Содержание

* **Введение………………………………………………………………2**

**Глава I.История развития управления человеческими ресурсами…4**

* 1.1.Административное управление……………………………………7
* 1.2Бюрократическое управление………………………………………8
* 1.3.Школа "поведенческих наук"………………………………………9

**Глава II. Современные концепции управления человеческими ресурсами……………………………………………………………………11**

* 2.1. Роль человеческого фактора в управлении……………..16
* 2.2. Роль лидера в управлении………………………………….17
* 2.3. Стиль руководства……………………………………………19

**Глава III Практика……………………………………………………..21**

* 3. Концепция кадровой политики ООО «КАЙФЫН»…………21
* 3.1. Подбор и прием на работу…………………………………..21
* 3.2.Выбор и проведение программ обучения персонала…….23
* 3.3.Аттестация персонала…………………………………………24
* 3.4Изменение стиля, методов управления и роли

лидерства в ООО «КАЙФЫН»…………………………………………..25

**Глава IV Приложение** Анкетирование при приеме на работу - взгляд со всех сторон **…………………………………………………..26**

**Глава V Заключение…………………………………………………….37**

**Список использованной литературы …………………………………..39**

ВЕДЕНИЕ

Говоря об управлении человеческими ресурсами, мы сталкивается с такой профессией как менеджер по персоналу.

**Цель курсовой работы** - выявить влияние человеческих ресурсов на деятельность организации.

**Основные задачи курсовой работы**: изучить развития управления человеческими ресурсами.

**Предмет исследования** - средства направленные на гибкое и адаптивное использование человеческих ресурсов.

**Объект: -** рассмотреть концепцию научного управления персоналом, административное управление, бюрократическое управление, теорию человеческих отношений, школу "поведенческих наук", инновационное управление; рассмотреть принципы управления человеческими ресурсами, изучить роль человеческого фактора в управлении, роль лидера в управлении, стиль руководства; рассмотреть основные направления мотивации труда персонала в Японии и США.

Говоря об управлении человеческими ресурсами, мы сталкивается с такой профессией как менеджер по персоналу. Менеджер по персоналу -- профессия молодая, зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента.

Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы -- не только функционирующей, но и развивающейся, -- на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте -- управление человеческими ресурсами.

Историю развития научной мысли в области управления человеческими ресурсами нельзя рассматривать отдельно от той ситуации, в которой осуществлялась деятельность по управлению человеческими ресурсами (как бы она не называлась) и от восприятия людьми этой ситуации.

Именно ситуационные особенности и особенности восприятия обуславливают тот или иной подход к деятельности по управлению человеческими ресурсами. То, что в наши времена научный подход является определяющей особенностью восприятия людей, влечет за собой отношение к управлению, как к объективной сфере исследования. Но история показывает нам, что восприятие людей подвержено изменениям.

И не обладавшая еще научным подходом человеческая мысль всегда занималась решением стоящих перед ней проблем, в том числе проблем управления. Однако до наших дней сохранились лишь немногие исторические памятники, прямо на это указывающие.

Исключительно трудной является задача определения основоположника управления человеческими ресурсами. Так как проблема управления персоналом возникла вместе с формированием первой организации, то ее решением занимались практически на протяжении всей истории. Однако ситуация управления в современном обществе принципиально отличается от, к примеру, ситуации управления рабовладельческого. Именно ситуация задает проблемные области управления человеческими ресурсами, а интересующиеся этими вопросами мыслители предлагают пути их преодоления.

**Глава I**

**История развития управления человеческими ресурсами.**

Концепция управления человеческими ресурсами – это результат прикладных и фундаментальных исследований, включая разработки в смежных областях. В зарубежной науке управления сложились следующие концепции, внесшие существенный вклад в развитие современной теории и практики управления человеческими ресурсами:

-научного управления;

- административного управления;

- управления с позиций психологии и человеческих отношений;

- управления с позиций науки о поведении.

Кроме того, существуют научные подходы к управлению, получившие развитие в современных условиях:

- подход к управлению как к процессу;

- системный подход;

- ситуационный подход.

Первым, кто подчеркнул важность гуманизации процесса управления, был Р.Оуэн (1771-1858), заявивший, что «его рабочие – «живые машины» - столь же важны для фабрики, как и «неживые машины», и также нуждаются в уходе».

Американский психолог Г.Мюнстерберг в своих работах, изданных в начале ХХ века, проанализировал три наиболее актуальных, по его мнению, вопроса в бизнесе: как отыскать людей и чьи интеллектуальные качества делают их наиболее подходящими для выполнения работ (научный подбор кадров)4 при каких психологических условиях можно получить лучшие результаты от каждого сотрудника; как воздействовать на работников с точки зрения эффективности бизнеса? Он разработал тесты для определения способностей к различным работам и предложил термин «психотехника», заменённый в 1950-х гг. на понятие «прикладная психология».

Пионером «научного управления» считается Ф.Тейлор, осуществивший подлинный переворот в организации труда и производства публикацией своей книги «Принципы научного управления». Менеджмент получил признание как самостоятельная область научных исследований. Ф.Тейлор считал менеджмент точной наукой, покоящейся на фундаменте точных знаков, правил. принципов отделения планирования от фактического выполнения работы, и рассматривал управление как явление, требующее непрерывной оптимизации. Система, предложенная Ф.Тейлором, предполагала строгое разделение управленческих и исполнительских функций. Ф.Тейлор установил, что работа по управлению – это определённая специальность; организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот вывод способствовал становлению нового менталитета производственных отношений, характерных для крупного машинного производства.

Основным объектом, применительно к которому формируются теоретические методические положения управления в системе Ф.Тейлора, является производственный персонал и рабочие. Важнейшей задачей менеджера Ф.Тейлор считал поиск и достижение наивысшей производительности труда рабочих, находившихся в непосредственном подчинении данному руководителю. Именно на менеджера возлагалась вся ответственность за организацию труда на вверенном ему участке производства. Усилия рабочих должны быть сосредоточены исключительно на выполнении производственных заданий в соответствии с установленными требованиями, касающимися не только трудовых приёмов, но даже отдельных движений. Данный метод управления персоналом предусматривал:

- углубленное изучение процесса труда с целью определения наиболее рациональных приёмов и действий, режимов работы техники, если таковая имелась на данном рабочем месте;

- проектирование наиболее рационального (оптимального) процесса труда либо процедуры для выполнения конкретной индивидуальной работы (групповые процессы труда по системе Тейлора не проектировались);

- подбор и обучение работников рациональным приёмам труда;

- выбор эталонного работника («хорошего работника»), в полной мере усвоившего «урок» и овладевшего рациональными приемами выполнения типичной для данного участка производства и для данной профессии работы;

- расчёт норм выработки на основе ранее определённой эталонной трудоёмкости выполнения работ «хорошим работником»;

- разработку предложений по экономическому стимулированию работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

Суть идеального отношения работника к трудовым обязанностям иллюстрируется выражением: «инициатива наказуема». Работник должен точно, без инициативы выполнять трудовое задание.

Исследование Тейлором производительности людей, копавших лопатами уголь, является классическим в области промышленного инжиниринга (на основе проведённых он разработал «оптимальную» лопату).

В целом деятельность Ф.Тейлора относится к изучению времени и действий. Идеи его оказались настолько революционными, что вопрос о допустимости их практического применения был поставлен на заседании Конгресса США. Тейлор убедительно доказал конгрессменам, что, внимательно отслеживая деятельность служащих, можно выполнять больший объём работы с меньшими затратами.

Методические приёмы организации и нормирования труда Ф.Тейлора получили в дальнейшем своё развитие в трудах его учеников и последователей, среди которых следует выделить Г.Гантта, Фрэнка и Лилиан Гилберт.

Лилиан Гилберт стала одним из родоначальников исследований в области управления персоналом в современных условиях. Она изучала проблемы научного подбора, расстановки и подготовки кадров. Теория научного управления, основанная на идее и минимизации вложений капитала наёмную рабочую силу, требовала сведения на нет зависимости технологических процессов от субъективного человеческого фактора, от отношения к труду и качества работы исполнителей.

Формирование в начале ХХ в. принципов научной организации труда стало началом технократического управления персоналом. Характерные особенности этого подхода:

- ориентация на индивидуального работника подобно ориентации в технике на конкретный станок, как инвентарный номер;

- проведении отбора и подготовки работников;

- разделение труда, в том числе в управленческой деятельности, выделение специализированных кадровых подразделений.

Итак, методы управления человеческими ресурсами, предложенные Ф.Тейлором и его последователями, характеризуются следующими основным чертами:

1. Индивидуальная ответственность каждого работника организации за выполнение служебных обязанностей и производственных заданий.

2. Жёсткое разделение сфер деятельности. Управленческий персонал полностью ответственен за планирование, организацию труда и производства, действенность контроля. Производственный персонал несёт ответственность за точность выполнения производственных установок и технологических режимов.

3. Приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда над коллективными формами.

4. Проектирование рациональных приёмов и методов труда по критерию минимизации времени на их выполнение.

5. Нормирование труда.

6. Выраженное преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами.

7. Преимущественная ориентация на авторитарный стиль управления персоналом.

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент признан самостоятельной областью научных исследований. Было доказано, что методы, используемые в науке и технике, можно успешно применять в практической деятельности организаций для достижения намеченных целей.

**1.1 Административное управление**

Особенности административной школы. Представители классической (1920—1950) школы, а именно — А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Их главной заботой была эффективность применительно к работе всей организации. «Классики» (работы которых в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии) старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций.

Целью школы было создание универсальных принципов управления, следование которым несомненно приведет организацию к успеху. Эти принципы были связаны с двумя аспектами. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса как финансы, производство и маркетинг, «классики» были уверены, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или группы. Файоль рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

Вторая категория принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.

А. Файоль сформулировал 14 принципов управления:

разделение труда. Целью разделения является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия;

полномочия и ответственность. Полномочия дают право отдавать приказ, ответственность — ее противоположность;

дисциплина. Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между организацией и ее работниками. Дисциплина предусматривает справедливое применение санкций;

единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника;

единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя;

подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника не должны превалировать над интересами компании;

вознаграждение персонала. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату;

централизация. Необходимо обеспечить наиболее правильное соотношение между централизацией и децентрализацией в зависимости от конкретных условий;

скалярная цепь, то есть ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, — вниз, до руководителя низового звена. Не следует отказываться от иерархической системы без необходимости, но поддержание иерархии вредно, когда она наносит ущерб бизнесу;

порядок. Место — для всего, и все — на своем месте;

справедливость — сочетание доброты и правосудия;

стабильность рабочего места для персонала. Большая текучесть кадров снижает эффективность организации;

инициатива. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации;

корпоративный дух. Союз — это сила, а она является результатом гармонии персонала.

**1.2 Бюрократическое управление.**

Рациональная бюрократия действует исходя из объективных критериев, а не личных симпатий и предпочтений. Как пишет Вебер: “Бюрократия получает тем большее развитие, чем более она “дегуманизирована” и чем в большей степени она достигает устранения из официального ведения дел любви, ненависти и всех чисто личных, иррациональных и эмоциональных элементов”. Чиновник должен исполнять свои обязанности “без гнева и пристрастия”. Он подчинен дисциплине, предполагающей последовательное и методичное выполнение приказаний, в ходе которого не допускается какая-либо критика содержания этих приказаний. Объективность, бесстрастность, формализм - таковы характеристики бюрократии, заложенные в идеальном типе.

Как полагал Вебер, бюрократические организации, в большей или меньшей степени приближающиеся к чистому типу, можно обнаружить в самых различных сферах жизни современного общества: в аппарате государственного управления и в политических партиях, в университетах и больницах, в армии и на крупном капиталистическом предприятии. Повсеместное распространение бюрократии вызвано прежде всего тем, что она оказывается более эффективной, чем любая другая форма управления. Все это делает бюрократию совершенно незаменимой в современном обществе. Развитие современных форм организации, как считает Вебер, практически совпадает с распространением бюрократического управления.

Превосходство бюрократии над иными формами управления обусловлено главным образом тем, что она выступает носителем специальных знаний, которые необходимы для нормального функционирования любой крупной организации. Как отмечает Вебер: “Бюрократизация предоставляет прежде всего оптимальную возможность проведения в жизнь принципа специализации административных функций в соответствии с чисто объективными критериями. Управление осуществляется функционерами, которые обладают специальной подготовкой и в ходе непрерывной практики развивают свои навыки”.

К числу социальных последствий бюрократизации Вебер относит тенденцию к уравниванию статусных различий, которая проявляется в результате устранения чиновников, управляющих в силу статусных привилегий и присвоения административных средств и полномочий. Вместе с тем необходимость длительной специальной подготовки для занятия административной должности вызывает к жизни противоположную “плутократическую” тенденцию.

Таковы в общих чертах идеально-типическая модель рациональной бюрократии и основные следствия, выводимые из нее Вебером. Однако, как уже отмечалось, веберовский анализ бюрократического феномена далеко не исчерпывается данной моделью. Идеальный тип рациональной бюрократии представляет собой лишь один из элементов более общей концепции бюрократии, содержащейся в работах Вебера

«Мишель Крозьеопределял бюрократию как способосуществления работы в учреждениях и не только специфически организованный, по определенным критериям отобранный слой служащих. Бюрократия — это тип государственной организации и стиль жизни в обществе. Это определенный тип динамики развития и приспособления к процессам модернизации общества»8.

Чтобы объяснить, каким образом нарушается рациональное функционирование бюрократической организации, возникают дисфункции, один из крупнейших специалистов по социологии организацииМишель Крозьеиспользует понятие «дискреционной власти». Он считает, что в любой организации есть зоны неопределенности для осуществления формальной власти, и члены организации начинают использовать эту неопределенность для реализации собственных, корыстных интересах.

Это свобода исполнителя трудовой функции поступать по своему усмотрению. В том или ином объеме возникает повсеместно.

К зонам неопределенности Крозье относит:

- экспертное знание и умение;

- отношения организации с внешней средой;

- контроль над коммуникационной сетью и информацией;

- наличие общих и организованных правил и право руководства их устанавливать.

**1.3 Школа «Поведенческих наук».**

Концепция управления с позиций науки о поведении - это современная теория, получившая развитие в 60-е годы. Ее основное кредо -повышение эффективности организации в результате повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Отсюда - исследование различных аспектов социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Основной целью этой концепции является стремление оказать помощь работнику в создании своих собственных возможностей на основе применения положений поведенческих наук к построению и управлению организациями.

Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего развития поведенческого направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни .

Поведенческие науки занимались в основном методами налаживания межличностных отношений с целью наиболее полного и результативного использования каждого работника в соответствии с его потенциалом (в некотором смысле - психологический тейлоризм). Таким образом, в центре внимания двух указанных школ оказался уже человек в аспекте своего поведения и межличностных отношений в организации. В основе методологии этих школ лежит бихевиористский подход к человеку.

**Глава II**

**Современные концепции управления человеческими ресурсами**

В последние годы "теория V" получила развитие в виде "теории Z", выдвинутой профессором Калифорнийского университета В. Оучи на основе изучения японского опыта управления ЧР. Вообще, с начала 70г-x годов все больший интерес во всем мире начинает вызывать японская модель управления. Складывалась она в 20-е годы XX столетия, но имеет глубочайшие корни, уходящие в традиционную японскую культуру. Ее характерная черта — знаменитый "пожизненный найм", при котором занятый, поступив после окончания учебного заведения в организацию, не покидает ее в течение всей трудовой жизни. Данному принципу подчинена вся система управления ЧР, например, система оплаты труда строится таким образом, что значительная часть дохода работника зависит от стажа работы в компании и ежегодно возрастает на определенную долю.

"Японское предприятие — это не столько технико-экономическая система, в которой работники объединяются для совместного труда, сколько система социальная, сообщество единомышленников, связанных взаимными обязательствами в единую "производственную семью". "Фирменная семья" — один из самых распространенных лозунгов японского менеджмента, который на практике реализуется следующим образом. Занятые — "дети" — должны постоянно демонстрировать свою преданность и "всего себя отдавать родной семье", упорно трудиться и ставить благосостояние своей фирмы на первое место. За это, благодаря заботам "отцов" администраторов, они будут обеспечены работой, хорошими условиями жизни и постоянно возрастающим доходом.

Не забывая о материальной основе такой системы, обратим внимание на социально-психологическую. Система трудовой мотивации переориентируется, на первое место выходят моральные факторы: ты не можешь плохо работать на свою семью (а значит и на самого себя), не можешь не выполнить своих обязательств и не оправдать ожиданий и доверия членов семьи. Если преобладают такие мотиваторы труда, то необходимость в жесткой регламентации и контроле отпадает. Более того, исполнителю в значительной степени можно передать функции совершенствования, рационализации и повышения эффективности выполняемых им элементов трудового процесса. Таким образом, возникают необходимые условия для широкого использования самоуправления на рабочем месте"./А. Курицин/

В 70-х гг. происходил отход от рассмотрения технократической формы организации, как некой "абсолютной" формы. Все отчетливее проступала мысль о возможности раскрытия творческого потенциала человека, о гуманистической направленности его устремлений, о позитивной роли социального управления в эпоху научно-технической революции. Иными словами происходила пере­оценка движущих сил экономики — на первый план выдвигался человеческий фактор.

Теория "человеческого капитала" основывалась на попытке приравнять рабочую силу к капиталу. К примеру, "капитализировались" затраты на образование. Однако сложность определения "инвентарной" стоимости отдельного работника не позволяло на практике воспользоваться этим подходом. Важность теории "человеческого капитала", как этапа эволюции теоретического познания управления ЧР, определяется тем, что была сформулирована идея о существовании ценности человеческих ресурсов организации.

Существует острая необходимость отслеживать затраты на реализацию программ по управлению человеческими ресурсами и их эффект. Это позволяет предоставить "оправдание" этим затратам. В прошлом это было почти невозможным, и хотя формы оценки эффективности при осуществлении программ управления человеческими ресурсами обсуждались еще в 50-е годы, они не часто применялись на практике.

Полезная может быть работа по распространению методологических принципов системного подхода на управление ЧР, так называемая "системная аналитика". Подобная работа предполагает отказ от поиска единственного универсального способа управления ЧР, свойственного школам управления. Считается, что применяемая методология общего управления и управления ЧР должна соответ­ствовать ситуационным факторам, являющимся характеристиками системы.

Примером системной модели может служить "четырехмерная структура", предложенная исследователями Гарвардской школы бизнеса (М.Бир и Б.Спектор). В качестве системообразующего фактора выделяется механизм воздействия руководителей на подчиненных. Главные составляющие его:

• поток рабочей силы (воспроизводство рабочей силы)

• организация труда и системы вознаграждения.

Модель, по замыслу авторов, должна явиться средством "диагностики практики управления человеческим ресурсом" и "переоценки задач руководства работниками". Подобных' работ в на­стоящее время много. Они, как правило, основаны на построении статичной модели.

На основе системного анализа, ситуационного и поведенческого подхода к организации производства базируется теория "организационного развития". В ее рамках наемный работник рас­сматривается уже не как личность, а как составная часть системы. "Организационное развитие" представляет собой систему непрерывной работы по совершенствованию управления, повышению эффективности функционирования организации в целом, а не отдельных групп и подразделений. Эта работа должна носить комплексный и долгосрочный характер. Как и в доктрине "человеческих отношений" конституирующим принципом "организационного развития" является интеграция личных потребностей наемных работников с целями и задачами корпорации.

Наряду с системно-аналитическим подходом, в последнее время завоевывает популярность школа "системной эмпирики", основанная на результатах обследования передовых организаций, успешно интегрирующихся в современных условиях ведения бизнеса. Примером работы этой школы может служить принципы системной модели "7-С", разработанной консультационной фирмой "Маккинзи": стратегия, стиль руководства, состав кадров, сумма навыков, совместные ценности, структуры и системы.

Гелбрейт и Натансон относятся к первым теоретикам в области управления, которые признали необходимость согласовывать между собой стратегии управления человеческими ресурсами и стра­тегии предпринимательства в целом. При этом они исходили из четырех основных стратегических субфункций управления человеческими ресурсами: подбор персонала, оценка персонала, вознаг­раждение и развитие персонала. Эти основные положения переняли многие авторы.

В последние годы ряд ученых (Баярд, Лендник-Хэл) доказывают, что связь между стратегиями необходима, когда организационная стратегия или стратегия предпринимательства сама по себе успешна. Кроме того, Баярд говорит о необходимости как внешней, так и внутренней настройки стратегии управлениячеловеческими ресурсами. Под "внешней настройкой" понимается приведение в соответствие стратегии управления и уровня развития организации. "Внутренняя настройка" при этом есть выравнивание различных компонентов стратегии управления человеческими ресурсами на основе их взаимной поддержки. Однако этот подход подвергнут критике ввиду его излишней механистичности.

Цедек и Кабсио стали рассматривать проблематику менеджмента человеческих ресурсов, как часть открытой системы. Они выдвинули тезис о том, что исследования не могут быть признаны теоретически удовлетворительными, когда они не устанавливают перспектив организационных связей.

Посредством применения теории открытых систем осуществляется интеграция того и другого типа стратегий. Райт и Снелл описывают открытые модели-системы человеческих ресурсов и развивают на основе этого перспективы стратегии человеческих ресурсов. Вход этой системы состоит из знаний, навыков, способностей, других признаков индивидуумов в организации, в целом называется компетенцией. Конечное применение этой системы видится в способе поведения индивидуума в организации. Различаются два выхода системы, иначе говоря, результата системы управления чело­веческими ресурсами: ощущение персонала внутри системы и достижение результатов (продуктов или услуг, произведенных организацией).

Внутри этой модели различаются две основополагающие задачи системы человеческих ресурсов: менеджмент системной компетенции и менеджмент поведения (отношений). Внутреннее содержание этих задач представляется в стратегиях. В стратегии менеджмента компетенции, к примеру, компетенция в наборе персонала означает его набор в соответствии с требованиями системы путем селекции и тренинга, а также использование компетенции.

Стратегия менеджмента отношений охватывает управление отношениями, что означает как усиление определенных способов поведения (способов отношения) членов организации через оценку результатов, так и координацию отношений, поведения членов организации с целью обеспечения эффективных результатов на основе группового вознаграждения, техники и развития организации.

Несмотря на недостатки этих стратегий, они смогут способствовать преодолению механистических тенденций в организации управления человеческих ресурсов.

Большое значение в настоящее время придается аналитической обоснованности решений в сфере использования ЧР. С этим связано расширение практики привлечения ведущих теоретиков к при­кладным разработкам. В целом наблюдается усиление влияния рекомендаций внешних консультантов на процесс внутрифирменного управления ЧР.

К настоящему времени на Западе по существу оформилась школа "управления человеческими ресурсами". Построение моделей управления этой школы основывается на системном подходе. Делаются попытки синтезировать новые современные требования к управлению человеческими ресурсами и выделить ключевые стратегические установки его дальнейшего совершенствования. В работах ее представителей (Дж. Дуглас, С. Клейн, Д. Хант и др.) признавались изменения, происходящие в человеческих ресурсах под воздействием научно-технической революции и внешних по отношению к трудовой деятельности условий. Для достижения организационной эффективности на первый план следует поставить требование комплексности в управлении и ориентацию на максимальное использование человеческих ресурсов и отлаженное функционирование системы управления этими ресурсами. При этом внимание должно уделяться ситуационным факторам управления, внешним (давление государства и профсоюзов, рыночные условия) и внутренним (философия управления, взгляды и ожидания работников, технология).

Концепция "человеческих ресурсов" явилась теоретическим отражением ситуации, при которой решающим фактором конкурентноспособности во многих технологически насыщенных отраслях стали обеспеченность квалифицированным персоналом, уровень его мотивации, организационные формы и другие факторы, определяющие эффективность использования персонала. В связи с этим во многих организациях подход к работе с ЧР, основанный на "минимизации затрат", оказался несостоятельным. Один из авторитетных специалистов по управлению человеческими ресурсами (Э.Шейн) указывал на следующие функции "системного управления человеческим ресурсом":

1. Проведение анализа проблем труда, организации труда и оценки потенциальных возможностей работников; осуществление подбора, найма персонала и создание дееспособных коллективов.

2. Непосредственное руководство трудовыми процессами: оценка выполнения заданий, материальное поощрение, продвижение и перемещение персонала, планирование карьеры, обеспечение возможности повышения квалификации.

3. Совершенствование организации и управления трудовыми процессами, разработка альтернативных вариантов выполнения работ с соответствующими вознаграждениями.

4. Прогнозирование изменений в области труда, реализация программ по переподготовке персонала в случае необходимости, осуществление качественных изменений в системе управления трудом.

"Для того, чтобы управление было эффективным, необходима увязка этих компонентов в единую целостную систему" — отмечал Шейн. Тем самым, комплексность рассматривается как важнейшее условие эффективности системы управления трудом. Другие исследователи (Дж.Дуглас, С.Клейн, Д.Хант и др.) позднее также указывали на интегративный характер решений по вопросам управления человеческими ресурсами, на взаимосвязь как со стратегией организации, так и с ее различными функциональными составляющими.

Основополагающей сутью современной концепции человеческих ресурсов является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности. Рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе, как о даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны работодателя, является основной теоретической посылкой концепции. Человеческие ресурсы способны создавать доход работодателя, величина которого зависит от производительности труда, его продолжительности и эффективности.

"Ценность" работника для фирмы определяется доходом, который его работа приносит фирме. Этот подход к определению "инвентарной" стоимости персонала более отвечает требованиям практике, чем, используемый теорией "человеческого капитала". Характеристикой последней является излишняя, в ущерб реальной работе, склонность к бухгалтерской методологии.

Ситуационные характеристики, в условиях которых теория "человеческих ресурсов" доказывает свою обоснованность:

• использование экономических критериев при определение подхода к каждому человеку на производстве и управлении;

• расширение возможностей работников влиять на результаты хозяйственной деятельности посредством роста их индивидуальных полномочий;

• повышение уровня ответственности;

• осознание ограниченности источников определенных категорий персонала (высококвалифицированных специалистов, менеджеров, рабочих); конкуренция за обладание ЧР, что переводит их из категории" дарового" ресурса, в объект долгосрочных инвестиций;

• постоянный рост требований к ЧР, обуславливающий увеличение инвестиций на обучение, профессиональную подготовку, систематическое повышение квалификации и своевременную переподготовку.

**2.1 Роль человеческого фактора в менеджменте.**

Основу менеджмента составляет человеческий фактор, заключенный в знании субъектом управления своего дела, в умении организовать собственный труд и работу коллектива, в заинтересованности, к саморазвитию и творческой деятельности. Центральной фигурой менеджмента выступает профессионал - управляющий, способный видеть перспективы развития дела, которым он занимается, умеющий быстро оценивать реальную ситуацию, находящий оптимальное решение для достижения поставленной цели. В этой связи менеджер должен обладать определенным профессиональными и личными качествами: высокой компетентностью, гибкости мышления, умением идти на риск, реализовывать намеченные планы, быть лидером в коллективе.

Основой человеческого фактора является личность : психологический облик человека, как дееспособного члена общества, сознающего свою роль в обществе.

Менеджменту в управление персоналом и в решении социальных проблем коллектива необходимо руководствоваться этой структурой, для того чтобы : заинтересовать каждого работника в повышении своей квалификации, постоянной учебе и овладении новыми знаниями и сферами деятельности индивидуальный подход к каждому члену коллектива, позволяющий максимально использовать его потенциал ориентация на здоровый психологический климат в коллективе.умение найти необходимый инструмент, средство воздействия на коллектив и каждого его члена.

В целях зарождения энтузиазма, желания эффективно трудиться есть наиболее ответственная и сложная задача менеджера. В этой связи важное значение имеет способность менеджера акцентировать внимание на достижении каждого сотрудника, умение выразить благодарность за достигнутый результат, создать материальные и моральные стимулы к труду. Все это требует специальной системы подготовки и переподготовки менеджеров.

**2.2 Роль лидера в организации**

Как уже отмечалось выше, любая организация – это совокупность стабильных социальных групп. Формирование этих групп осуществляется как на основе структурных и функциональных особенностей организации, так и на основе общности черт и интересов индивидов, которые собираются в группы для совместного решения общих проблем. Формальные и неформальные группы замысловатым образом переплетаются, образуя живой и единый организм конкретной организации.

Энергия этих групп может быть как созидательной, так и разрушительной.

Она может быть сфокусирована в едином направлении, но может также быть направлена на противоречивые цели, в результате чего распыляются организационные ресурсы, что в итоге понижает степень эффективности коллективной деятельности.

Компетентный менеджер способен организовать эффективную деятельность формальных групп и управлять ею. Неформальный лидер может создать и управлять неформальной группой. И только формальный лидер, владеющий искусством эффективного лидерства, может оптимально управлять как формальными, так и неформальными группами.

В каждой группе существует совокупность проблем, связанных с групповой динамикой. Групповая динамика – это очень сложный и многоплановый процесс развития группы, изменения взаимоотношений между ее членами, а также мотивации, настроений, отношений и положения всех членов. Групповая динамика определяет энергию развития группового поведения и степень эффективности решения группой стоящих перед ней задач.

Процессы групповой динамики закономерны для любой группы и организации вне зависимости от ее численности, характера и особенностей лидерства.

Лидер может осуществлять свою деятельность с учетом особенностей групповых процессов или игнорировать их. В последнем случае он закономерно отказывается от наиболее эффективного способа решения стоящих перед ним задач. Только управляя процессами групповой динамики на всех уровнях формальный лидер обеспечивает возможности эффективной групповой деятельности и эффективность своего лидерства.

Групповая динамика непосредственно связана со стадиями группового развития. Специалисты выделяют четыре стадии развития группы, каждая из которых имеет свои особенности, определяя способность группы решать стоящие перед ней задачи. Таковыми являются:

1. Стадия формирования.

2. Стадия взрыва недовольства.

3. Стадия выработки групповых норм.

4. Стадия выполнения задания.

Каждая стадия характеризуется особенностью факторов, вызывающих доминирующее влияние на поведение индивидов и развитие группы. К этим факторам относят индивидуальные потребности, ожидания группы и потребности конкретного задания.

На первой стадии группового развития пока еще разрозненные индивиды обмениваются идеями и другой информацией относительно того, что им предстоит сделать. Стадия формирования группы характеризуется доминированием индивидуальных мотивов поведения. Выявляя суть задания, свою роль в его выполнении и место в группе, члены группы ориентированы на личные потребности, они заинтересованы в прояснении системы положительного и отрицательного подкрепления их предстоящей деятельности.

На этой стадии группа представляет собой конгломерат индивидов, которые по-разному относятся к факту необходимости участия в групповой деятельности. Одни понимают ее целесообразность, но испытывают отрицательные эмоции. Другие не в полной мере понимают цели и содержание групповой деятельности, но проявляют положительные эмоции и готовность участвовать в составе группы. Третьи никак не обозначают своего отношения и не испытывают каких-либо эмоций по этому поводу.

Тем не менее, несмотря на все разнообразие отношений к группе и своему членству в ней, все индивиды испытывают потребность в конкретизации задания, своей роли в его выполнении, согласовании деятельности с другими членами группы и оформлении отношений лидерства.

Потребность в лидерстве и руководстве становится общей для всех членов группы на первой стадии ее создания. Поэтому управленческий лидер на этой стадии должен:

. обеспечить лидерство;

. прояснить групповые цели и задачи, роли членов группы, условия и т. п.;

. обеспечить положительное и отрицательное подкрепление;

. обеспечить неформальную коммуникацию, обмен информацией.

**2.3 Стили руководства**

**Стиль руководства** — способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили руководства:

• Директивный стиль (авторитарный);

• Демократический стиль (коллегиальный);

• Либеральный стиль (попустительский или анархический).

**Директивный стиль** управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишающий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников

**Демократический стиль** управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

**Либеральный стиль** управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обусловливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. (Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддерживание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат). Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры — и мужчины, и женщины — не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

**Глава III**

**Практика**

**Концепция кадровой политики ООО «Кайфын»**

Развитие **ООО «Кайфын»** постоянно требует реализации множества функций по управлению персоналом: планирование потребности в сотрудниках, набор, адаптация новых сотрудников в организации, продвижение перспективных сотрудников, увольнение в связи с профессиональной непригодностью или по возрасту и так далее.

**3.1 Подбор и прием на работу**

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, служба управления персоналом определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и приема на

работу.

*Прием на работу*

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса в ООО «Кайфын»

лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается службой управления персонала совместно с начальником подразделения, в котором существует вакантная должность: начальник службы

управления персоналом вносит свое знание процесса создания должностной инструкции, а начальник подразделения – требования к конкретному рабочему месту.

Для облегчения подбора кандидатов в ООО «Кайфын»» создана квалификационная карта, которая описывает основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности. Карта подготавливается начальником подразделения и работниками службы управления персоналом на

основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранных языков, владение компьютером, умение рисовать и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность.

Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценке кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой.

Определив требования к кандидату, сотрудники службы управления персоналом приступают к привлечению кандидатов, используя несколько методов:

1. Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда,

сначала пробуют искать среди своих сотрудников, размещая объявления о вакантном месте на стендах фирмы, обращаясь к начальникам подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

2. Объявления в средствах массовой информации. Для привлечения

кандидатов ООО «Кайфын» размещает объявления в специализированных газетах и рубриках: «Работа», «Вакансия». Преимуществом данного метода является широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. А недостатком является обратная сторона преимущества: огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладает требуемыми характеристиками.

3. Выезд в институты и другие учебные заведения. Сотрудники

службы управления персоналом часто используют этот метод для привлечения

«свежей крови» – молодых специалистов.

4. Частные агентства по подбору персонала. Обратившись в одно

из частных агентств. сотрудники службы управления персоналом облегчают себе работу по первоначальному отбору кандидатов,

рассматривая только кандидатуры, предложенные специалистами агентства.

Но не существует универсального метода подбора кандидатов, поэтому сотрудники службы управления персоналом используют различные методы в зависимости от вакантной должности.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации, который начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущим сотрудникам.

Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На этом Этапе сотрудники службы управления персоналом проводят индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается оценке степени соответствия кандидата портрету «идеального» сотрудника, его

способности выполнять требования должностной инструкции, способности адаптироваться в организации и т.д.

На основе собеседований (с сотрудником службы управления персоналом, а затем начальником подразделения) выбирают кандидата, который наиболее подходит для той должности.

После этого выбранного сотрудника принимают на работу с испытательным сроком от 1 до 3-х месяцев), давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. Если по истечении испытательного срока у

руководства нет претензий к новому сотруднику, он принимается на постоянную работу.

**3.2 Выбор и проведение программ обучения персонала**

Система повышения квалификации персонала - важное условие сохранения конкурентоспособности организации. Даже при высочайшем качестве товара или услуги производимых компанией, для достижения успеха необходимо, чтобы все звенья компании работали быстро, слаженно и профессионально. Особенно это актуально в условиях быстро меняющегося внешнего окружения организации,

невозможности прогнозировать его развитие на долгосрочный период.

Все это требует высокого уровня квалификации персонала организации, умения людей, особенно руководителей, принимать правильные решения, четко взаимодействовать друг с другом с использованием самых современных знаний в различных областях организационной деятельности. Не случайно признано, что высококвалифицированные кадры являются самым ценным капиталом любой организации.

Программы повышения квалификации составляются для сотрудников различных ровней иерархии:

- рядовых сотрудников организации;

- руководителей среднего звена;

- руководителей высшего звена.

Цель:

· увлечение производства товаров или услуг за счет интенсивного (а не экстенсивного) пути развития организации;

· увеличение качества работы;

· повышение уровня регулярного менеджмента организации.

Программы повышения квалификации составляются с учетом специфики каждого сотрудника и области его профессиональной деятельности и могут быть разработаны для:

- типовых рабочих мест (например, менеджеры по продажам и менеджеры о ведению договоров отдела сбыта);

- групп сотрудников (например, отдел сбыта в целом);

- персонально.

Программы повышения квалификации могут затрагивать следующие области: правление персоналом, time-management, team-building, управление проектами, внешняя среда организации, управление деятельностью, системный анализ (основы системного управления организацией, анализ проблем и так далее.)

Программы повышения квалификации разрабатываются с учетом результатов аттестаций персонала и служат одним из инструментов реализации кадровой политики ООО «КАЙФЫН».

Методы: курс лекций по различным дисциплинам; тренинги, семинары; индивидуальное консультирование.

Результаты: повышение эффективности работы персонала; повышение качества продукции; улучшение организационной культуры на основе более квалифицированного подхода к решению организационных проблем; повышения регулярного менеджмента; стабилизации кадрового состава на основе предоставления; организацией возможности профессионального, карьерного и личного роста сотрудникам.

**3.3 Аттестация персонала**

В ООО «Кайфын» периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте.

Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку представляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Одним из способов оценки персонала, используемых в ООО «Кайфын», является аттестация. Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей, которая осуществляется непосредственным начальником.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреч начальника с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка той работы как начальником, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Данное собеседование играет важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от начальника.

Начальник должен заблаговременно определить дату собеседования и сообщить ее сотруднику, предоставив ему возможность тщательно подготовиться к аттестации.

Также важно выделить достаточное для проведения собеседования время (не менее часа), выбрать подходящее помещение, которое бы исключало присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы. Желательно не переносить дату собеседования, так как это негативно сказывается на состоянии

аттестуемого.

С самого начала собеседования начальник должен установить контакт с сотрудником для доброжелательного диалога. Этого можно достичь за счет тона приветствия, вопросов на нейтральную тему, демонстрации внимания к ответам сотрудника, улыбки, непринужденной позы. Начальник должен объяснить, что целью собеседования является улучшение результатов его работы, постоянно

демонстрируя сотруднику заинтересованность в его развитии готовность оказать помощь.

Аттестацию рекомендуется начать с обсуждения достижений сотрудника, сосредоточиться на положительных результатах. При обсуждении недостатков начальник должен быть предельно конкретным, использовать реальные факты, избегать характеристики личных качеств сотрудника, сконцентрироваться на должностных обязанностях. Вынося общую оценку, начальник должен тщательно

обосновать ее, предоставить сотруднику возможность высказать собственное мнение, однако не допустить превращения аттестации в словесную перепалку.

Закончить аттестацию следует на положительной ноте, еще раз подчеркнув свое уважение к сотруднику и искреннюю интересованность в его развитии.

В течение всего собеседования начальник должен внимательно следить за состоянием аттестуемого и при необходимости вносить коррективы в собственные действия. Особое внимание следует обратить на аттестацию молодых сотрудников, так как негативный опыт первого аттестационного собеседования сохраняется в

памяти на долгие годы.

**Глава IV**

**Приложение**

**Анкетирование при приеме на работу - взгляд со всех сторон**

Итак, анкета (фр. еnquete — расследование) — опросный лист, самостоятельно заполняемый опрашиваемым по указанным в нем правилам. Несмотря на то, что она является одним из основных документов личного дела, утвержденной формы анкеты не существует. Это всегда собственная разработка компании, и в зависимости от того, какому подразделению нужна информация (службе кадров, юридической службе, др.) задающими генеральное направление выступают специалисты этих структурных единиц (кадровики, юристы, др.).

Приступая к разработке анкеты, необходимо обозначить цель, то есть определить, какую помощь должно оказать ее использование в работе — хотите ли вы формально соблюсти требования кадрового делопроизводства или же вам нужен дополнительный инструмент для наиболее полной оценки качеств соискателя. Не сомневаясь в вашей заинтересованности в грамотном и качественном подборе персонала, будем исходить из второго предположения и постараемся продумать, какая информация нам нужна и с помощью каких вопросов мы сможем ее получить.

Для этого выясним, какие же дополнительные возможности открываются перед заинтересованными работниками при использовании грамотно составленной анкеты?

1. Для инспектора по кадрам важным являются удобство использования; полнота информации, собранной в одном источнике; исключение дублирования информации в различных документах. При возникновении какого-либо вопроса, нет необходимости «поднимать» все документы личного дела. При желании анкету можно разработать таким образом, чтобы в ней указывалась вся информация, которая может понадобиться при оформлении нового сотрудника. В этом случае она служит неким справочным материалом, предоставляя возможность не «закопаться в бумагах» лишний раз.

2. Для руководителя и менеджера по персоналу анкета является источником дополнительной информации о соискателе, а следовательно, основой для более адекватной его оценки. Как известно, при работе по закрытию отдельных позиций, проводится большое количество собеседований. Взгляд как бы «замыливается» и, зачастую, очень трудно вспомнить, чем один соискатель лучше другого. Вот тут-то и придет на помощь анкета.

3. Для соискателя предложенная к заполнению анкета — это своего рода «первое знакомство» с предприятием. Проанализировав ее содержание, внимательный кандидат может сделать некоторые выводы о корпоративной культуре, требованиях и особенностях работы фирмы.

В настоящее время большинство соискателей приходят на собеседование с подробными резюме и всевозможными к ним дополнениями. В этом случае только от внутрифирменных правил зависит предложите ли вы человеку заполнить анкету.

Часто, формально составленная анкета не добавляет никакой информации и представляет собой не совсем удачную копию резюме. Именно в этом случае и удобна форма с несколькими «приложениями». Если соискатель пришел с тщательно расписанным резюме, то заполнение анкеты вполне можно опустить, предложив к заполнению лишь приложения, собирающие «узкопрофессиональную» информацию.

Таким образом, на руках менеджера по персоналу остается следующий комплект документов:

1. Резюме.

2. Анкета-приложение к резюме (специальная форма, которая несет дополнительную информацию и изменяется в зависимости от должности или профессии).

3. Кадровая анкета (форма, которую заполняют соискатели во время оформления приема на работу). Эту же форму я предлагаю заполнить тем людям, которые приходят на собеседование без резюме.

В идеальном варианте анкета должна содержать вопросы, позволяющие оценить соискателя с точки зрения соответствия личностной спецификации (то есть описывать то, какими качествами должен обладать человек для успешного выполнения порученной ему работы). Естественно, не имеет смысла составлять анкету для каждой должности. В литературе по кадровому делопроизводству и управлению персоналом очень часто рекомендуется создавать, например, три формы анкеты: для рабочих и младшего обслуживающего персонала; для специалистов и технических исполнителей; для руководителей. Разработав достаточно большое количество разного рода анкет, я пришла к выводу, что гораздо удобнее пользоваться одной общей формой для всех категорий работников, но с несколькими «приложениями», о которых уже говорилось выше. Именно последние могут меняться в зависимости от должности или профессии, а следовательно, предоставлять необходимую информацию о профессионализме соискателя.

Определившись с целями и разобравшись с техническим решением оформления анкеты, обратимся к ее содержанию — вопросам.

I. Общая информация

Ее можно получить посредством вопросов о правовом (имя, место жительства, пр.) и социальном статусе потенциального работника, условиях его жизни, способах контакта с ним (номер телефона, пейджера, адрес, е-mail и т.д.).

Здесь необходимо очень четко разделять «удобные» и «неудобные» вопросы, а также не забывать о границах дозволенного вмешательства в личную жизнь. Например, в анкете одной достаточно крупной компании соискателя просили ответить: «В чьей собственности находится квартира, в которой Вы проживаете?», «Сколько комнат в Вашей квартире?». На мой взгляд — не очень корректно, да и у соискателей эти вопросы однозначно вызывают настороженность.

Получить общие сведения о вашем потенциальном работнике можно, задав ему следующие вопросы:

Фамилия, имя, отчество.

Если изменяли фамилию, имя или отчество, то укажите их, а также когда, где и по какой причине изменяли.

Дата рождения.

Место рождения.

Адрес постоянной регистрации.

Адрес проживания.

Условия проживания (отдельная (коммунальная) квартира; один/на (с родственниками), пр.).

Контактная информация: тел. (домашний, контактный), e-mail.

Гражданство (если изменяли, то укажите когда и по какой причине).

Семейное положение.

Дети (количество, возраст).

Ваши близкие родственники (жена, муж, отец, мать, братья, сестры).

Фамилия, имя, год и место рождения родственников, домашний адрес, место работы, должность.

Были ли за границей, где, когда и с какой целью?

Имеются у Вас или жены (мужа) родственники, постоянно проживающие за границей (укажите сведения о них)?

Отношение к воинской обязанности и воинское звание (военную службу записывать с указанием должности).

Наличие судимостей. Привлекались ли Вы и Ваши близкие родственники к уголовной ответственности? Если «Да», то когда и по какой статье Уголовного кодекса РФ?

II. Информация о перспективах работы в компании

Правильно подобранные вопросы позволят первоначально озвучить цели, мотивы, профессиональные притязания кандидата. Сопоставляя информацию этого и предшествующего раздела, можно прогнозировать перспективы работы сотрудника в компании, определить адекватность оценки соискателем самого себя, своих желаний и амбиций. Здесь вам помогут вопросы следующего плана:

На какую должность Вы претендуете?

Мотивы и стимулы, побудившие Вас принять участие в конкурсе по вакантной должности на нашем предприятии.

В каких направлениях работ Вы хотели бы реализовать свои возможности на нашем предприятии?

Сколько времени Вы добирались до нашего офиса?

Сколько времени Вы готовы тратить на дорогу до работы?

Работаете ли Вы в настоящее время?

Сколько времени Вам необходимо, чтобы приступить к работе на новом месте?

Какой график работы Вас устроит? Есть ли у Вас возможность работать вечерами и в выходные?

Ваше отношение к возможным командировкам?

Можете ли Вы работать в напряженном режиме?

Почему нам стоит принять Вас на работу?

Если Вы уже получали другие предложения о работе, то, что Вас в них не устраивало? (если работаете сейчас, то, что не устраивает на данный момент?)

Как Вы представляете свое положение в нашей компании через год?

На какой среднемесячный доход Вы претендуете?

Ваши материальные ожидания на испытательный срок и от постоянной работы.

Тот, кто хорошо и добросовестно работает, помимо зарплаты получает и дополнительное вознаграждение, повышенную зарплату, новую должность и т.д. Что бы предпочли лично Вы?

Проранжируйте приведенные ниже характеристики, исходя из Ваших предпочтений (1 — наиболее важно, 10 — наименее важно):

Хороший коллектив

Престиж компании

Достойная зарплата

Гибкий рабочий график

Возможность самореализации

Перспективы роста

Близость от дома

Стабильность работы

Решение сложных задач

Получение новых навыков

Какие параметры являются для Вас важными при выборе места работы?

Какие цели вы ставите перед собой:

– в профессиональной деятельности;

– в других областях.

Воинская обязанность. Положение с призывом в армию.

Кстати, последний вопрос очень даже уместен в этом разделе. Если перед вами соискатель — студент четвертого курса высшего учебного заведения и окончание отсрочки не за горами, то перспектива совместной деятельности прогнозируется достаточно легко.

III. Информация об образовании

«Образование» — это один из стандартных разделов анкеты. Тщательный анализ его содержания позволяет узнать о кандидате множество интересных нюансов. Можно выяснить по какому принципу соискатель выбирал учебные заведения, каким образом умудрялся оплачивать дорогостоящее обучение. Иногда полезно анализировать данные о соотношении фактически отработанного времени и времени, потраченного на обучение. Нередко встречаются соискатели, основную часть своей жизни проведшие на семинарах — курсах, тренингах или ином «долгосрочном» обучении. Чаще всего, изначально заложенная «база знаний» так и остается теоретическим балластом, а его «носители» далеко не всегда оказываются в состоянии плодотворно работать на благо фирмы.

Узнать об уровне образованности кандидата и как он его достиг можно, задав вопросы:

Образование. Когда и какие учебные заведения окончили, номера дипломов?

Форма обучения. Специальность по диплому. Квалификация по диплому.

Какую тему диплома защищали (только название диплома, не раскрывая его основных аспектов)?

Ученая степень, ученое звание, когда присвоены, реквизиты документов, подтверждающих присвоение ученой степени, звания.

Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, пр.). Укажите дату, название учебного заведения, направление или тему.

Какими иностранными языками и языками народов Российской Федерации владеете и в какой степени (читаете и можете объясняться, владеете свободно, пр.)?

IV. Информация об опыте работы

Именно на основе данных этого раздела делаются выводы о соискателе: как часто меняет место работы; по какой причине покидает компании; меняет ли кардинальным образом сферу приложения усилий; как меняются обязанности на каждом следующем месте работы; насколько легко сообщает сведения о прошлых местах работы, телефоны и имена бывших руководителей.

Кадровику, даже с минимальным опытом, наблюдающим за процессом заполнения пунктов этого раздела становятся ясными многие психологические особенности соискателя. Кроме этого, уже при первичном анализе анкеты можно сделать выводы о развитии карьеры данного соискателя. Как известно, только 10 % менеджеров могут быть успешными и эффективными одновременно. Основная же масса делится на две категории — человек либо поднимается по карьерным ступенькам, переходя с одной должности на другую (вариант вертикальной карьеры), либо наращивает профессиональный потенциал, все глубже изучая выбранную профессию (вариант горизонтальной карьеры). Оценив этот нюанс, вы легко сопоставляете с тем, что может предложить соискателю ваша фирма.

Для этого попросите соискателя описать в обратном хронологическом порядке его трудовую деятельность по следующим направлениям:

Период работы.

Название компании.

Сфера деятельности компании.

Должность или профессия.

График работы.

Выполняемые обязанности.

Основные достижения за период работы в компании.

Уровень (размер) заработной платы.

Причина увольнения.

Место расположения компании.

Ф.И.О. руководителя.

Контактный телефон.

Количество работников в фирме.

V. Информация о профессиональных навыках

Вопросы о профессиональных навыках — еще одна очень показательная группа. То, насколько обширно расписывает человек свои профессиональные умения, подскажет вам насколько он «разбрасывается» в своих стремлениях.

Но можно взглянуть на ответы и по другому. Многоплановый профессиональный опыт часто встречается у людей, работавших в небольших компаниях, где круг обязанностей был достаточно «размытым». Бывший работник крупной структуры с жесткой иерархией, наоборот, будет отлично владеть знаниями и навыками узкой направленности.

Анализ ответов на вопросы этого раздела также должен обеспечить вас информацией, позволяющей отделить теоретиков, с удовольствием расписывающих свои абстрактные познания, от практиков. Для этого спрашиваем о:

Степени владения компьютером (например: «Укажите вид программы (операционные системы, текстовые редакторы, электронные таблицы, базы данных, специализированные программы), ее название и степень Вашего владения ею («опытный пользователь», «основные функции», «знаком с принципами работы», «изучаю»).

Навыках работы с оргтехникой (например: «Укажите степень Вашего владения оргтехникой («опытный пользователь», «основные функции», «знаком с принципами работы») по следующим видам: компьютер, факс, ксерокс, сканер, факс-модем, пр.).

Наличии водительского удостоверения, категории, стаже вождения.

Наличии личного автомобиля.

Кроме этого о профессиональных навыках соискателя расскажут ответы на вопросы:

Чем Вы больше всего гордитесь в жизни?

Каких наивысших профессиональных успехов Вы добились в жизни?

Какие Ваши умения, навыки и знания, на Ваш взгляд, будут наиболее полезны нашей компании?

Опишите, что Вы умеете делать лучше других.

Опишите Ваш опыт управленческой деятельности.

В чем конкретно проявлялись организаторские способности?

Схема взаимоподчиненности (начертите функциональную схему по двум последним местам работы).

Укажите Ваши наиболее сильные стороны, как профессионала.

Укажите три ситуации, в которых Вам не хватало профессиональных навыков.

Место для результатов профессионального тестирования можно отвести прямо в этом разделе, а можно и в конце формы.

VI. Информация о рекомендациях

В кадровой и иной специализированной литературе советов как подготовить рекомендации достаточно и соискатели изучают ее не менее тщательно, чем кадровики. От «профессионального соискателя», который проштудировал не одно пособие по трудоустройству и подбору персонала, скорее всего, следует ожидать папку с заготовленными рекомендательными письмами, заверенными наисолиднейшими гербами и подписями. Но не беда, если соискатель не «отрекомендован» как следует — вы всегда сами можете позвонить в фирму, где он ранее работал (кстати в моей практике не было ни одного случая, чтобы руководство компании отказывало в предоставлении рекомендации). Для этого нужно узнать к кому можно обратиться и кто, по мнению кандидата, сможет объективно ответить на ваши вопросы. Тот факт, что человек указывает своих потенциальных рекомендателей (он же еще не знает о чем вы спросите и что вам ответят), можно расценивать как умение «мирно» расставаться со своими бывшими коллегами и поддерживать деловые отношения и после увольнения.

Для этого читаем ответы на следующие вопросы:

Кто из Ваших бывших коллег и руководителей может дать Вам устную рекомендацию или рекомендательное письмо?

Адрес, телефон организации и должностного лица.

Кто из сотрудников нашей компании может дать Вам рекомендацию?

VII. Информация о здоровье

Этот раздел анкеты один из самых «неоднозначных». Безусловно, работодателю хотелось бы знать, насколько непроблемный в плане здоровья человек начнет у него работать. При правдивых ответах на все эти вопросы, достаточно велик шанс никогда не устроиться на работу. Но, получение искаженной информации чревато последствиями уже для работодателя. Бездумный прием на работу сотрудника без выяснения степени его нетрудоспособности, нередко оборачивается неприятностями со стороны инспекции труда. При возникновении спорной ситуации, государственный инспектор может и не ограничиться только предупреждением. Поэтому, формулировать вопросы в анкете нужно достаточно корректно, чтобы и законодательство не нарушить, и иметь четкое подтверждение того, что спрашивали соискателя о том, нужно ли ему создавать особые условия труда.

«Безопасно» о состоянии здоровья можно узнать, задав анкетируемому следующие вопросы:

Дайте собственную оценку состояния здоровья.

Сколько рабочих дней за последний календарный год было пропущено Вами по причине временной нетрудоспособности?

Имеются ли у Вас близкие родственники с хроническими заболеваниями, требующими ухода с периодическим отрывом от производства?

Имеются ли в Вашей семье инвалиды, престарелые и хронически больные на иждивении?

В случае возникновения необходимости длительного ухода за детьми, есть ли у Вас близкие родственники, которые в этой ситуации смогут Вас заменить?

Хотели бы Вы, чтобы для Вас были созданы особые условия труда в связи с состоянием здоровья и обоснуйте почему?

Вредные привычки (употребление спиртного, курение, пр.).

Можете не сомневаться в том, что правдивую информацию о пристрастии к никотину вам предоставят охотно. Для получения сведений о более изощренных «вредных привычках», скорее всего, придется немного слукавить. Так, например, для выяснения отношения к спиртным напиткам, можно предложить все положительные ответы и понаблюдать за реакцией анкетируемого на отсутствие ответа «не употребляю». Кадровик с двадцатилетним опытом, подбирая строителей для своей компании, ласково, «по матерински» спрашивала: «А как с водочкой? Балуетесь?». По ее заверениям, истинные любители «зеленого змия» делали честные глаза и клялись: «Да что вы? Я вообще не употребляю. Если только по большим праздникам!».

VIII. Информация о хобби, увлечениях

В анкетах большинства компаний для ее получения выделяется одна-две строчки. «Ваше хобби» — примерно так звучит этот вопрос. Представьте себя на месте соискателя. Скорее всего, в ответе будет «спорт, чтение» и эти слова ничего не скажут о духовном, непрофессиональном мире человека. Уточните вопрос. Поставьте несколько дополнительных условий, и анкетируемый, либо раскроется, рассказывая о своем любимом занятии, либо вы сразу же поймете, что ему нечего сообщить. В одной из компаний, где мне пришлось побывать на собеседовании несколько лет назад, я была удивлена вопросом менеджера по персоналу: «Расскажите мне что-нибудь о вашей жизни. О чем угодно, только, чтобы это не касалось работы». Современный бизнес требует не только умения работать — способность хорошо отдыхать ценится также высоко. Потратьте немного времени на выяснение увлечений соискателя и ему будет легче принять корпоративную культуру вашей фирмы или не принимать ее вообще.

Для этого в анкету включаем следующие вопросы:

Как Вы отдыхаете чаще всего?

Отметьте то, что Вам интереснее всего:

Книги

Театр

Кино

Выставки

Музеи

Спорт

Путешествия

другое

Поделитесь своими впечатлениями от последнего увиденного Вами спектакля, кинофильма, прочитанной книги, пр.

IX. Информация о самооценке

Некоторые компании включают в анкеты психологические тесты. Не вдаваясь в подробности такого тестирования, обратим внимание на то, что пара-тройка вопросов о характере, даст дополнительную информацию к размышлению. Но не стоит этим злоупотреблять — «простых в применении» тестовых методик не слишком много, и часто, побывав на нескольких собеседованиях, соискатели уже великолепно отражают шаблонные «психологические удары».

Дать общее представление о самооценке человека могут ответы на следующие вопросы:

Когда у Вас спрашивают «Какой/ая Вы?», какие первые слова приходят в голову (напишите 3 — 4 определения того, какой/ая вы)?

Укажите 5 своих положительных качеств.

Укажите какие 3 отрицательные качества Вам присущи.

От каких качеств своего характера Вы хотели бы избавиться?

Для результатов психологического тестирования можно предусмотреть место прямо в этом разделе, а можно и в конце анкеты.

X. «Маркетинговая информация»

Предоставить такую информацию могут ответы на вопросы:

Где Вы взяли информацию об открытой вакансии?

Как Вы считаете, есть среди Ваших знакомых люди, которым может быть интересна работа в нашей компании? Укажите имя, контактный телефон, предполагаемую сферу деятельности.

Эти вопросы относятся к категории «хитрых». Во-первых, ответы на них помогают скорректировать бюджет на поиск и привлечение персонала, во-вторых, при их тщательной отработке, вполне могут заложить основу для появления в фирме новых сильных соискателей.

XI. Информация о прохождении собеседований и принятии на работу

Этот раздел заполняется тем работником, который «собеседовал» с соискателем. Если собеседование построено в несколько этапов, отметки об их прохождении очень удобно проставлять в следующей табличке:

Она будет служить вам небольшим напоминанием и подсказкой руководителю фирмы об успехах соискателя при прохождении туров собеседования.

Безусловно, такой огромный массив информации, как база данных анкет и резюме потенциальных кандидатов, требует достаточно осторожного обращения. Сотни листков с указанием имен, адресов, телефонов, уровня доходов и времени, удобного для звонка — может сыграть хорошую службу для людей, не слишком щепетильных в вопросах «межличностных отношений». Анкетируемый вполне может чувствовать некоторую долю незащищенности и желания отказаться от заполнения отдельных пунктов анкеты. О чем сигнализирует отказ от заполнения отдельных граф (о «низкой управляемости», конфликтности, пр.) судить вам и профессиональным психологам.

**Глава V**

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, в результате проведенного нами исследования можно сделать следующие основные выводы.

Конкретной задачей любого анализа трудовых ресурсов предприятия является нахождение слабых мест, связанных с использованием рабочей силы, а его целью выработка таких рекомендаций, которые не позволят предприятию снижение объема и качества выпускаемой им товарной продукции.

Проанализировав методы и принципы ведения кадровой политики ООО «Кайфын» можно сделать вывод, что на предприятии ведется целенаправленная кадровая политика, разработана концепция кадровой политики.

Состав кадров предприятия стабилен, что наглядно видно из расчета показателя (коэффициента) стабильности кадров, который составил 92,73%.

Стабильность кадров ведет за собой повышение производительности труда, улучшение морально-психологического климата в коллективе, способствует лучшей адаптации новых работников в коллективе.

Однако необходимо провести меры по активизации персонала, его мотивации на труд, т.к. мало заметна заинтересованность каждого сотрудника в общем деле предприятия. Ведь одной из подзадач кадровой политики является выбор наиболее действенных методов мотивации персонала. Мотивировать – значит затронуть их важнейшие интересы, дать им шанс реализоваться в процессе работы.

Современное состояние образования и наличие элементов кризисных явлений при становлении рыночных отношений предъявляет особые требования к политике управления кадрами любого предприятия. В этих условиях необходимо существенно

повысить целенаправленность управления кадрами, укрепить трудовую дисциплину, обеспечить внедрение современных методов стимулирования трудовой мотивации, контроля за результативностью и качеством труда, достигнуть более тесного взаимодействия этого вида управления с управлением предприятия в целом. Модернизация управления должна быть ориентирована на консолидацию потенциала предприятия, повышение производительности и эффективности труда как в краткосрочном, так и в долгосрочном аспекте.

Определяющим фактором, влияющим на конкурентоспособность, экономический рост и эффективность производства, является наличие на предприятии человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные производственные задачи Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

И в заключении напомним, что стержнем всякой организации являются работающие ней люди, которыми необходимо управлять так же, как сотрудниками других функций. Именно сотрудники службы управления персоналом обеспечивают функционирование и обновление систем управления персоналом. Они должны обладать многими качествами, основными из которых являются:

1. Знание бизнеса (сферы деятельности организации).

Сотрудники службы управления персонала должны иметь четкое представление о потребностях клиентов фирмы, движущих силах отрасли, понимать специфику производственной деятельности, ее финансовые аспекты. Эти знания позволяют им хорошо понимать стоящие перед организацией цели (и участвовать в их определении), моделировать производственное поведение, разрабатывать системы правления персоналом и оценивать их эффективность.

2. Профессиональные знания и навыки в области управления

персоналом. Это тот элемент, который делает сотрудников службы (отдела) правления персоналом тем, кто они есть – специалисты по управлению персоналом.

Основные элементы профессиональных знаний в области человеческих ресурсов соответствуют составляющим системы управления персоналом: подбор, профессиональное обучение и развитие, оценка, а также включают знания и навыки области создания и управления процессами и процедурами, общения,

администрации.

3. Лидерство и управление переменами. Служба человеческих ресурсов играет ключевую роль в управлении современной организацией, поэтому ее сотрудники должны обладать критическими для этого процесса навыками –определять направление развития организации, формулировать цели, вырабатывать методы достижения этих целей и внедрять их в организацию. Для этого специалистам по персоналу нужны профессиональные знания в области планирования, разработки и анализа альтернативных стратегий, принятия решений, создания рабочих групп, разрешения конфликтов.

4. Способность к обучению и развитию. В современном мире

устаревают не только компьютеры и автомобили, но и знания в области управления персоналом. Поэтому способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков является критическим качеством для специалистов по человеческим ресурсам – управлять процессом постоянного обновления профессиональных знаний персонала всей организации могут только люди, сами владевшие этим искусством.

**Список использованной литературы**

1. Зайцева Т. В. Управление персоналом: Учебник. М., 2004

2. Зайцева Т. В., Зуб А. Т. Управление персоналом: Учебник. М., 2005

3. Управление персоналом / Блинов А.О., Кайтаева Х.И. М.: Элит, 2007 г

4. Управление персоналом. Учебник. / Кибанов А.Я.. Ивановская Л.В.. Митрофанова Е . М., 2006

5 Журнал «Управление персоналом» 2010