СОДЕРЖАНИЕ

Стр.

Введение.........................................................................................3

1. Подбор персонала как способ создания эффективной команды в организации........................................................................................6

1.1. Планирование потребности в персонале как начальный этап создания эффективной команды............................................6

1.2. Методы определения потребности в персонале......................7

1. Мотивация работников и повышение квалификации

персонала...............................................................................14

2.1. Роль мотивации работников при создании эффективной т команды...................................................................................14

2.2. Повышение квалификации работников для создания и эффективной команды в организации..................................16

2.3. Формирование имиджа за счет эффективной команды........25

Заключение...................................................................................28

Список использованной литературы.........................................31

Приложение.................................................................................33

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы в том, что создание эффективной команды является залогом успеха функционирования любой организации. Хотя оптимальные системы, процедуры и правильные принципы организации производства играют важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их сплоченности, компетентности, знаний, дисциплины, мотивации, восприимчивости к обучению, способности решать проблемы. Все эти качества и составляют эффективную команду.

Компетентность требуется работнику, занимающемуся разработкой новых изделий или оборудования, хотя бы потому, что создание новой хорошей техники требует, как минимум, знания того, как работает старые машины и оборудование. Но для предприятия, которое решило сегодня преуспеть в конкурентной борьбе, необходимо, чтобы каждый работник обладал весьма обширными знаниями.

Формирование у работников нужной компетенции начинается уже при подборе кадров и приеме на работу кадров. Люди, которые придут в организацию, должны стремиться, максимально овладеть аспектами данного бизнеса.

Не менее важным является долгосрочное планирование кадровой политики фирмы.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача - добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатным расписанием.

Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы постоянно добиваться увеличения в составе рабочей силы предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, и следить за тем, чтобы таких работников становилось все больше в каждом подразделении.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко, так как не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались. Иногда существует большая, чем это предполагалось текучесть кадров в некоторых областях производства и регионах. Планировавшийся набор кадров не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана, по меньшей мере, вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления.

Цель данной курсовой: выяснить роль создания эффективной команды в функционировании современных организаций и их влияние на её имидж.

В ходе работы будут решены следующие задачи:

- охарактеризовать как происходит процесс отбора кадров в современных компаниях;

- описать роль планирования персонала;

- рассмотреть необходимость мотивации работников и повышения квалификации персонала;

- проанализировать формирование имиджа фирмы за счёт эффективной команды в современных организациях.

Методологической базой для написания послужили работы таких авторов, как Кибанов А.Я, Водачек Л.,Громова О.Н и т. д.

1. Подбор персонала как способ создания эффективной команды

организации

1.1. Планирование потребности в персонале как начальный этап создания эффективной команды

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих. Так как банки берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в самых различных специальностях, сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной. Для набора младших служащих хорошим источником являются местные школы, и многие банки поддерживают полезные контакты с ними, чтобы принимать участие в договорах о профессиональной подготовке школьников. Большинство крупных банков принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры в банковском деле. Источники набора более квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, а также "хедхантез", или консультанты по поиску руководящих административных работников. Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными. [11, с. 45]

Планирование персонала - это процесс определения потребностей организации в кадрах, т.е. определение того, когда, где, сколько, какой квалификации, какой стоимости, какие сотрудники потребуются в будущем.

Потребности организации в сотрудниках меняются с тече­нием времени под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличе­ние или сохранение спроса на производимый организацией про­дукт, а значит, и на рабочую силу.

В целом потребность предприятия в трудовых ресурсах определяется спросом на товары и услуги и уровнем произво­дительности труда. Это количественный аспект проблемы, суть которого состоит в определении количества сотрудников, необ­ходимых для будущего целенаправленного выполнения задач организации, в количественном, качественном, временном и пространственном отношении.

1.2. Методы определения потребности в персонале

В управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд методов. Наибольший интерес для менеджмента персоналом представляют эконометрический метод и метод проектирования тенденций.

С помощью эконометрического метода потребность в рабочей силе определяется исходя из предполагаемого уровня конечного спроса на какой-то год в будущем.

Метод проектирования тенденций предполагает перенос прошлых тенденций изменений в величине совокупной рабочей силы и ее структуре на прогнозируемый период.

Планирование персонала не ограничивается лишь количественными методами. Данный процесс намного шире и носит системный характер, который в обобщенном виде представлен на рис. 1 (приложение 1).

Даже если организация способна привлекать новых служащих, имеется много трудностей на пути подбора правильного человека на определенную работу. Некоторые люди думают, что они могут сразу же оценить других, но на самом деле это является разновидностью избитого предвзятого мнения. Другие не уделяют этой трудной задаче достаточно времени или полагаются только на один источник информации, обычно это собеседование. Однако оно не может предоставить им все необходимые сведения, даже если они хорошо владеют навыками проведения такого рода мероприятий. Самым опасным представляется то, что занимающиеся подбором служащих не знают, что они хотят, и это делает неэффективным процесс отбора. [8, с. 145-147]

Первичное выявление кандидатов происходит путем анализа их документов (анкет, резюме, характеристик, рекомендаций) на пред­мет их соответствия требованиям организации к будущим сотрудни­кам. Его методы зависят от бюджета, стратегии, культуры организа­ции, относительной важности должности. Однако с помощью оценки документов можно получить ограниченное количество информации.

Для облегчения анализа всем претендентам целесообразно предлагать стандартный бланк заявления, включающий сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. Заявление может быть совмещено с анкетой, содержащей вопро­сы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения, интересах, опыте предпринимательства, преподавания, научной деятельности, участия в общественных организациях, наградах, почетных званиях, публикациях, а также о лицах, которые могут что-то сообщить о претенденте.

В результате анализа документов принимается решение о целесообразности личной встречи с претендентом. Приглашение на нее может быть предварительно сделано по телефону, но обязательно должно быть подтверждено письменно. Правила хорошего тона требуют приложить к приглашению схему расположения офиса организации и кадровой службы.

Перед ознакомительным собеседованием, происходящим в рамках такой встречи, стоят следующие основные задачи: [5, с. 56]

1. Первичное определение компетентности, личных качеств претендента и его заинтересованности в работе.

2. Информирование его об организации и преимуществах работы в ней, обязанностях, возможных трудностях.

3. Выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, возможнос­ти нахождения согласия между ними.

4. Предоставление претенденту возможности самому оценить, действительно ли он хочет получить данную работу.

Результаты ознакомительного собеседования с кандидатами обычно позволяют отсеять сразу же до 80 — 90% этих лиц, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств, их пригодности выполнять соответствующую работу.

Целевые собеседования дают возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, прилежание, реакцию, открытость новому, наблюдательность, любознательность, инициативность, энтузиазм, благоразумие, честность, причины оставления прежнего места, сноровистость и т.п.

Информацию о претенденте можно получить при помощи специального анализа и проверки автобиографий, характеристик, рекомендаций с последнего места работы. Но в целом их достоверность весьма невысока (как свидетельствует западный опыт, 25% характеристик и рекомендательных писем — ложные). Поэтому часто их содержание мало кого интересует: главное — общий вывод, а то и просто сам факт наличия. Кроме того, они содержат формацию преимущественно о прошлом кандидата, а не о его настоящих и перспективных возможностях. [6, с. 148]

Достаточно надежным способом проверки является тестирование, которое предназначается как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. С помощью тестов можно оценить: скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, аналитичность мышления, аккуратность, зрительную память, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседова­ние с линейным руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе сопоставления раз­личных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них. Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов (2—3 человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами. Здесь и происходит окончательное решение судьбы претендента.

Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы. Для руководящей и управленческой работы существенными данными служат: [12, с. 256]

-цель работы,

-ее роль в организации,

-основные задачи работы,

-право нанимать на работу или увольнять, лимиты финансовых затрат и т.д.,

-членство в комитетах, связи с другими отделами и др.

Только когда характеристика работы уже готова, Можно думать об отдельном служащем, чтобы заполнить эту вакансию. Решая этот вопрос, нужно принимать во внимание:

-физические данные,

-квалификацию,

-ум (интеллект),

-особые склонности,

-интересы,

-характер,

-мотивацию,

-обстоятельства.

При этом по каждому из этих пунктов следует спросить себя, что является:

-существенным, т.е. тем минимумом, без которого кандидат на должность, никогда не достигнет удовлетворительного уровня в работе;

- желательным, т.е. уровнем, необходимым на самом деле, чтобы обеспечить удовлетворительные стандарты;

- противопоказанным, т.е. чертами, являющимися очевидными недостатками.

Последние чрезвычайно важно, потому что на первой стадии подачи заявления на работу людей с нежелательными чертами отсеивают, и имеет смысл знать их все, чтобы не пропустить таких людей дальше уже на этой стадии.

При подготовке квалификационных требований важно быть точным, нужно тщательно выбирать слова и избегать таких обобщений, как "хорошая внешность", “уровень образования выше среднего” и т.д. Подробные данные, необходимые по каждой позиции, будут включать, по меньшей мере, некоторые из этих требований, хотя точная информация будет различаться от одной работы к другой. [4, с. 23]

1. Физические данные:

а) Рост,

б) Телосложение,

в) Здоровье,

г) Эталон внешности, необходимой для успешной деятельности,

д) Речевые характеристики кандидата,

е) Возрастные ограничения,

ж) Пол.

2. Квалификация:

а) Образование (уровень).

б) Тип школы, колледжа или необходимая университетская подготовка.

в) Требуемая техническая, коммерческая или профессиональная квалификация.

г) Необходимая конкретная профессиональная подготовка.

д) Опыт предыдущей работы (уровень, длительность работы на должностях) и ее виды (например, техническая, управленческая).

е) Другие необходимые навыки и знания, которые, возможно, не были раскрыты в пунктах 2(а) и 2(д), приведенных выше.

3. Интеллект:

Требуется определенный уровень умственных способностей.

4. Способности:

Способности, необходимые для того, чтобы получить работу таковы:

а) технические способности,

б) ловкость рук,

в) вербальные способности - письменные и устные,

г) математические способности,

д) умение общаться,

е) аналитические навыки,

ж) художественные способности.

5. Интересы

В определенной степени следующие интересы претендента на работу могли бы ему помочь добиться успеха. Сюда можно отнести:

а) решение интеллектуальных проблем,

б) конструктивные практические интересы,

в) общественные,

г) художественные.

6. Характер

Для успеха претендентам потребуются определенные черты характера чтобы:

а) работать с другими людьми,

б) влиять на других людей,

в) полагаться на себя,

г) быть готовым сказать другим, что делать,

д) получать удовольствие от напряженной работы,

е) обладать следующими качествами (часто характеризуемыми как личностные).

Например:

- скрытный – общительный,

-непостоянный – стабильный,

-покорный – властный,

-ловкий / пользующийся моментом – правильный / любит правила,

-склонный к мягкости – склонный к жесткости,

-одаренный богатым воображением – практичный,

-консервативный – всегда готовый экспериментировать,

-нуждающийся в защите – самостоятельный / независимый,

-подозрительный – доверчивый,

-либеральный – авторитарный.

Итак, подбор персонала является важным началом для создания эффективной команды в организации. Ведь правильно отобранные люди позволят организации достичь наивысших результатов.2. Мотивация работников и повышение квалификации персонала

2.1. Роль мотивации работников при содании эффективной команды

Люди работают ради чего-то. Одни стремятся к день­гам, другие — к славе; третьи — к власти; четвертые просто любят свою работу. Перечисленные и другие обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение - мотивацией.

Внешние обстоятельства, воздействующие на пове­дение человека, получили название «стимулов» (stimulus (лат.) — заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных).

Таким образом, добиться желаемого поведения мож­но двумя путями: подобрать человека с заданным уров­нем внутренней мотивации или воспользоваться внеш­ней с помощью стимулов.

По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими.

Суть экономических состоит в том, что люди в ре­зультате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их бла­госостояние. Экономические стимулы относятся ко всем тем потребностям, которые удовлетворяются с помо­щью благ и услуг, имеющих цену. Такие стимулы мо­гут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте). [14, с. 13]

Но чисто экономический подход не состоятелен. Как показал опыт, принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать. Против него работа­ют: стремление к благотворительности; эффект насы­щения потребностей (даже престижное потребление действует лишь до определенных пределов); психоло­гия коллективных действий.

Максимизация собственной выгоды может иметь для человека отрицательный результат даже с экономичес­кой точки зрения. Некоторые цели, например, в поли­тике или личной жизни, могут быть достигнуты путем жертвования материальной выгодой. Как сказал Антуан де Сент-Экзюпери, «работая только ради матери­альных благ, мы сами себе строим тюрьму».

Кроме того, и поведение человека не является полностью рациональным. Очень часто экономические стимулы на практике корректируются привычками и подсознательными механизмами, например, внутренним неприятием риска. Поэтому экономическое стимулирование и не дает такого эффекта, который, каза­лось бы, от него можно было ожидать.

Неэкономические стимулы делятся на организаци­онные и моральные.

Положительное влияние на мотивацию оказывает, например, информирование об успехах, планирование профессионального развития и карьеры; регулярная положительная оценка, продвижение по службе.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную струк­туру. Последняя достаточно устойчива, но поддается целенаправленному формированию, например, в про­цессе воспитания. У каждого человека она индивиду­альна (одни любят шоколад, другие мясо с кровью) и обусловливается множеством факторов: достигнутым уровнем благосостояния, социальным статусом, квали­фикацией, ценностями и проч.

Для успешного руководства людьми каждый менед­жер должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы основ­ные мотивы их поведения, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать.

В то же время необходимо отметить, что между мо­тивацией и конечным результатом деятельности чело­века нет однозначной связи. Здесь вмешивается много случайных или субъективных факторов, таких, напри­мер, как способности, настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние коллег, знакомых, родственников.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своего предприятия, так и вне него. Получение в процессе професси­ональной подготовки новых знаний способствует общему ин­теллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе. Поэтому воз­можность профессионального развития в собственной фирме высоко оценивается работниками и оказывает большое влия­ние на принятие ими решения о работе в той или иной орга­низации, а капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации. Выиг­рывает от внутрифирменного профессионального развития персонала и общество в целом, получая более квалифициро­ванную рабочую силу и более высокую производительность труда без дополнительных затрат. [7, с. 8-9]

Вхождение в рынок связано не только и не столько с изменением и адаптацией к условиям рыночных отношений эконо­мического механизма, сколько с подготовленностью кадров.

Преобразуя организационно-экономический механизм, человек изменяется и сам. Поэтому наряду с интенсификацией трудовых процессов особое внимание должно уделяться изучению факторов, определяющих поведение и деятельность личности в процессе совместного труда.

2.2. Повышение квалификации работников для создания эффективной команды в организации

В литературе и в практической деятельности можно на ряд толкований процесса профессионального развития персонала: продвижение кадров, их переподготовка и обучение, повышение квалификации, кадровый резерв, регулирование и т.п. Все это, так или иначе, связано с обучением, т.е. с профессиональной подготовкой.

Цели переподготовки - это не только зеркальное отражение потребностей, интересов и проблем работников, но и отражение борьбы, требований и условий окружающего мира. Изменения в окружающей среде, обществе, экономике, философии преподавания автоматически вызывают изменения в представлении о цели переподготовки. В связи с этим можно сформулировать основные и дополнительные цели переподготовки (рис. 2).[5, с. 11]

Цели повышения квалификации кадров

Основные

Дополнительные

Детализация и конкретизация основных целей

## Обучение

## Передача

профессиональных знаний,

общеобразовательных знаний,

знаний в области методики.

установлению и поддержанию контактов,

проведению переговоров,

новым знаниям,

методике обучения,

сотрудничеству с внутренней и внешней средой,

решению стратегических задач,

развитию способностей и умению расслабляться,

отдыху и сохранению хорошей физической формы,

разнообразно жить и украшать жизнь.

Рис.2 Цели повышения квалификации кадров.

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными ее видами. Прежде всего обращает на себя внимание тот факт, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (т.н. «внутризаводское обучение»).

Во внезаводском обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (либо заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:[1, с. 256-257]

* подготовку новых рабочих;
* переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
* повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется прежде всего в организации повышения их квалификации.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный и всегда вполне конкретный характер - так как такое обучение ориентировано прежде всего на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы. Этот тип обучения не требует больших расходов и сокращает период адаптации работника. В учебном процессе используются такие методы, как: работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др.

Обучение на рабочем месте характерно прежде всего для рабочих и служащих простых должностей.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Используемые здесь методы как правило соответствуют теоретической направленности обучения — это могут быть лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы (в том числе и на базе ЭВМ), обмен опытом и др.

Обучение вне рабочего места может применяться для всех категорий работников, но в большей степени характерно для руководителей, специалистов и служащих.

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:[9, с. 123]

* надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);
* условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;
* возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации — важное звено в поддержании баланса спроса и предложения рабочей силы. Действительно, изменяя профессиональ­ную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить максимальное соответствие структуры работников структуре рабочих мест - с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы.

Ранее предприятиям и организациям ежегодно доводились задания по подготовке и переподготовке кадров, нормативы численности работников, занимающихся обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы, задания по ее расширению и т.п. В настоящее время все виды обучения предприятия осуществляются самостоятельно и вполне независимо от каких-либо других органов управления, что имеет как свои плюсы, так и минусы.

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего это связано с серьезным ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы (например, через систему профес­сионально-технического образования) и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией предприятия на удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников.[10, с. 290]

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка основана на балансе интересов. С одной стороны, такая система должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой — предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Отсюда - повышенные требования к гибкости системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы и организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

1. выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
2. определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
3. правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
4. выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
5. изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Рассмотрим эти вопросы применительно к отдельным видам обучения рабочих на предприятиях.

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве. В прошлом численность рабочих, подготавливаемых непосредственно на предприятии, в несколько раз превышала масштабы подготовки кадров рабочих в системе профтехобразования – хотя и стоит отметить, что подготовка проводилась по относительно простым профессиям, не требующих длительных сроков освоения.

Кадровая политика предприятия в части подготовки кадров может иметь различную направленность — от ориентации на сиюминутные интересы, на подготовку узкоспециализированных рабочих, умеющих выполнять одну-две конкретные операции, до ориентации на долгосрочные интересы (подготовка рабочих широкого профиля на базе серьезной теоретической подготовки).

Многое зависит от объективных и субъективных моментов: выбора стратегии развития предприятия, типа производства и связанной с ним глубиной операционного разделения труда, от финансового состояния предприятия, от экономической грамотности руководства предприятия и т.д.

Современная система подготовки должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение (но при этом не стоит забывать пословицу "Скупой платит дважды" - имея в виду необходимость затрат на последующее повышение квалификации и переподготовку), так и интересы рабочего — получить полноценную профессиональную подготовку (хотя некоторых могут устраивать быстрые сроки подготовки и последующего получения заработка). Далее, необходимо учитывать, что подготовка кадров — это лицензируемая деятельность. Иными словами, предприятие, прежде чем получить лицензию на ее проведение, обязано доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований установленных стандартов качества обучения.

Важной задачей управления персоналом на предприятии является правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров. В определении объема подготовки исходят из общей потребности в кадрах, кадровой стратегии в трудообеспеченности предприятия (например, достаточно часто применяется набор рабочей силы со стороны только на низшие разряды), балансовых расчетов потребности рабочей силы в профессиональном разрезе и источников ее пополнения, из планов профессионально-квалификационного продвижения собственных рабочих. При этом важно умело сочетать перспективное планирование (опирающееся на выявление реальной потребности предприятия в кадрах) с постоянными корректировками планов, в которых должны учитываться изменения в структуре производства и подвижностью рабочей силы (прежде всего в связи с текучестью кадров).[16, с. 56-58]

Другая важная задача управления персоналом — оценить возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии — найти более рациональный путь решения этой задачи с использованием других образовательных структур, т.е. ориентироваться на подготовку на стороне. Для современного этапа характерны расширение сферы деятельности по подготовке кадров на одних предприятиях и сворачивание этой деятельности, сопровождающееся сокраще­нием численности работников в отделах подготовки кадров, — на других.

Оказание платных услуг одних предприятий другим начиналось с предприятий-производителей новой техники, которые организовывали курсы для рабочих предприятий-заказчиков этой новой техники.

В настоящее время подготовка кадров предприятиями проводится и по традиционным профессиям, не связанным непосредственно со спецификой продукции самого базового предприятия.

Рынок услуг в области подготовки кадров одних предприятий другим - как форма подготовки кадров - в большей мере соответствует рыночной экономике: потребность в рабочей силе удовлетворяется на договорной основе между предприятиями (независимо от их отраслевой принадлежности), расположенными в непосредственной близости друг к другу.

В отличие от подготовки новых рабочих, т.е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации (обучение рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется прямо на предприятии (конечно, если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение —увольнение с предприятия).

Рассмотрим особенности организации процесса пере­подготовки непосредственно на предприятии. Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников (в поисках лучшей работы, условий труда и т.п.).

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессиональным продвижением рабочих, а основная ее форма — обучение смежным и вторым профессиям.

Особенность переподготовки кадров — в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время (часто весьма продолжительное) по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих: и низкий уровень среднего общего образования, и давность лет его получения.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:[15, с. 315]

* определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
* выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
* проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке, зависит от:

* + численности высвобождаемых работников;
  + контингента высвобождаемых работников;
  + возможностей их трудоустройства на предприятии (появление новых или вакантных рабочих мест на других участках производства);
  + доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Чтобы обеспечить переподготовку кадров в режиме упреждения возможного дефицита рабочих отдельных профессий, важно знать тенденции изменения этих факторов и уметь прогнозировать возможный дефицит.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих.

Как уже отмечалось, подробные сведения о высвобождаемых формируются на предприятии не менее чем за два месяца до их высвобождения.

Поскольку система профориентации на предприятии развита слабо и в большей мере направлена на новых работников, чем на высвобождаемую рабочую силу, выбор новой профессии большинством работников осуществляется самостоятельно, что увеличивает вероятность ошибки.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.[13, с. 45]

Таблица 2.1.

Процесс переподготовки кадров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Новые рабочие места | Высвобождаемые рабочие | |
| Квалифицированные | Неквалифицированные |
| Предъявляют требования к квалификации рабочих | Необходима переподготовка с учетом имеющегося у рабочего задела знаний и навыков по прежним профессиям. Обучение по индивидуальным учебным планам и срокам | Необходима переподготовка по типовым учебным планам |
| Не предъявляют требования к квалификации | Переподготовка не обязательна (вариант встречается редко и может быть связан со сменой условий труда на более благоприятные) | Переподготовка не обязательна |

От уровня профессиональной подготовки рабочих зависит комплектование учебных групп, возможность объединения их с группами рабочих, проходящих первичную подготовку.

Объем переподготовки и ее конкретные формы зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями (учебные комбинаты других предприятий, ПТУ и т.п.). [3, с. 190]

2.3. Формирование имиджа фирмы за счёт эффективной команды.

Если фирма ставит перед собой цели долгосрочного получения прибыли, занятия или сохранения устойчивого: положения на рынке, то ей необходимо создать достойный имидж.

Имидж компании представляет собой, образно говоря, «лицо фирмы» в «зеркале общественного мнения», т.е. сформированное представление целевой аудитории о деятельности и успехах компании, которое оказывает постоянное и динамичное влияние на взаимоотношение компании с ее реальными и потенциальными клиентами, ее конкурентоспособность, финансовые результаты и контакты с государственными учреждениями. По словам психолога Сола Геллермава, главная цель в создании имиджа — реализовать представление о самом себе.[6, с. 170]

В более общем смысле слова имидж — это репутация компании, создавшееся общее мнение о её качествах, до­стоинствах и недостатках. Двойственный характер репу­тации проявляется в том, что она одновременно являет­ся прямым следствием работы компании и в определен­ной степени обусловливает возможности ее дальнейшей деятельности.

Одним из важнейших составляющих имиджа является этическая сторона ведения бизнеса. К сожалению, надо отметить, что российское предпринимательство еще не отличается высокой этич­ностью своих действий в сфере деловых отношений, что вызывает в первую очередь недоверие, неуверенность в российских партне­рах, их честности и ответственности, в качестве производимой продукции или предоставляемых российскими фирмами услуг.

Процесс создания имиджа фирмы начинается с проектирования различных вариантов желаемой формулы имиджа на основе комплексного исследования, в котором ставится цель по возможности в более доступной для широкой массы покупателей форме воспроизвести миссию, цель и особенности предполагаемой деятельности фирмы на рынке. При этом должна быть выдержана, основная линия – имидж фирмы должен учитывать ценности, культурные традиции, религиозные особенности, потребности и ожидания общественности.

Немаловажный момент имиджа современного делового чело­века — это его внешняя привлекательность, которую, прежде всего, обеспечивает костюм. Критерии делового костюма вполне опреде­ленны: он не должен быть ярким, броским. В деловом обществе для мужчин преобладают серые, черные и темно-синие тона, для женщин — непозволительно приходить в офис в ультрамодной, экстравагантной или облегающей одежде. Не в меру модная или экстравагантная одежда может соз­дать впечатление недисциплинированности, ненадежности фирмы, тем самым оттолкнуть клиента, и наоборот, аккуратность и классический стиль создают ощущение надежности, стабильности, уве­ренности и квалифицированности работников. Предпочтение отдаётся классическому покрою, подчеркивающему элегантность и сдержанность в одежде. Идентифицирующими и объединяющими элементами в одежде могут служить различного рода одинаковые атрибуты делового костюма, такие как галстук, шейный платок, эмблема фирмы, униформа. Так, например, «Аэрофлот», проводя кампанию развития и поднятия уровня своей репутации и прести­жа, наряду с проведением крупных рекламных акций, заказал разработку дизайна и пошив униформы для своих работников из­вестному российскому кутюрье Валентину Юдашкину.[7, с. 4]

Кроме привлекательной внешности, работники должны профессионально владеть разнообразными коммуникативными приёмами, к которым относятся невербальные приемы, такие как мимика, жесты, отличные для разных бизнес культур, и вербальные — умение вести деловую беседу, телефонный разговор и т.д. Соблюдение этих требований создает имидж профессионализма работников.

Имидж в бизнесе является личностным инструментарием, с помощью которого возможно создание доверительных и располагающих отношений. Таким образом, личность бизнесмена является одним из определяющих факторов имиджмейкерства. Помимо внешней привлекательности, руководитель, желающий приобрести имидж, вызывающий доверие, по японским и американским ис­следованиям в области менеджмента, должен обладать следующи­ми свойствами:[10, с. 389]

* Твердый, но одновременно гибкий.
* Серьезный, но с чувством юмора.
* Дружелюбный, но умеет держать дистанцию.
* Преданный своему делу, но не теряет головы при успехах и поражениях.
* Мечтательный, но с сильно развитой волей.
* Готовый идти на риск, но основательно все просчитывающий.

Кроме того, базовыми качествами удачливого бизнесмена являются профессиональная компетентность, образованность, наличие богатого опыта, оригинальность и нестандартность мышления. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из поставленных задач, можно сделать вывод:

1. Процветание организации во многом зависит от слаженности действий управленческой команды, а противоречия между топ-менеджерами компании угрожают стабильности бизнеса, снижают эффективность управления и подрывают репутацию управленческой команды в целом. Создание эффективной команды всегда требует приложения усилий, но для управленческой команды это верно вдвойне - ведь каждый топ-менеджер отвечает не только за свою деятельность, но и за свое подразделение, обладающее своими интересами и внутренними особенностями. Кроме того, далеко не каждый успешный лидер одновременно является хорошим "командным игроком" - работа в команде требует открытости, гибкости, внимательного отношения к интересам других, умения порой поступаться личными амбициями ради достижения общих целей.
2. Создание сплоченной и эффективной команды - это очень сложный процесс, учитывающий большое количество факторов: постановка целей, мотивация членов команды, коммуникация между ними и многое другое.
3. План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих.

В управленческой теории и практике при определении потребности в персонале применяется ряд методов. Наибольший интерес для менеджмента персоналом представляют эконометрический метод и метод проектирования тенденций.

По содержанию стимулы бывают экономическими и неэкономическими.

1. Определение потребностей в персонале предприятия - одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить необходимый на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. Качественная потребность в персонале (т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований) рассчитывается исходя из организационной структуры управления, требований к должностям и рабочим местам, закрепленных в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест; профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технологической документации. Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. критериям сопровождается одновременным расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности. Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям. Определение количественной потребности в персонале сводится к выбору метода расчета численности сотрудников, установлению исходных данных для расчета и непосредственному расчету необходимой численности на определенный временной период.
2. Методы расчета количественной потребности в персонале: метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса (метод трудоемкости); методы расчета - по нормам обслуживания, по рабочим местам, по нормативам численности, по нормам управляемости; стохастические методы - расчет числовых характеристик, регрессионный анализ, корреляционный анализ; методы экспертных оценок - простая оценка, расширенная (однократная или многократная) оценка
3. Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации - это получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.
4. Имидж компании представляет собой, образно говоря, «лицо фирмы» в «зеркале общественного мнения», т.е. сформированное представление целевой аудитории о деятельности и успехах компании, которое оказывает постоянное и динамичное влияние на взаимоотношение компании с ее реальными и потенциальными клиентами, ее конкурентоспособность, финансовые результаты и контакты с государственными учреждениями. По словам психолога Сола Геллермава, главная цель в создании имиджа — реализовать представление о самом себе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акбердин В.В., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры. функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятия при различных формах хозяйствования. Учеб.пособие. - М.: ГАУ, 2007. – 465 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 2006. – 215 с.
3. Бушмарин И.В. Современные требования к использованию трудовых ресурсов. // Общество и экономика. М.: 2008, № 1. – с. 36-48
4. Водачек Л., Водачкова О. Эффективная команда в компании.: - М.: Экономика. –2006. – 470 с.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник 3-е. изд. перераб. И доп. – М., Юнити, 2007. – 501с.
6. Годин А. И. Проблемы оптимального использования трудовых ресурсов розничной торговли потребительской кооперации. – М. – 2007. – 220 с.
7. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов: Учебное пособие. М.: Высшая школа, 2007. – 377 с.
8. Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунова В.М. Организация управленческого труда. Учеб. пособие. - М.: ГАУ, 2006. – 98 с.
9. Драккер П. Управление, нацеленное на результаты. / Пер. с англ. М.: Высшая школа, 2007. – 149 с.
10. Друкер П. Эффективное управление. – Пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 632 с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 2-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2006. – 522 с.
12. Ефремов В.С. Семь граней современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом, 2007, №13. – с. 15-32
13. Иванцкевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 2006. – 314 с.
14. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Создание успешной команды на предприятии. М.: ГАУ, 2006. – 290 с.
15. Кузьмин С. А. Рыночная экономика и труд. –М.: Наука, 2006. – 169 с.
16. Латтман Ш. Как создать эффективную команду в компании // Проблемы теории и практики управления. – 2007. - № 5. – С. 92-93. Приложение 1

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Принципы приема на работу, функции (обязанности, вид атрудовой деятельности), профессиональное развитие личности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Планирование потребности в персонале |  |

Какая и сколько рабочей силы будет в заданной временной точке? где в ней нуждаются? какие и сколько имеется рабочих мест?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Планирование приёма на работу |  |

Внешнее планирование

Внутреннее планирование

# Откуда, как и когда будут

дополнительно приниматься на работу сотрудники?

Какие и сколько сотрудников, когда и на какое время

должны быть перемещены по службе, повышены в должности?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Планирование сокращения кадров |  |

Какая и сколько рабочей силы должно быть оставлено на предприятии? Какие мероприятия проводятся?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Планирование затрат на подбор и обучение кадров |  |

Какие расходы по статьям предусматриваются на формирование и развитие персонала организации?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Планирование профессионального обучения персонала |  |

Какие и сколько учебных мероприятий необходимо, новый или

имеющийся в наличии персонал квалифицируется

на предусмотренные рабочие места?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Планирование работы и перспективы развития персонала |  |

Сколько и какие работники, когда и на какую должность будут назначены?