стафф"

Мотивация сотрудников, исходя из их индивидуальных потребностей, позволит выбрать эффективное воздействие на исполнителя, оптимальным образом сформировать отношение человека к труду.

Рекомендуется провести тренинг В.А. Полякова по эффективной работе кадрового агентства, поскольку штат компании за счет Ассистентов Консультантов в последние месяцы увеличился в два раза и компания активно расширяет работу по привлечению клиентов.

Привлекать на постоянной основе к участию в тренингах административный блок для получения представления о методиках подбора, важности своих функций в этом процессе и более глубокого понимания целей компании.

В оценке результатов деятельности необходимо получать обратную связь от клиентов по трудоустроенным сотрудникам с помощью ООО "Модерн Стафф".

Разработать стандарты и показатели эффективности работы.

3.3 Рекомендации по совершенствованию организационной структуры ООО "Модерн Стафф"

Необходимо проводить работу по маркетинговому исследованию рынка рабочей силы. В ООО "Модерн Стафф" нет службы маркетинга. Поэтому предлагаем включить её в организационную структуру организации. Дополненная организационная структура представлена на рисунке 3.1.



Данный отдел будет выполнять следующие функции:

1. анализ и прогнозирование основных коммерческо-экономических факторов, включая экономическую ситуацию и финансовое состояние потенциальных покупателей, реальный платежеспособный спрос на оказываемые услуги и соотношение спроса и предложения на конкретные виды услуг; наличие новых рынков сбыта и новых потребителей услуг ООО "Модерн Стафф";
2. выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж;
3. анализ конкурентоспособности услуг ООО "Модерн Стафф", сопоставление их потребительских свойств, цены, издержек с аналогичными показателями конкурирующих услуг, оказываемых другими компаниями;
4. выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж;
5. координация и согласование действий всех функциональных отделов в выработке единой коммерческой политики;
6. сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической информации по конъюктуре потенциальных потребителей; создание информационно-статистического банка данных по маркетингу;
7. определение географического размещения потенциальных потребителей услуг ООО №КА Модерн Стафф";
8. определение удельного веса продукции основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке;
9. исследование структуры, состава и организация работ, сбытовой сети;
10. организация обратной связи с потребителями: изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению оказываемых услуг;
11. анализ мотивов определенного отношения потребителей к предлагаемым им услугах;
12. анализ сильных и слабых сторон конкурирующих компаний;
13. разработка стратегии рекламы и плана проведения рекламных мероприятий;
14. организация рекламы при помощи средств массовой информации; организация и подготовка статей для СМИ;
15. осуществление прямой рекламы: плановых и разовых рассылок писем, бандеролей, посылок с информационными материалами;
16. анализ действенности рекламы, ее влияния на количество оказываемых услуг, информированности потребителей компании; разработка предложений по совершенствованию рекламы;
17. изучение передового опыта рекламы и стимулирование спроса в стране и за рубежом;
18. проведение сравнительного анализа издержек обращения, выявление и ликвидация экономически необоснованных расходов;
19. разработка предложений по созданию принципиально новых услуг;
20. участие в определении себестоимости новых видов услуг и разработка мероприятий по снижению себестоимости подбора персонала.

Расширить спектр оказываемых услуг и включить следующие виды:

* оказание содействия в трудоустройстве, профессиональной ориентации и психологической поддержке безработных граждан и незанятого населения;
* оказание юридических, аудиторских услуг и консультаций;
* издательско-полиграфическая деятельность, выпуск и распространение печатной продукции и других средств массовой информации;
* оказание информационных, маркетинговых и рекламных услуг;
* внешнеэкономическая деятельность.

Данные виды деятельности уже учтены в Уставе организации.

При рассмотрении вопроса организация рабочего места необходимо учитывать следующие моменты:

1. внутренний объем и форма кабинета. Приемлемая площадь от 20 м2. Форма кабинета также имеет большое значение, так как рабочий кабинет менеджера не просто место, где он непосредственно работает, но и место проведения планерок, собраний, совещаний. Учитывая это, наиболее рациональной является прямоугольная форма кабинета с соотношением сторон 1:2;
2. мебель. Здесь необходимо учитывать следующие моменты:

* антропометрические показатели;
* обеспечение удобного положения тела человека, что создает условия для меньшей утомляемости, хорошего зрительного восприятия, свободы движения и другого;
* рациональная планировка и компоновка мебели; ее эстетичность;

1. оборудование. Для нормальной работы менеджера необходимо иметь:

* канцелярские принадлежности;
* два телефона: один телефон мобильный, а другой стационарный городской;
* компьютер. В настоящее время без компьютера нельзя представить нормальной работы менеджера. Во-первых, компьютер позволяет сделать работу практически безбумажной, во-вторых, с помощью компьютера можно быстро получать информацию о положении дел на рынке, в-третьих, он позволяет быть в курсе дел на предприятии и многое другое;
* ежедневник. Необходимая вещь, позволяющая менеджеру не забывать назначенные встречи или другую полезную информацию;

1. цветовое оформление кабинета. Цветовые тона должны быть не резкими, мягкими. Цвета лучше выбирать из светлых тонов (нежно-зеленый, желтый, бежевый), светлые тона не только способствуют снижению утомляемости, но и увеличивают объем кабинета. Важно также, чтобы все поверхности были матовыми, т.к. блестящие поверхности вредны для здоровья;
2. санитарно-гигиенические условия работы.

Для снижения шума можно использовать ковровые покрытия на пол, двойные двери, шумоизоляционную обивку и др. Для поддержания нормального микроклимата применить кондиционеры, лучистые источники тепла. Для снижения солнечного света можно повесить на окна жалюзи.

Рабочая поверхность стола должна быть твердой и гладкой, преимущественно из дерева. Не следует покрывать стол стеклом, так как его блестящая поверхность вредно действует на зрение.

Стол для совещаний должен быть рассчитан на определенное количество человек (как правило, количество участников конференций, планерок (5 -7 человек) + 2 свободных места). Стулья вокруг стола для конференций не должны быть слишком комфортабельными или неудобными. Оптимально - обыкновенные стулья с мягким сиденьем.

Зона отдыха предназначена для неофициальных приемов и отдыха менеджера.

Необходимы большие настенные часы, которые были бы видны из любой точки кабинета. Живые цветы, шторы, продуманное цветовое оформление, все это создает комфорт и уют, а значит, помогает в работе.

Заключение

В соответствии с целью данной работы, были рассмотрены теоретические аспекты организации труда менеджера и сделаны следующие выводы.

Компания не может существовать без менеджеров - при появлении фирмы, появляется и потребность в управлении ею. Именно этим занимаются современные менеджеры. Поэтому можно сказать, что сегодня менеджер - одна из основных и наиболее востребованных профессий.

Каждое структурное подразделение фирмы возглавляет менеджер, основной вид деятельности которого включает в себя управление внутренними процессами в подразделении и согласование их со всеми внешними процессами. По аналогии с группированием структурных подразделений, одни менеджеры подчиняются другим менеджерам, образуя, таким образом, иерархию менеджеров (управленческую иерархию).

Менеджеры выполняют следующие функции: устанавливают связи между отдельными операциями в организации; обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения; осуществляют руководство коллективом организации или подразделения; выступают в роли лидера, способного вести за собой подчиненных, используя авторитет, высокий профессионализм и положительные эмоции; разрабатывают и реализуют стратегию и тактику деятельности организации; несут ответственность за результаты деятельности организации или подразделения; обеспечивают интересы лиц или органов, которым принадлежит организация; выполняют роль основного звена по связи организации с внешним окружением (властью, партнерами и т. д.); создают коллектив и направляют его развитие в нужное русло, воспитывают членов коллектива, обладая высокими нравственными качествами; выступают в роли инноватора, понимающего роль науки в современных условиях, умеющего ценить и без промедления внедрять в производство (коммерцию) то или иное изобретение или ноу-хау; генерируют идею, находят в ней сильные и слабые стороны, стремятся заглянуть в суть проблемы, добраться до истины; анализируют, оценивают сделанное, намечают и реализуют меры по улучшению положения дел; представляют организацию в различных мероприятиях.

Конечной целью деятельности любого менеджера является достижение требуемого результата всех производственных процессов, которые выполняются в возглавляемом им структурном подразделении. Управление работниками компании представляет собой только способ и средство, позволяющие менеджеру добиться нужных результатов.

Менеджеров часто называют лицами, принимающими решения. Процесс принятия решения обычно включает в себя шесть основных этапов:

1. осознание потребности в решении;
2. диагностика и анализ ситуаций;
3. разработка вариантов решения;
4. выбор наилучшего решения;
5. реализация решения;
6. оценка результатов и обратная связь.

К личностным чертам менеджера относят: стрессоустойчивость, способность доминировать, стремление к победе, уверенность в себе, креативность, эмоциональную уравновешенность, ответственность, предприимчивость, надежность, независимость, общительность.

Требования к личности, благоприятствующие выполнению функций руководства.

1. компетентность;
2. достоинство и высшая ответственность во всех делах;
3. чувство нового и умение рисковать;
4. чувствительность и подвижность;
5. высокая работоспособность.

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации (лидерства) и контроля.

Планирование является одним из наиболее важных элементов управления. Планы конкретизируют программу достижения поставленных целей, дают основу для организации работы персонала и использования оборудования, определяют ориентиры для контроля. Стратегическое планирование осуществляется последовательно выполнением следующих этапов:

1. определение глобальной цели (миссии) фирмы;
2. постановка целей и установление их взаимосвязи;
3. анализ внешней и внутренней среды;
4. разработка возможных альтернатив достижения цели;
5. анализ альтернатив;
6. выбор стратегии;
7. выбор контролируемых показателей;
8. назначение процедуры и сроков контроля и порядка корректировки стратегического плана.

Принципы организации - продолжение стратегии компании. Организационная структура - инструмент менеджмента, используемый для управления ресурсами в процессе выполнения задач.

Под лидерством (руководством) понимается использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации. Мотивировать к решению поставленных задач необходимо как непосредственно подчиненных менеджеру сотрудников, так и целые отделы и подразделения.

Организационный контроль – это систематический процесс регулирования деятельности организации, обеспечивающий ее соответствие планам, целям и нормативным показателям. Для эффективного контроля над организацией необходимы информация о стандартах (нормативных показателях) деятельности и фактических показателях, а так же действия любых отклонений от нормы.

Г. Минцберг выделил три основные характеристики управленческой деятельности и десять основных исполняемых менеджерами ролей. Основные роли могут быть сгруппированы в три концептуальные категории: информационные (управление информацией), межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями). Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге и обеспечивает выполнение всех четырех управленческих функций.

На основании теоретической информации был сделан анализ организации труда менеджера на ООО "Модерн Стафф", который позволил предложить ряд рекомендаций:

* + - 1. планировать личный труд менеджера;
      2. мотивировать сотрудников, исходя из их индивидуальных потребностей;
      3. провести тренинг В.А. Полякова;
      4. привлекать на постоянной основе к участию в тренингах административный блок;
      5. получать обратную связь от клиентов по качеству оказанных услуг;
      6. разработать стандарты и показатели эффективности работы;
      7. проводить исследование рынка рабочей силы;
      8. включить в организационную структуру организации службу маркетинга;
      9. расширить спектр оказываемых услуг до перечня, учтенного в Уставе ООО "Модерн Стафф";
      10. рекомендации по организации рабочего места менеджера.

Список использованных источников

1. Балдин И.В. Менеджмент: пособие / И.В. Балдин, Г.Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2007. – 306 с.
2. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник для ВУЗов. – М.: Высшая школа, 2001. – 289 c.
3. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2004. – 208 с.
4. Виханский О. М. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономитстъ, 2008. – 296 с.
5. Гапоненко А. Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент орг." / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2008. – 464 с. : ил., табл. – (Высшая школа менеджмента).
6. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. – Минск: Мисанта, 2003. – 624 с.
7. Дафт Р. Менеджмент: Пер. с англ. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 864 с.: ил. – (Серия "Классика MBA")
8. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2009. – 560 с.
9. Друкер Питер. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 168 с.
10. Друкер Питер. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. – 273 с.
11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 8-е изд., стереотип. – М.: Новое знание, 2005. – 336 с.
12. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". – 2-е изд., изм. и доп. – М.: НОРМА, 2002. – 568 с.
13. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Бизнесс-книга, 2005. – 702 с.
14. Курганов В. М. Современный менеджмент. Теория и практика управления. – М., 2004. – 182 с.
15. Мастерство менеджмента: Пер. с англ. – М.: ЗАО "Олимп – Бизнес", 2002. – 203 с.
16. Менеджмент на промышленном предприятии / Авторы: Л.И. Кошкин, А.Е. Хачатуров, И.С. Булатов. – М.: Эколайн, 2000. – 358 с.
17. Менеджмент: ответы на экзаменационные билеты. – М.: Аллель, 2008. – 64 с.
18. Менеджмент: Учебн. пособие для ВУЗов / Под ред. Ю. В. Кузнецова, В. И. Подлесных. – СПб.: Издательский дом "Бизнес-пресса", 2001. – 278 с.
19. Организация управленческого труда. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 369 с.
20. Основы менеджмента / В.Р.Веснин. – 2-е изд., доп. и испр. – М.: ООО "Т.Д. "Элит-2000", 2002. – 560 с.
21. Основы менеджмента: современные технологии: Учебно-методическое пособие / Под ред. проф. М.А. Чернышева. – М.: ИКЦ "МарТ", 2003. – 369 с.
22. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. – М.: Инфра-М, 2007. – 304 с.
23. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Менеджмент организации. – М.: Инфра-М, 1995. – 204 с.
24. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2003. – 463 с.
25. Феденя А.К. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.К. Феденя. – Минск: Бестпринт, 2005. – 359 с.
26. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО "Бизнес – школа", 2002. – 278 с.
27. Шипунов В.Г., Кинкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: Учеб. для сред. спец. учеб, заведений. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2000. – 304 с.

Приложение А

Договор об оказании услуг

Договор № \_\_\_

об оказании услуг

г. Новосибирск

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (наименование предприятия) именуемое в дальнейшем "Заказчик", в лице \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_действующего на основании \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ и ООО "Модерн Стафф", именуемое в дальнейшем "Исполнитель", в лице директора Эйсвальда Игоря Анатольевича, действующего на основании Устава, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. Предмет договора

Заказчик поручает, а Исполнитель принимает на себя обязательства по консультированию и осуществлению поиска и подбора кандидатов на вакантные должности согласно заявке Заказчика, которая является неотъемлемой частью данного договора.

Услуги считаются оказанными после подписания акта приема-сдачи услуг Заказчиком или его уполномоченным представителем.

2. Права и обязанности сторон

2.1.Обязанности Исполнителя

* + 1. Предоставить услуги по подбору персонала Заказчику с надлежащим качеством.
    2. Предоставить Заказчику в срок 1 месяц на окончательное утверждение не менее 3-х кандидатов по каждой заявке работодателя, являющейся неотъемлемой частью настоящего договора. Кандидатом здесь и далее считается специалист, резюме которого Исполнитель предоставил Заказчику по электронной почте или лично, и с которым была назначена встреча после обсуждения его кандидатуры сторонами. Подтверждением назначения встречи является электронное письмо в адрес Исполнителя.
    3. После выполнения условий указанных в п. 2.1.2. настоящего договора, далее представлять кандидатов согласно заявке работодателя до момента утверждения кандидата Заказчиком, и принятия его на работу.
    4. Если до истечения испытательного срока принятый сотрудник уволился по независящим от Заказчика причинам или был уволен по любым основаниям (кроме сокращения штата, сокращения должности, ликвидации фирмы-Заказчика), Исполнитель в срок 1 месяц осуществляет поиск и предлагает Заказчику других кандидатов (не менее 3-х) без дополнительной оплаты этой услуги. Указанное предоставление кандидатов осуществляется однократно.

2.2.Обязанности Заказчика.

* + 1. Обеспечить Исполнителя необходимой информацией по предмету договора (должностные инструкции, требования к кандидату, информация об основных направлениях деятельности фирмы, ее особенностях, проект контракта и пр.)
    2. Не изменять без согласования с Исполнителем требования к кандидатам.
    3. Осуществить окончательный отбор потенциального сотрудника из предложенных кандидатур.
    4. Заказчик обязан ознакомить принятого сотрудника с должностными инструкциями в момент принятия его на испытательный срок. Испытательный срок для каждой вакансии определяется согласно заявке работодателя, являющейся неотъемлемой частью настоящего договора.
    5. Заказчик несет ответственность перед принятым работником за условия труда.
    6. Заказчик обязан сообщать Исполнителю о фактах невыполнения предоставленным сотрудником должностных функций до истечения испытательного срока.
    7. Принять и оплатить услуги Исполнителя в размере и в сроки, указанные в настоящем договоре.

3. Дополнительные условия

3.1.В случае принятия предложенного кандидата на должность, не оговариваемую при составлении договора, стоимость услуги может быть изменена по согласованию сторон.

* 1. При условии выполнения Исполнителем обязательств указанных в п.п. 2.1.2 Заказчик выплачивает Исполнителю 30% стоимости услуг, оговоренных в заявке, являющейся неотъемлемой частью настоящего договора, путем перечисления на расчетный счет Исполнителя в течение трех банковских дней со дня предоставления оригинала счета и акта выполненных работ Заказчику. Сумма, указанная в п.3.2. является частью гонорара и не возвращается Исполнителем Заказчику в случае расторжения договора по любой причине, любой из сторон.
  2. Исполнитель выполняет услуги на условиях "эксклюзива". Это значит, что по вакансиям, переданным в работу Исполнителю, Заказчик не может привлекать к работе другие кадровые агентства Новосибирска. Исполнитель выполняет услуги на основании Заявки, где указывается срок работы на эксклюзивных условиях. Если в срок 1 месяц не представлено необходимое количество и качество кандидатов, то ИСПОЛНИТЕЛЬ теряет право эксклюзивных условий. Уведомлением об утере эксклюзивных условий является электронное письмо с бланком заполненной конкретной Заявки от ЗАКАЗЧИКА на адрес ИСПОЛНИТЕЛЯ с подтверждением о получении. (Электронный адрес info@mstaff.ru)

4. Цена договора и порядок расчетов

* 1. Стоимость услуг по подбору персонала по каждой вакансии определяется согласно заявке работодателя, являющейся неотъемлемой частью настоящего договора. Базовой ставкой для расчета стоимости вакансий является 18% годового дохода сотрудника. Годовым доходом сотрудника считается совокупное вознаграждение сотрудника включающее премии и дополнительные выплаты в течении года. В случае невозможности точного расчета дополнительных выплат на этапе подписания заявки, годовым доходом считается усредненный доход подобных специалистов на рынке труда города Новосибирска, определяемый методом экспертной оценки. Этот доход согласовывается сторонами и указывается в заявке работодателя являющейся неотъемлемой частью настоящего договора.
  2. Порядок выплаты:

4.2.1.Первая часть гонорара Исполнителя в размере 30% оплачивается согласно п. 3.2. настоящего договора.

4.2.2.Вторая часть гонорара Исполнителя в размере 70% оплачивается на его расчетный счет в течение трех банковских дней со дня принятия кандидата на работу и предоставления оригинала счета и акта выполненных работ Заказчику.

4.3.Штрафы за несвоевременную оплату по договору начисляются только после предъявления претензии.

5. Срок действия договора

5.1. Договор вступает в силу со дня его подписания сторонами и действует до 31 декабря 20\_\_ года.

5.2. В случае, если до истечения этого срока ни одна из Сторон не заявит о его расторжении, договор считается пролонгированным на очередной календарный год на тех же условиях.

5.3. Досрочное расторжение договора допускается в одностороннем порядке, в любое время, путем письменного уведомления другой Стороны.

5.4. При расторжении договора Стороны должны завершить работу и все расчеты по принятым к исполнению Заявкам.

6. Порядок разрешения споров

6.1.Споры и разногласия, которые могут возникнуть при исполнении настоящего договора, будут по возможности разрешаться путем переговоров между сторонами.

* 1. В случае невозможности разрешения споров путем переговоров, стороны, после реализации предусмотренной законодательством процедуры досудебного урегулирования разногласий, передают их на рассмотрение в суд г. Новосибирска.

7. Заключительные положения

* 1. Любые изменения и дополнения к настоящему договору действительны при условии, что они совершены в письменной форме и подписаны уполномоченными на то представителями сторон. Приложения к настоящему договору составляют его неотъемлемую часть.

7.2. Настоящий договор составлен в двух экземплярах на русском языке. Оба экземпляра идентичны и имеют одинаковую силу. У каждой из сторон находится один экземпляр настоящего договора.

Адреса и подписи сторон

Заказчик

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

М.П.

Исполнитель

ООО "Модерн Стафф"

630091, г. Новосибирск,

Советская, 64, офис 808

ИНН 5410154483 КПП 540601001

ОКПО 73972320

Р/с 40702810701200000007

В Новосибирский филиал "ТКБ" (ЗАО)

БИК 045017766

К/с №30101810100000000766

Генеральный

директор \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ /И.А. Эйсвальд/

М.П.

Приложение Б

Заявка на подбор персонала

Приложение к договору № \_\_\_\_\_ от "\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_ 2010 г.

# Заявка на подбор персонала № \_\_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_\_ г.

|  |  |
| --- | --- |
| Вакансия: | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

## Описание позиции:

|  |  |
| --- | --- |
| Компания (название, год основания, размеры, история, профиль, продукция, объемные показатели, место на рынке,) |  |
| Подчиненность (желательно приложить организационную структуру) |  |
| Задачи: |  |
| Основные обязанности: |  |
| Количество служащих в подразделении, количество подчиненных: |  |
| Перспектива, карьерный рост: |  |
| Условия работы сотрудника (график, командировки): |  |
| Расположение офиса |  |

### Требования к кандидату:

|  |  |
| --- | --- |
| Пол, возраст, семейное положение |  |
| Cтаж работы |  |
| Образование (какие учебные заведения предпочтительнее) |  |
| Опыт работы (в какой области предпочтительнее) |  |
| Знания и навыки |  |
| Личные качества |  |
| Дополнительные условия |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Компенсация: Оклад на испытательный срок |  |
| Продолжительность испыт. срока |  |
| Основная заработная плата |  |
| Премии, проценты |  |
| Компенсация за использование а/м |  |
| Дополнительные условия |  |
| Усредненный доход подобных специалистов на рынке труда города Новосибирска, определяемый методом экспертной оценки (для расчета гонорара. |  |

История вакансии:

|  |  |
| --- | --- |
| Как долго не занята вакансия |  |
| Почему она не занята |  |
| Привлечены ли к решению задачи другие кадровые агентства |  |
| Сколько человек Вы проинтервьюировали |  |
| Откуда они появились  - другое кадровое агентство  - объявление  - сотрудники компании  - по рекомендации знакомых |  |

### Информация о процессе интервьюирования:

|  |  |
| --- | --- |
| В какой срок Вы хотели бы закрыть вакансию |  |
| Когда Вы планируете провести интервью |  |
| Сколько интервью предполагается провести | - |
| Кто будет их проводит |  |

Срок работы на эксклюзивных условиях \_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стоимость услуг по подбору: \_\_\_\_\_\_\_\_ рублей (\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ рублей). НДС не облагается.

Заказчик

Исполнитель

\_\_\_\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/И.А.Эйсвальд/

Приложение В

Шаблон объявления по вакансии

Объявление по вакансии

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование компании |  |
| Наименование вакансии |  |
| Номер вакансии |  |
| Консультант |  |
| Где размещать и с какой периодичностью |  |
| Рубрики |  |

|  |
| --- |
| Описание компании, условия |
| Обязанности |
| Требования к опыту кандидатов: |
| Заработная плата: |

Приложение Г

Трудовой договор

Трудовой договор № \_\_\_

г. Новосибирск "\_\_" \_\_\_\_\_\_\_ 20\_\_г.

ООО "Модерн Стафф", именуемый в дальнейшем Работодатель, в лице генерального директора Эйсвальда Игоря Анатольевича, действующего на основании Устава с одной стороны, и \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, именуемая в дальнейшем Работник, с другой стороны, вместе в тексте именуемые Стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1.Предмет договора

1.1. Работник принимается на работу в должности Ассистент Консультанта.

1.2. Дата начала работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.3. Договор является ( нужное подчеркнуть)

* договором по основной работе
* договором по совместительству

2.Срок договора

Договор заключен:

без срока

3.Права и обязанности

3.1. Работник имеет право на:

* предоставление работы, обусловленной трудовым договором;
* рабочее место, соответствующее условиям труда;
* своевременную и в полном объеме выплату заработной платы;
* отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков;
* полную и достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда на рабочем месте;
* защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
* возмещение вреда, причиненного в связи с исполнением трудовых обязанностей, и компенсацию морального вреда в порядке, установленном действующим законодательством;
* обязательное социальное страхование в случаях, предусмотренных федеральными законами;
* пользование в установленном порядке информационными фондами Работодателя;
* обжалование приказов и распоряжений администрации Работодателя в установленном законодательством порядке;
* иные права, предусмотренные Уставом Работодателя, Правилами внутреннего распорядка и действующим законодательством.

3.2. Работник обязуется:

* лично, на высоком профессиональном уровне и добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, предусмотренные должностной инструкцией являющейся неотъемлемой частью настоящего договора (приложение 1);
* своевременно и точно исполнять распоряжения администрации Работодателя и непосредственного руководителя;
* соблюдать Устав и Правила внутреннего трудового распорядка, использовать все рабочее время для производительного труда; соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
* заботиться о сохранности оборудования и иного имущества Работодателя, а также собственности других работников;
* незамедлительно сообщить Работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя;
* не разглашать следующие сведения, предоставляющие для Работодателя служебную и коммерческую тайну: информацию о кандидатах и клиентах компании.
* иные обязанности, предусмотренные Уставом Работодателя, Правилами внутреннего трудового права.

3.3. Работодатель имеет право:

* требовать от Работника исполнения трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу Работодателя и других работников, соблюдения Правил внутреннего трудового распорядка;
* привлекать Работников к дисциплинарной и материальной ответственности;
* иные права, предусмотренные Уставом Работодателя, Правилами внутреннего трудового распорядка и действующим законодательством.

3.4. Работодатель обязан:

* соблюдать законы и иные нормативные правовые акты, локальные нормативные акты, условия настоящего трудового договора;
* предоставлять Работнику работу, обусловленную настоящим трудовым договором;
* обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
* обеспечивать Работника оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами для исполнения им трудовых обязанностей;
* выплачивать в полном размере причитающуюся Работнику заработную плату в сроки, установленные настоящим трудовым договором;
* осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;
* иные обязанности, предусмотренные Уставом Работодателя, Правилами внутреннего трудового распорядка и действующим законодательством, содержащим нормы трудового права.

4. Режим труда и отдыха

4.1.Время начала и окончания рабочего дня, перерыв для отдыха и питания определяется Правилами внутреннего трудового распорядка.

4.2.Особенности режима рабочего времени:

* неполный рабочий день \_\_\_\_\_\_\_ нет \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* неполная рабочая неделя \_\_\_\_\_\_ нет \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* иные особенности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ нет \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(указать какие)

4.3.Выходые дни (нужное подчеркнуть):

* суббота, воскресенье
* согласно графикам выхода на работу, утвержденным в установленном порядке.

4.4.Работнику устанавливается:

* ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней
* дополнительный отпуск продолжительностью \_\_\_\_-\_\_\_ рабочих (календарных) дней за работу

5. Размер, место и сроки выплаты заработной платы

5.1. Работнику устанавливается:

5.1.1. должностной оклад согласно штатному расписанию;

5.1.2. следующие надбавки и доплаты к должностному окладу:

* 20 % - районный коэффициент.

5.2. За добросовестное выполнение трудовых обязанностей, работник имеет право на получение премий и других вознаграждений по результатам работы.

5.3. Заработная плата выплачивается Работнику (нужное подчеркнуть):

* по месту нахождения Работодателя;

5.4. Иные условия труда: \_\_ нет \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Изменение и прекращение трудового договора

6.1. Настоящий договор может быть изменен и дополнен в любое время по взаимному соглашению Сторон.

6.2. В случае, если Работник не приступит к работе в установленный п.1.2. срок без уважительных причин в течение недели, настоящий трудовой договор аннулируется. Если по истечении срока трудового договора трудовые отношения фактически продолжаются, и ни одна из Сторон не потребовала их прекращения, то действие договора считается продолженным на срок ранее указанный в договоре.

6.3. Договор может быть прекращен или расторгнут в порядке и по основаниям, предусмотренным Трудовым Кодексом РФ.

6.4. Дисциплинарная, материальная, гражданско-правовая и уголовная ответственность Работодателя и Работника определяется в соответствии с действующим законодательством РФ.

6.5. Споры по настоящему договору рассматриваются в суде общей юрисдикции.

6.6. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим договором, Стороны руководствуются действующим законодательством РФ.

Работодатель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Эйсвальд И.А. /

Работник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

М.П.

С должностной инструкцией, правилами внутреннего трудового Распорядка ознакомился, оформленный экземпляр договора получил:

"\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(подпись)

Приложение Д

Типовое положение об оплате труда

Типовое положение об оплате труда

В ООО "Модерн Стафф"

1. Общие положения

1.1.Настоящее "Типовое положение об оплате труда" Работников (далее - Положение) разработано в соответствии с законодательством РФ и предусматривает порядок и условия оплаты труда и материального стимулирования Работников компаний ООО "Модерн Стафф".

1.2. Настоящее Положение распространяется на всех лиц, ведущих в агентстве трудовую деятельность на основании трудовых договоров (далее - Работники).

1.3. Настоящее Положение распространяется на Работников, ведущих трудовую деятельность как по основному месту работы (основная работа, предусмотренная должностными обязанностями), так и работающих по внешнему или внутреннему совместительству (другая регулярная работа, выполняемая в свободное от основной работы время).

1.4. Ответственность за своевременность и правильность начисления и выплаты заработной платы, а также поощрительных выплат несет главный бухгалтер предприятия. Ответственность за организацию процесса оплаты труда и материального стимулирования Работников несет руководитель предприятия.

1.5. Настоящее Положение имеет целью повышение мотивации к труду работников организации, обеспечение материальной заинтересованности Работников в улучшении качественных и количественных результатов труда: выполнении плановых заданий, повышение качества обслуживания клиентов, совершенствовании системы контроля договорных отношений, а также должно содействовать творческому и ответственному отношению к труду, проявлению инициативы, дисциплинированности, ответственности работников.

1.6. Базовыми принципами формирования системы оплаты труда и материального стимулирования Работников организации являются:

1.6.1. оплата труда (включая все премиальные составляющие) осуществляется с учетом дифференциации труда в зависимости от сложности и ответственности выполняемой работы, уровня общих и специальных знаний и навыков Работника (квалификации Работника), значимости его профессии (специальности), занимаемой им должности, степени самостоятельности и ответственности работника при выполнении поставленных задач;

1.6.2. отсутствие дискриминации по полу, возрасту, национальности при оплате труда;

1.6.3. стимулирование Работников к раскрытию и реализации своих способностей в процессе трудовой деятельности;

1.6.4. равенство Работников относительно норм труда (трудовых обязанностей) и возможностей увеличения заработка за счет проявления инициативы, творческой активности;

1.6.5. нацеленность системы оплаты на достижение необходимых конечных результатов работы, при этом заработная плата Работника не должна зависеть от результатов труда других Работников или организации в целом. Заработная плата всегда есть результат оценки индивидуального труда.

1.7. Реализация указанных принципов достигается путем установления четких критериев и правил определения размеров заработной платы для работников с учетом их квалификации, сложности, качества и количества затраченного труда.

1.8. Условия оплаты труда работников, в т.ч. размер окладов, установленный в организации, определяются трудовым договором и штатным расписанием организации.

Размер месячной заработной платы без учета премиальных и иных поощрительных выплат любого, в т.ч. неквалифицированного, работника организации, полностью отработавшего норму рабочего времени, в нормальных условиях труда не может быть ниже размера прожиточного минимума (трудоспособного населения) Ст. 133 ТК.

1.9. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения.

2. Система и форма оплаты труда

2.1. Под системой оплаты труда в настоящем Положении понимается способ исчисления вознаграждения (заработной платы), подлежащего (подлежащей) выдаче Работникам организации в соответствии с их трудовыми затратами.

2.2. В организации устанавливаются (простая), окладная, форма оплаты труда.

2.3. Размер заработной платы Работников зависит от фактически отработанного времени.

2.4. Заработная плата Работника может состоять из:

- оклада;

- районного коэффициента;

- персональной надбавки;

- премиальной части;

- бонусов;

- единоразовых выплат по усмотрению руководителя предприятия.

оклад определяется штатным расписанием

3. Порядок начисления и выплаты заработной платы.

3.1. Оклад - фиксированный размер оплаты труда Сотрудника за выполнение нормы труда или трудовых обязанностей определенной сложности за 1 месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Оклад утверждается штатным расписанием организации.

3.2. Работодатель выплачивает Сотруднику заработную плату в размере, определенном с учетом фактически отработанного времени за месяц, в последний рабочий день месяца путем перечисления денежных средств на банковский счет Сотрудника.

3.3. При заключении трудового договора, вновь принятым Сотрудникам устанавливается условие об испытании в целях проверки его соответствия поручаемой работе. Срок испытания устанавливается на 2 (два) месяца, если иное не установлено федеральным законом.

Срок испытания может быть уменьшен по инициативе руководителя подразделения, в котором работает соответствующий работник, по согласованию с руководителем Компании.

В период испытания на работника распространяются положения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашений, локальных нормативных актов.

3.4. В течение календарного года штатное расписание может быть пересмотрено в связи с изменениями, вносимыми в законодательные акты, увеличением уровня инфляции, индексацией и увеличением МРОТ.

Три раза в год (на 1ое января, на 1ое мая, и на 1ое сентября) может быть осуществлено увеличение персональной надбавки в штатном расписании, Сотрудникам, отработавшим в агентстве 6 и более месяцев оклад штатного расписания уточняется один раз в год – на 1ое января.

3.5. Консультантам и ведущим консультантам агентства могут устанавливаться персональные надбавки в зависимости от профессионализма и личного трудового вклада в деятельность компании:

3.5.1. Надбавка за завершение не менее 2 (двух) вакансий в месяц, в размере 25 % (двадцати пяти процентов) от установленного штатным расписанием оклада;

3.5.2. Надбавка за привлечение не менее одного заказчика в месяц, в размере 25 % (двадцати пяти процентов) от установленного штатным расписанием оклада;

3.6. Раз в месяц, не позднее 5 (пятого) числа каждого месяца, каждому Сотруднику должен выдаваться расчетный листок, в котором отражается информация о начисленной заработной плате, размерах и основаниях произведенных удержаний и общая сумма, подлежащая к выплате.

3.7. При прекращении действия трудового договора окончательный расчет по причитающейся Сотруднику заработной плате производится в последний день работы.

3.8. Оплата отпуска Сотрудникам производится не позднее, чем за три дня до его начала.

3.9. Пособия по листкам нетрудоспособности, сданным после начисления заработной платы, начисляется в день выдачи следующей заработной платы.

3.10. При выполнении работы в условиях, отклоняющихся от нормальных, Сотрудникам начисляется компенсация в порядке, предусмотренном действующим трудовым законодательством.

3.11. Размер заработной платы Сотрудника определяется исходя из оклада по занимаемой должности и других условий оплаты, предусмотренных настоящим Положением и действующими нормативными актами.

3.12. Порядок начисления отпускных производится исходя из фактически начисленной Сотруднику заработной платы и фактически отработанного им времени за 3 календарных месяца, предшествующих периоду, в течение которого за работником сохраняется средняя заработная плата.

4. Порядок расчета заработной платы при условиях труда, отклоняющихся от нормальных.

4.1. Сотруднику, выполняющему у одного и того же работодателя наряду со своей основной работой, обусловленной трудовым договором, дополнительную работу по другой профессии (должности) или исполняющему обязанности временно отсутствующего работника без освобождения от своей основной работы, может производиться доплата за совмещение профессий (должностей) или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника. Размер доплаты за совмещение профессий (должностей) или исполнение обязанностей временно отсутствующего работника устанавливается по соглашению сторон трудового договора, от 30 % до 50 % оклада совмещаемой (временно замещаемой) должности.

При определении размера доплаты учитывается содержание и (или) объем дополнительной работы.

4.2. Сверхурочная работа оплачивается за первые два часа работы не менее чем в полуторном размере, за последующие часы - не менее чем в двойном размере. По желанию Сотрудника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно.

4.3. Работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается не менее, чем в двойном размере.

5. Премии и единовременные поощрительные начисления.

5.1. Премирование осуществляется на основе индивидуальной оценки администрацией предприятия труда каждого Сотрудника и его личного вклада в обеспечение выполнения предприятием уставных задач и договорных обязательств, достижения предприятием устойчивого финансового положения и роста прибыли от финансово-хозяйственной деятельности.

5.2. Принципы и порядок премирования в Кадровом Агентстве Модерн Стафф определен в "Типовом положении о премировании в Кадровом Агентстве "Модерн Стафф".

5.3. Размер премиальной части месячной заработной платы по отношению к окладной части месячной заработной платы может колебаться в интервале от 1% до 150%.

5.4. Премии начисляются Работнику за период с первого дня работы.

Генеральный директор Эйсвальд И.А.

Приложение Е

Типовое положение о премировании

В ООО "Модерн Стафф"

1. Общие положения.

1.1. Настоящее "Типовое положение о премировании" ООО "Модерн Стафф" (далее - Положение) разработано в соответствии с законодательством РФ и предусматривает порядок и условия материального стимулирования Работников агентства.

1.2. Настоящее Положение распространяется на всех лиц, ведущих в организации трудовую деятельность на основании трудовых договоров (далее - Работники).

1.3. Настоящее Положение распространяется на Работников, ведущих трудовую деятельность как по основному месту работы (основная работа, предусмотренная должностными обязанностями), так и работающих по внешнему или внутреннему совместительству (другая регулярная работа, выполняемая в свободное от основной работы время).

1.4. Ответственность за своевременность и правильность начисления и выплаты премий, а также других поощрительных выплат, несет главный бухгалтер предприятия. Ответственность за организацию процесса премирования сотрудников несет руководитель предприятия.

1.5. Настоящее Положение имеет целью повышение мотивации к труду работников предприятия, обеспечение материальной заинтересованности Работников в улучшении качественных и количественных результатов труда: выполнении плановых заданий, повышение качества обслуживания клиентов, совершенствовании системы контроля договорных отношений, а также должно содействовать творческому и ответственному отношению к труду, проявлению инициативы, дисциплинированности, ответственности работников.

1.6. Базовыми принципами формирования системы премирования Работников организации являются:

1.6.1. стимулирование Работников к раскрытию и реализации своих способностей в процессе трудовой деятельности;

1.6.2. равенство Работников относительно норм труда (трудовых обязанностей) и возможностей увеличения заработка за счет проявления инициативы, творческой активности;

1.6.3. нацеленность системы материального стимулирования на достижение необходимых конечных результатов работы.

1.7. Реализация указанных принципов достигается путем установления четких критериев и правил определения размеров материального стимулирования для Работников с учетом их квалификации, сложности, качества и количества затраченного труда.

1.8. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения.

1.9. Премирование Работников осуществляется за счет средств, направленных на оплату труда.

1.10. Размер премиальной части месячной заработной платы по отношению к тарифной части месячной заработной платы может колебаться в интервале от 1% до 150%.

2. Виды и размеры премирования.

2.1. Премии для консультантов и ведущих консультантов установить в следующем объеме:

|  |  |
| --- | --- |
| За завершение вакансии до 50 000 рублей | 3000 рублей |
| За завершение вакансии от 50 000 рублей до 100 000 | 4000 рублей |
| За завершение вакансии от 100 000 рублей и выше | 5000 рублей |
| За соучастие в завершении вакансии. (Соучастие - предоставление кандидата успешно прошедшего конкурс на вакансию другого консультанта) | 1000 рублей |
| За полученную компенсацию по вакансии в случае досрочного завершения работы. | 1000 рублей |
| За проведение Обзора Заработных плат в качестве ведущего проекта. | 1000 рублей |

Завершенной, вакансия считается после момента получения гонорара на р/с агентства. При выходе кандидатов по условию гарантийной замены премия не выплачивается.

2.2. Материальное стимулирование выполнения плана по доходу:

2.2.1 В случае выполнения квартального плана по доходу Работникам вспомогательных служб премия начисляется в размере 50% от месячного оклада.

2.3. Работникам может быть начислена дополнительная (разовая) премия:

- за качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, разовых заданий руководства;

- за выполнение дополнительного объема работ и другие поощрительные выплаты на усмотрение директора агентства.

3. Порядок начисления и выплаты премий.

3.1 Премия в размере, определенном в п.2., выплачивается Работникам с учетом фактически отработанного времени в месяц и в сроки:

3.1.1. Премию по п.2.1. - раз в месяц, не позднее 10 (десятого) числа каждого, следующего за премируемым периодом месяца. Размер премии должен отражаться в выдаваемом Работнику расчетном листке.

3.1.2. Премию по п.2.2. - раз в квартал, не позднее 30 (тридцатого) числа каждого, следующего за премируемым периодом месяца. Размер премии, также, должен отражаться в выдаваемом Работнику расчетном листке.

3.1.3. Премия по итогам работы за месяц и за квартал выплачивается Работнику при условии отсутствия нарушений, перечисленных в п. 3.1.4. настоящего Положения.

3.1.4. Перечень видов нарушений, допущение которых влечет лишение выплаты премии за месяц:

- некачественное выполнение работы (подтвержденное документально);

- систематическое нарушение трудовой и производственной дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка;

- систематическое невыполнение приказов и распоряжений администрации;

- хищения имущества организации;

- прогул или отсутствие на работе без уважительных причин более четырех часов;

- привлечение к административной или уголовной ответственности.

- за невыполнение экономических месячных показателей, определенных руководителем компании.