**Введение**

В условиях перехода к информационному обществу становится необходимым формирование нового подхода к управлению персоналом организаций. В настоящее время знания, умения, трудовые навыки, инициатива, предприимчивость, ценностно-мотивационная сфера работников любого предприятия (т.е. основные слагаемые потенциала работника) становятся все более важным стратегическим ресурсом наряду с финансовым и производственным капиталом. «Именно персонал предприятия должен рассматриваться не только как неизбежный фактор затрат, а как ценнейший ресурс предприятия, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства, и видеть в каждом сотруднике индивидуальность».

**Основы лидерства**

Лидерство идет рука об руку с уверенным поведением. Уверенное поведение в организации – это линия действий, позволяющая работнику успешно достигать поставленных целей.

Потребность в общественном одобрении – одна из самых сильных потребностей человека. Избавиться от нее нельзя, но можно бороться с ней каждодневно. Если личность не желает каждодневно отстаивать свое право самому принимать решения, то от желания стать лидером стоит отказаться.

Помимо этого, неуверенность в себе, боязнь пойти против мнения коллектива негативно отражается на самооценке работника. Низкая самооценка ведет к низким результатам, так как снижается представление о собственных возможностях.

В данном исследовании рассматриваются «права личности» - психологические установки для уверенного поведения, и техники, позволяющие противостоять попыткам манипулирования.

Уверенных в себе людей не любят. Во-первых, они делают что нужно, прежде всего, им, не оглядываясь на мнение окружающих. Во-вторых, ими нельзя управлять. А это так приятно - почувствовать свою власть. В-третьих, уверенные в себе люди заставляют большинство чувствовать себя «не в порядке», т.к. обычно добиваются больших успехов.

«Права личности» являются психологическими установками, узаконивающими уверенное поведение. Рассмотрим важнейшие «права личности».

**1) «Я сам в состоянии оценить свои поступки»**

Что такое понятия «хорошо» и «плохо»? Это по сути субъективные оценки каждого. Обычно ссылка к таким размытым понятиям присутствует, когда надо на кого-нибудь надавить в своих целях. Любой человек в состоянии самостоятельно дать оценку своим действиям. Вы можете выслушать других, но вовсе не обязаны делать то, что они хотят. Это является основным правилом уверенного поведения.

**2) «Я не обязан оправдываться и извиняться за свое поведение»**

Вы не обязаны ни перед кем оправдываться. Оправдывающийся человек выглядит виноватым. Вы имеете право вообще проигнорировать требование объяснить свои поступки. Или сказать: «Я не хочу об этом говорить».

**3) Право игнорировать чужие проблемы**

Каждый человек должен уметь самостоятельно решать свои проблемы. Правда, в коллективе есть те, кто хочет передать их на аутсорсинг добродушным коллегам, друзьям, знакомым. Согласившись «помочь» один раз, такой работник рискует всегда получать такие «задания» от лиц, склонных к злоупотреблениям доброжелательностью коллег.

**4) Право передумать.**

Менять свое мнение – это естественно. Если сотрудника упрекают в том, что он непостоянен в решениях, скорее всего, его решение не выгодно упрекающим людям.

**5) Право совершать ошибки.**

Необходимо исходить из того, что ошибки совершают даже великие личности.

**6) Право сказать: «Я не знаю».**

Человек не может все знать. Поэтому для развития уверенного поведения рекомендуется сказать «я не знаю», не извиняясь и не оправдываясь.

**7) Право игнорировать мнение окружающих.**

Большинство людей думает, что если они не будут подстраиваться под мнение окружающих, идти на ненужные уступки, то те исключат их из круга общения. Тем не менее стоит попробовать настаивать на своих интересах. Как показывает опыт, никто с такой личностью общаться не перестанет.

**8) Право быть нелогичным в своих действиях.**

Логика – это все лишь один из методов принятия решения. Есть и другие, не менее действенные (в частности, опора на интуитивное познание).

**9) Право не догадываться о нуждах других людей.**

Техники уверенного поведения включают:

**1. Расспрашивание.**

**2. Самораскрытие.**

**3. Признание ошибок.**

**4. Игнорирование.**

**5. Делать вопреки (наперекор).**

**Управление человеческими ресурсами на промышленном предприятии: организационный аспект**

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества.

Служба управления человеческими ресурсами решает эту задачу путем создания общих условий (систем, процедур, программ), способствующих увеличению индивидуального вклада каждого работника в достижение целей организации на основе постоянного развития и максимально полного использования делового потенциала персонала. Задачами кадровой службы являются: планирование штатного расписания, отбор кадров и их адаптация, организация оплаты труда, расстановка и обучение кадров.

Сегодня кадровые службы не отвечают новым требованиям кадровой политики. Их деятельность ограничивается в основном техническим оформлением документов, связанных с приемом, переводом и увольнением работников, ведением личных дел работников, дисциплинарной практикой.

Отсутствует на предприятиях и система работы с кадрами, прежде всего, система обоснованного изучения способностей и склонностей, профессионального и должностного продвижения работников в соответствии с их деловыми и личными качествами.

Кроме того, отсутствует поиск и целенаправленная подготовка нужных для предприятия работников, планирование деловой карьеры, подготовка кандидатов на выдвижение по индивидуальным планам, обучение на специальных курсах и стажировка на соответствующих должностях.

Необходимость решения новых задач привела к организационному преобразованию отдела кадров в службу по управлению человеческими ресурсами. Служба по управлению человеческими ресурсами становится организационно-методическим центром предприятия по реализации функции управления персоналом

Сегодня служба управления человеческими ресурсами стала многофункциональной, их задачи гораздо шире и многограннее, чем функции отдела кадров. Она играет ключевую роль в организационном развитии, а также является функциональным подразделением, так как непосредственно не участвует в основной деятельности, но обеспечивает нормальное функционирование, как структурных подразделений, так и всей организации в целом. Управление человеческими ресурсами из вспомогательной, обслуживающей становится одной из ведущих функций предприятия.

Таким образом, необходима перестройка организационной структуры кадровых подразделений для обеспечения качественного формирования и эффективного использования кадрового потенциала на основе управления всеми компонентами человеческого фактора.

Целью данной научной работы является построение оптимизированной организационной структуры управления человеческими ресурсами на промышленном предприятии с целью эффективного использования кадрового потенциала и разработка оптимального штатного расписания.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- анализ моделей организационных структур управления человеческими ресурсами;

- исследование сложившейся организационно-функциональной структуры по управлению человеческими ресурсами на предприятиях г. Самары;

- разработка принципов организационной структуры управления человеческими ресурсами;

- определение целей, задач и функций субъектов управления человеческими ресурсами;

- разработка нормативной базы, регламентирующей деятельность субъектов управления человеческими ресурсами;

- определение взаимосвязи звеньев управления человеческими ресурсами между собой и с другими структурными подразделениями организации;

- разработка методологии расчета численности персонала службы управления человеческими ресурсами с учетом трудоемкости возложенных на них функций и решаемых задач.

В нашей стране задача перехода от кадровой работы к современному менеджменту персонала является более сложной, чем в странах Запада, поскольку у нас долгое время существовал подход к человеческим ресурсам, адекватный плановой, а не рыночной экономике.

Вследствие изменений внешних условий функционирования организаций России возникла объективная потребность в теоретическом осмыслении происходящих перемен и выработке новых подходов в управлении предприятием. Это предполагало переход от управления персоналом в рамках кадровой политики социалистического предприятия к управлению человеческими ресурсами в условиях переходной экономики России.

Однако, в западных странах термин «управление персоналом» в последние десятилетия почти вытеснен термином «управление человеческими ресурсами». За переменой слов стоит принципиальное изменение роли и места управления персоналом в процессе деятельности компании.

Трансформация кадровых служб в службы управления человеческими ресурсами продиктовано следующими объективными обстоятельствами:

1. Ускорение научно-технического прогресса, развитие компьютерно-информационных систем, глобализация экономики изменяют содержание трудовой деятельности, требуя от рабочих специальных знаний, высокопрофессионального мастерства, творческих и предпринимательских способностей. Управление людьми в современном производстве приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, стратегического развития.

2. Влияние макроэкономических факторов, изменение ориентации производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей обострило конкуренцию в рыночной среде, повысила значимость качества продукции.

Быстрая приспосабливаемость к непрерывно меняющемуся спросу усиливает потребность в более высоком уровне общего и профессионального образования, непрерывном обучении работников, развитии у них способности к творчеству и постоянному обновлению.

3. Реализация перестройки кадровой политики на предприятии влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровых служб, повышение их самостоятельности в решении кадровых проблем.

Безусловный интерес представляет точка зрения немецкого автора Г. Вэхтер (Германия), который отмечает три новых момента:

1. управление персоналом должно осуществляться исходя из стратегических задач фирмы, а не быть лишь действием, реагирующим на возникающие проблемы;
2. человек - ценнейший ресурс предприятия, а не только неизбежный фактор затрат (отсюда само понятие "управление человеческими ресурсами" вместо "управление персоналом");
3. функции, связанные с управлением персоналом, необходимо рассматривать как основные задачи менеджмента, а не как функции специализированных отделов.

В новое поколение сотрудников входят хорошо образованные люди, которые ценят стремление к знаниям и нацеленность на высокие академические и карьерные результаты. Многие из них думают об успешной карьере как о череде удачно реализованных проектов, причем с каждым новым из них увеличивается рыночная стоимость специалиста. Фактически, карьера воспринимается ими как создание «портфолио», которое можно предъявлять работодателю при переходе из одной организации в другую с очередным проектом.

«Портфельному» принципу построения карьеры – в противоположность постепенному росту в рамках корпорации – отдает предпочтение все большее количество управленцев. Менеджеры новейшего типа переходят из проекта в проект, расширяя свой «портфель» и, тем самым, повышая стоимость своих услуг на рынке. Понимая, что для дальнейшего продвижения, развития компетенций и списка доказанных достижений им необходимы новые задачи в самых разных сферах бизнеса, они редко задерживаются надолго в стенах одной организации.

Они нацелены на результат и понимают, что именно в нем заключается смысл их работы, а также то, что финансовый результат всецело зависит от них самих, от стремления работать и развиваться. Такие сотрудники лояльны компании, в которой они получают конкурентоспособную заработную плату и возможности для развития и карьерного роста.

**Роль компенсационной стратегии в системе глобализации управления**

При поступлении на работу кандидат, помимо уровня зарплаты, уделяет большое внимание и социальному пакету, который обычно включает:

* Выплаты по снижению влияния инфляции
* Оплату транспортных расходов
* Субсидии на питание
* Оплату обучения
* Предоставление жилья
* Предоставление путевок в оздоровительные учреждения
* Льготное кредитование
* Медицинское страхование и обслуживание.

Дистанционная работа позволяет сотруднику самостоятельно планировать свой рабочий график. При этом исчезает необходимость траты времени на проезд до места работы и обратно (с учетом городских пробок).

Возможность работать удаленно можно назвать одним из элементов компенсационного пакета (не материальным, а временн***ы***м). И подобное нововведение может служить значительным фактором при привлечении сотрудников и их дальнейшем удержании на занимаемой должности.

Итак, глобализация управления вынуждает предпринимать все новые меры для привлечения сотрудников, создавая для них более комфортные условия труда. Уже сегодня в трудовой кодекс внесены изменения по предоставлению бесплатного питания для государственных служащих. Таким образом, регулируется обязательный компенсационный пакет. В этом случае мы приходим к выводу, что в целях развития бизнеса организации вынуждены постоянно пересматривать и совершенствовать свою компенсационную стратегию, тем самым внося все более комфортные изменения для сотрудников с целью их привлечения и удержания на занимаемой должности.

**Система оценки кандидата при найме на работу**

После того, как хорошо проработан “поисковый образ” и достаточно четко и правильно сформированы представления, кто нужен организации на вакантную должность, организовывается поиск, и появляются сведения о специалистах, готовых рассматриваться в качестве кандидатов. Как определить есть ли среди них тот, кто станет для компании хорошим работником? Если таких несколько, то кто лучший и почему? Возникает задача оценки и отбора кандидатов.

Процесс отбора персонала включает в себя следующие этапы:

1. Анализ должности
2. Разработка компетенции
3. Определение рынка труда
4. Привлечение кандидатов
5. Скрининг заявлений
6. Оценка (интервью, тестирование, центр оценки и др.)
7. Решение
8. Принятие / проверка рекомендаций
9. Предложение
10. Введение в должность

Оценка кандидата при найме на работу необходима на каждом этапе отбора. Как видно, данная процедура включает в себя несколько методов отбора. Это могут быть стандартные основные методы: тестирование, беседа, интервью, предварительный анализ анкетных данных (краткая анкета, резюме) и т.д. Или же дополнительные, такие как тестирование способностей (IQ, объем внимания и др.), психологические тестирования, ситуационные интервью, проективные методики и др.

В процессе отбора могут использоваться все имеющиеся методы, а могут лишь несколько, это зависит от количества претендентов на должность, рода выполняемой работы, престижа фирмы и т.д.

При оценке кандидата может применяться саsе-, или ситуационное интервью, основанное на построении определенных ситуаций и предложении интервьюируемому описать модель своего поведения или решения данной ситуации. Проективные методики заключаются в способе построения вопросов таким образом, что кандидату предлагается оценить не себя, а людей вообще или какого-то определенного персонажа. Комбинируя все методы, можно успешно провести оценку кандидата при найме на работу.

Исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность межличностного взаимодействия как инструмента отбора кадров. Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Возможные ошибки при оценке кандидатов: ошибка центральной тенденции; ошибка снисходительности; ошибка высокой требовательности; эффект ореола; ошибка контраста; стереотипизация.

Поиск, отбор и оценка персонала являются ключевыми элементами кадровой политики. Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата.

**Эффективность управления персоналом на примере ОАО НК «Роснефть»**

ТЭК долгое время являлся и продолжает оставаться одной из ведущих отраслей экономики России. На сегодняшний день в нашей стране можно выделить несколько ведущих нефтегазовых компаний. Одной из них является НК «Роснефть».

Ни для кого не секрет, что основа любой организации – это не корпоративный символ, не ее подразделения, ни даже область ее работы! Основой всех организаций являются люди, работающие в ней. И эффективность работы организации напрямую зависит от того, насколько грамотно происходит управление кадрами. НК «Роснефть» ни только занимает лидирующие позиции среди нефтегазовых компаний РФ, но и способна конкурировать с передовыми компаниями мира. Автор этой статьи видит прямую связь лидирующих позиций компании с эффективной и продуманной политикой управления персоналом. Целью этого доклада я вижу проведение анализа основных приемов управления персоналом в компании ОАО НК «Роснефть».

Высокий уровень конкуренции за рабочие ресурсы на нефтегазовом рынке приводят к необходимости вести грамотную и эффективную политику по привлечению и удержанию персонала.

Работа с персоналом в НК «Роснефть» ведется в Департаменте кадров «Роснефти». Его задачами являются: быстрая и качественная интеграция новых сотрудников, помощь в повышении квалификации и развитии сотрудников, формальная работа, связанная с документацией, обеспечение эффективной мотивации персонала, работа по подбору и подготовке кадров (работа с молодыми специалистами, стажерами) и т.д. Деятельность этого департамента связана с работой остальных подразделений.

Фундаментальной основой эффективной работы персонала в «Роснефти» следует признать работу по подготовке молодых специалистов. Эта работа заключается в активном сотрудничестве компании с ВУЗами и привлечение перспективных студентов к работе и стажировке. Так же следует отметить, что существуют специальные классы «Роснефти» в некоторых школах, где работа ведется со школьниками.

Другой аспект деятельности Департамента кадров – это проведение тестов и иных аттестаций сотрудников. Особенностью таких мероприятий является то, что они проводятся среди сотрудников всех уровней: от рядовых работников до управленцев высшего звена. Это позволяет выявить их реальный уровень и квалификацию. В зависимости от результатов таких тестирований может быть начислена премия, предложено повышение, а может и, наоборот.

С целью обеспечения постоянного роста сотрудников в профессиональном плане проводятся специальные и семинары. На них в качестве преподавателей приглашаются ведущие специалисты России и мира. Это позволяет сотрудникам приобщиться к мировому опыту в нефтегазовой отрасли.

Для повышения удовлетворенностью работой и роста результатов, Департамент кадров НК «Роснефть» проводит мотивационные тренинги и использует другие приемы сплочения коллектива. Так же подобным приемам обучают менеджеров компании. Это необходимо для того, чтобы они были способны эффективно управлять сотрудниками и мотивировать их «на месте».

Проведя анализ деятельности Департамента кадров НК «Роснефть», наглядно стали видны и понятны механизмы обеспечения управления людскими ресурсами в компании. В целом, все те же приемы используются в других компаниях по всему миру. Но значительного положительного эффекта можно добиться только в случае правильного и умелого их применения на практике. Рассматривая работу кадровых служб компании, автор пришел к выводу, что на данном этапе применяется один из самых эффективных методов работы с персоналом – это индивидуальный подход к каждому сотруднику. Этот подход позволяет тщательно отслеживать настроения, пожелания каждого работника, продемонстрировать, что он важен для организации, найти к каждому индивидуальный подход. Это позволяет удерживать необходимых сотрудников.

Итог анализа эффективности управления персоналом в ОАО НК «Роснефть» лучше всяких слов отражается в современных позициях, занимаемых компанией, в графиках, отражающих темпы роста. Все эти показатели указывают на одно: «Роснефть» активно растет, развивается, увеличивает свою стоимость и вес на мировом рынке. Эти показатели были бы невозможны без квалифицированного персонала и грамотного управления им.

**Заключение**

На сегодняшний день развитие информационных технологий диктует необходимость быстрого и гибкого внедрения и развития новых систем управления. Мировая «паутина», сделав своей аудиторией практически все население земного шара, привела к облегчению процесса передачи информации, упрощению и улучшению качества документооборота, возможности интерактивного общения и контроля деятельности сотрудников. Все популярнее становится дистанционное обучение.

Являясь неотъемлемой частью глобализации и реформирования деловых процессов, такая система должна найти применение и в организации труда в развивающихся компаниях.

Глобализация управленческой деятельности делает компенсационную стратегию одним из ключевых элементов привлечения сотрудников. Темпы роста и развития бизнеса приводят к постоянной нехватке высококвалифицированных специалистов, так как необновляемые знания устаревают очень быстро.

Компании прилагают максимум усилий для постоянного повышения профессионального уровня сотрудников. Для этого проводятся различные мероприятия: семинары, стафф-митинги, курсы повышения квалификации, участие в образовательных программах различных университетов на договорной основе и получение степени MBA, т. п.

Такой подход является мощным стимулирующим элементом привлечения сотрудников в организацию.

**Список литературы**

1. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М: ЮНИТИ, 2006.
2. Г. Робертс. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. – 2005.
3. С. Литовченко, П. Панов (2008) Глобализация и конкурентоспособность: стратегии успеха. Ассоциация менеджеров.
4. Milkovich, G., Newman, J. Compensation (2009) McGraw-Hill/Irwin.
5. Martocchio, J. Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach (2006). Prentice Hall.
6. G.S. Drori, J.W. Meyer, H. Hwang (2009) Globalization and Organization - World Society and Organizational Change. Oxford.
7. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2008.
8. *Овчинникова О.Г.* Лояльность персонала. – М.:ООО «Журнал Управление Персоналом», 2009.
9. *Харский К.В.* Благонадежность и лояльность персонала. – СПб.: Питер, 2007.
10. *Доминяк В.* Измерение лояльности: действующая модель // Персонал-микс 2008. №2.
11. *Доминяк В*. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей// Персонал-микс 2007. №1(14).
12. *Доминяк В.* Лояльность персонала как социально-психологическая установка. // Персонал-Микс, 2007, №5.
13. *Горностаев С.* Все сотрудники лояльны одинаково, но нелояльны по-своему.// Управление персоналом 2008. №2.
14. *Саприн М.* Лояльность или инициатива? // Персонал-микс 2008. №7-8.