**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

# ОЗЕРСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

(филиал)

**ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Московского инженерно-физического института**

**( государственного университета)**

## Кафедра экономики и управления

### КУРСОВАЯ РАБОТА

**«Управление персоналом как специфическая сфера менеджмента»** (наименование темы)

**по курсу**

**“Основы менеджмента ”**

(наименование курса)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Зав. кафедрой** |  |  |  |  | С.А. Посохина |
| **Преподаватель** |  |  |  |  | В.Н. Софронов |
| **Выполнил****студент группы** | 1М-33 |  |  |  | **Н.В. Никулина** |
|  | **(индекс группы)** |  | **(дата, подпись)** |  | **(Ф.И.О.)** |

**г. Озерск**

**2006 г.**

 Содержание

Введение 3

1. Управление персоналом как специфическая сфера менеджмента 7

 1.1 Система управления персоналом организации 7

 1.2 Поиск, отбор, наем персонала 9

 1.3 Развитие персонала как фактор производства 12

 1.4 Мотивация и стимулирование персонала 18

 1.5 Руководитель в системе управления персоналом 22

 1.6 Оценка и аттестация персонала 27

2. Концерн «Калина» - принципы управления персоналом 29

3. Предложения по совершенствованию системы управления персоналом

 концерна «Калина» 37

Заключение 41

Список использованных источников и литературы 43

 Введение

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

 В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

 Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

 Вполне естественно, что на каждом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов производства и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т. д.

 Главный потенциал предприятия заключен в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди делают работу, подают идеи и позволяют предприятию существовать.

 Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достигнуть своих целей. Управление персоналом связано с людьми и их отношениями внутри предприятия (организации). Оно применимо не только к сферам материального производства, но и ко всем видам занятости.

 Сегодня основными факторами конкурентоспособности стали обеспеченность рабочей силой, степень ее мотивации, организационные структуры и формы работы, определяющие эффективность использования персонала [14].

 Повышающийся в последние годы интерес к проблеме управления персоналом как важнейшему фактору эффективности менеджмента на предприятии в целом свидетельствует о признании важности данной проблемы. Разрешению данной проблемы должна способствовать продуманная система работы с персоналом. Сложившаяся система, неэффективность которой всё более очевидна, каких либо радикальных изменений не претерпевает. Недостаточно глубоко разбираются в основах кадровой политики руководители различных уровней и специалисты кадровых служб, среди которых большинство лиц с техническим образованием, что определяет технократическую ориентацию системы управления производством в целом. Отсюда часто негативное отношение руководителей к интересам социального и культурного характера, планированию и организации действенной работы с персоналом фирм.

 Положение усугубляется ещё и тем, что отсутствует серьёзная система подготовки специалистов в области управления персоналом, что существенным образом тормозит как развитие теоретических основ работы с персоналом, так и практическое применение уже имеющихся разработок на практике. Разрушение отраслевых научных центров, занимающихся проблемами практической социологии и психологии на своих предприятиях, ещё больше усугубило и без того плачевное состояние науки и практики в сфере управления людьми [11].

 Всем выше сказанным и выражается актуальность проблемы управления персоналом, как специфической сферы менеджмента.

 Целью курсового проекта является обоснование понятия управление персоналом как специфической сферы менеджмента и решение проблемы измерения его эффективности.

 Поставленная цель предопределяет решение следующих задач:

1. Рассмотреть систему управления персоналом организации
2. Изучить методы поиска, отбора и найма персонала
3. Определить развитие персонала как фактор производства
4. Показать мотивацию и стимулирование персонала
5. Проанализировать эффективность работы руководителя в системе управления персоналом
6. Рассмотреть методы оценки и аттестации персонала.

 Курсовая работа состоит из трёх глав и восьми параграфов.

 В первой главе курсовой работы рассмотрена система управления организации; изучены методы поиска, отбора и найма персонала; определено развитие персонала как фактор производства; показана мотивация и стимулирование персонала; проанализирована эффективность работы руководителя в системе управления персоналом; рассмотрены методы оценки и аттестации персонала.

 Во второй главе представлены методы управления персоналом в концерне «Калина» и выявлена проблема.

 Практический раздел (третья глава) содержит обоснование выводов второго раздела и примеры решения данной проблемы.

 В ходе написания курсовой работы были использованы труды следующих авторов: Десслер Гари, Иванцевича Дж, Лобанова А.А., Красовского Ю.Д., Папкина А.И., Смирнова Э.А., Травина В.В., Дятлова В.А., Кибанова А.Я., Цыпкина Ю.А., Щёкина Г.В., Маслова Е.В.

 1. Управление персоналом как специфическая сфера менеджмента

* 1. Система управления персоналом организации

 Управление персоналом – деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей.

 Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

 Люди; человеческие ресурсы; способность организации осознать их значение и содействовать решению проблем управления человеческими ресурсами; как вести бизнес, связанный с людьми, - вот фразы, широко распространенные в современном обществе. Сегодня всевозможные расхожие средства и панацеи для решения человеческих проблем неуклонно вытесняются профессиональным подходом к управлению персоналом.

 Система управления персоналом организации включает следующие подсистемы:

 анализа рабочих процессов и их планирования;

 планирования использования людских ресурсов;

 набора, отбора и ориентации работников;

 оценки выполнения, практического обучения и повышения квалификации, продвижения;

 компенсаций и пособий;

 безопасности и здоровья;

 трудовых отношений;

 дисциплины, контроля, оценки действий персонала;

 расписания (графика) работы;

 качества жизни (условий труда).

 Три момента, касающиеся особенностей управления персоналом:

 1. Управление персоналом является деятельностно-ориентированным. Эффективное управление персоналом направлено скорее на практические действия, чем на различного рода канцелярские процедуры или правила. Особое ударение делается на решении служебных проблем в целях выполнения поставленных фирмой задач благодаря поддержке персонала, каждого отдельного работника, совершенствованию условий труда и их удовлетворению.

 2. Управление персоналом является индивидуально-ориентированным. Насколько это возможно, каждый служащий рассматривается как личность и предлагаются услуги и программы, устремленные к индивидуальным потребностям.

 3. Управление персоналом ориентировано на будущее. Оно должно обеспечить предприятие компетентными и заинтересованными в результатах своего труда служащими. Таким образом, в долговременных стратегиях предприятий следует обязательно учитывать человеческий фактор [14].

 Управление персоналом призвано служить гарантией процветания фирмы. Чтобы фирма эффективно работала, требуются три решающих элемента: задача и стратегия (её выполнение); организационная структура; управление персоналом. Важно помнить, что именно люди делают работу, подают идеи и позволяют фирме жить. Даже наиболее капиталоёмкие, хорошо сконструированные организации требуют определённого персонала, приводящего их в движение.

 Таким образом, управление персоналом преследует цели:

1. помощь фирме в достижении общих целей;
2. эффективное использование мастерства и возможностей работников;
3. обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
4. стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
5. развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;
6. связь со всеми служащими;
7. помощь в сохранении хорошего морального климата;
8. управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

 В большинстве организаций деятельностью по управлению персоналом занимаются две группы: специалисты (УП-специалисты) и менеджеры-практики (П-менеджеры). П-менеджеры (заведующие, руководители отделов, вице-президенты) включены в эту деятельность, так как они ответственны за эффективное использование всех ресурсов, находящихся в их распоряжении.

 П-менеджеры обязаны уделять много времени управлению людьми. Они персонально ответственны за состояние оборудования и выпуск продукции, а также следят за обучением, качеством, своевременным выполнением работ и профессиональным соответствием служащих. Поддерживая постоянные контакты со многими людьми, они пытаются решить проблемы, чтобы предотвратить будущие трудности.

 Отношение числа специалистов по управлению персоналом к количеству служащих фирмы различно в различных отраслях. В США, например, на 200 занятых в среднем приходится один УП-специалист. Это относится к предприятиям общественного назначения, занятым производством товаров длительного пользования, а также к финансовым, страховым и государственным структурам. В некоторых отраслях – строительстве, сельском хозяйстве, розничной и оптовой торговле, сервисе – Уп-специалистов меньше.

 В процессе деятельности по управлению персоналом самая значительная часть времени – 33% - расходуется на решение штатных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина), 28,5% - на компенсации и пособия, 11% - на обучение, повышение квалификации, 10% - на трудовые отношения. Другие направления деятельности отнимают 5% и менее времени в работе УП-отдела [3].

 1.2 Поиск, отбор, наём персонала

 Эффективная работа персонала, особенно управляющего, является необходимым условием успешной деятельности любого акционерного общества. Поэтому подбор новых сотрудников на вакантные должности – задача ответственная и одновременно творческая. Решение её начинается с разработки комплекса требований к кандидату, включая профессиональные, личностные, медицинские и др., которые формируются исходя из должностных обязанностей и описания рабочего места. Система поиска, отбора, найма и адаптации персонала (ПОНАП) характеризуется комплексным подходом к решаемым задачам и максимальным использованием всех имеющихся в мировой практике форм и методов работы с персоналом. Конечная цель реализации системы – максимальное совпадение ожиданий кандидата и предприятия. Мировая практика и исследования показывают, что даже в лучших фирмах они совпадают не более чем в 30% случаев. Чем выше совпадение, тем выше степень мотивации сотрудников и их готовность считать интересы предприятия своим личным делом. Поэтому следует стремиться к максимальному увеличению степени совпадения ожиданий.

 Успешный поиск персонала в значительной степени предопределяется имиджем фирмы. Создание положительного имиджа фирмы – продолжительный, сложный и довольно дорогостоящий процесс, но это именно те затраты, которые рано или поздно себя окупают.

 Источники поиска персонала могут быть внешние и внутренние. Внешние источники – кандидаты, до этого не связанные трудовыми отношениями с данным предприятием, внутренние – работники данного предприятия.

 К внешним средствам привлечения персонала относятся:

 объявления о приёме через средства массовой информации и рекламу предприятия;

 предложения о приёме; организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, бюро, консультационные центры и т.п.);

 смежные по профилю предприятия; вузы, колледжи, техникумы, профессиональные училища и т.п.;

 работники предприятия.

 Внутренними средствами привлечения являются:

 объявления о найме на работу во внутрифирменных средствах информации;

 резерв кадров на выдвижение;

 выпускники учебных заведений и центров, прошедшие подготовку и переподготовку по направлению предприятия;

 переводимые и перемещаемые работники предприятия;

 внутрифирменное совмещение должностей и т.д.

 Кадровым службам следует разумно сочетать внутренние и внешние источники рабочей силы. При этом важное значение имеет ознакомление кандидатов с профилем предстоящей работы, системой оплаты труда, социальными услугами предприятия, а также с некоторыми аспектами психологического климата в коллективе [13].

 После изучения представленных кандидатами анкетных данных и принятия решения о приглашении на собеседование кандидата начинается самый ответственный период для кадровых служб – период отбора персонала, включающий несколько последовательных ступеней.

1. Оформление в установленном порядке анкетных и автобиографических данных.
2. Анализ рекомендаций и послужного списка.
3. Собеседование.
4. Освидетельствование профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества.
5. Медицинский контроль и аппаратные исследования.
6. Анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности.
7. Принятие решения о найме на работу.

 На каждой ступени отбора отсеивается часть заявителей вследствие несоответствия определённым требованиям или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие решения. Использование всех ступеней обеспечивает минимум ошибок в отборе персонала. Чем выше должностной уровень менеджера-соискателя, тем больше потребность в использовании всех методов.

 Наём персонала является заключительной фазой поиска и отбора персонала. В процессе найма происходит окончательное выяснение предстоящих отношений между работодателем и наёмным работником. Оно предполагает строгое соблюдение законов РФ, постановлений Правительства РФ, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений.

 Наёмный работник подчиняется правилам внутреннего трудового распорядка, выполняет возложенные на него служебные обязанности в соответствии с установленными требованиями. Заключительным этапом оформления отношений является подписание трудового договора (контракта) и издание приказа (распоряжения) для лиц, подписавших трудовой договор.

 Адаптация персонала на предприятии является своего рода индикатором успешности или провала работы по поиску, отбору и найму персонала.

 В процессе адаптации работник проходит несколько стадий: общее ознакомление с ситуацией; приспособление (привыкание, усвоение стереотипов); ассимиляция (полное приспособление); идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива). В процессе адаптации следует плавно вводить нового работника в его деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой ритм коллектива, непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации и т.д. [12].

 1.3 Развитие персонала как фактор производства

 Развитие персонала является одним из важнейших факторов успешной деятельности производства. Под развитием персонала понимается совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации работников. Это охватывает прежде всего:

 обучение, которое в форме общего и профессионального образования даёт необходимые знания, навыки и опыт;

 повышение квалификации, задача которого – улучшение профессиональных знаний и навыков в связи с развивающимся НТП;

 обучение в школе управления и руководства, дающее необходимые познания и подготовку при вступлении на руководящую должность и формирующее карьеру руководителя;

 переквалификацию, которая, по сути, даёт второе образование. Под ней понимается любая профессиональная переориентация. Цель переквалификации состоит в том, чтобы дать возможность работникам освоить новую для них специальность.

 Для эффективного осуществления задач каждому предприятию требуются наиболее пригодные для этого работники, которых необходимо подбирать и развивать.

 Развитие кадров должно стоять на первом плане, для чего необходимы:

 поддержка способных к обучению работников;

 распространение знаний и передового опыта;

 обучение молодых квалифицированных сотрудников;

 осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников;

 снижение текучести кадров.

 Организации создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных корпорациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами в этой области, имеющими большой опыт развития человеческих ресурсов.

 Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы, что для такой компании, как «Дженерал моторс», составляет сумму, превышающую 1 млрд. долл. США в год. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние 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 своей организации, так и вне её. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний [11].

 Профессиональное обучение – важнейший фактор развития персонала. В зависимости от организационного оформления и целей обучения можно выделить два вида производственного обучения:

 без конкретной специализации, т.е. получение каких-либо общепрофессиональных знаний независимо от уровня квалификации обучающихся;

 с конкретной специализацией, когда кроме основной профессии предусматривается специализация по определённым направлениям и проблемам.

 Когда важнейшим фактором развития является повышение квалификации сотрудников, составляется план развития, который также называют образовательным планом. В плане развития обычно указываются два наиболее важных момента:

 1). Цели развития, которые подразделяются по:

 рабочим местам, содержат конкретные должности, которые должны быть заняты после осуществления плана развития;

 профессиям, указывают конкретные профессии и не дают никаких прав на определённые должности;

 областям, определяют конкретные знания, которые должны быть приобретены по этому плану развития и не имеют прямого отношения к какой-либо должности.

 2). Меры, необходимые для достижения названных целей, со стороны:

 предприятия, проводимые в рабочее время и финансируемые работодателем (учитывают в плане кадровых расходов), например обучение на предприятии, дневные курсы и семинары вне предприятия, участие в научных конгрессах, систематическое варьирование занятий, практика внутри предприятия или ассистентская деятельность;

 сотрудников, которые принимаются ими в свободное время и полностью или преимущественно ими финансируются, например обучение в вечернем учебном заведении, самообучение, заочное обучение в вузе, обучение на заочных курсах или прослушивание телевизионного курса лекций [9].

 В современных организациях профессиональное обучение представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий несколько этапов. Управление этим процессом начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками текущих производственных обязанностей. Выполнение должностных обязанностей требует от сотрудников знания рабочих процедур и методов, выпускаемой продукции и оказываемых услуг, умения работать на установленном оборудовании и т.п. Потребности в обучении, связанные с выполнением производственных обязанностей, определяются на основе заявок руководителей подразделений и самих работников, путём проведения опросов руководителей и специалистов (отдел профессиональной подготовки рассылает анкету с просьбой указать в ней потребности в профессиональном обучении), анализа результатов работы организации, тестирования сотрудников. С учётом стратегии развития предприятия и собранных заявок формируются перспективные и текущие годовые планы обучения персонала. При этом в основу закладывается принцип непрерывности повышения квалификации каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности на фирме.

 В зависимости от целей и задач обучения существует несколько устоявшихся и принятых во всём мире форм и методов обучения. Наиболее распространёнными являются: обучение при приёме на работу, ежегодное обучение, повышение квалификации, стажировка, профессиональная переподготовка [15].

 Профессиональный и должностной рост – важнейший мотив в деятельности большинства работников. Отсутствие возможности роста часто приводит к снижению трудовой активности работников и ухудшению деятельности предприятия. Профессиональный рост тесно связан с проблемой кадрового резерва и планированием карьеры. В качестве образца можно взять приведённую ниже схему служебно-должностного и профессионального роста работника (Таблица 1).

 Принципиально важно выделение в качестве самостоятельных и почти независимых путей профессионального роста – карьеры руководителя и карьеры специалиста. Следует стремиться к тому, чтобы должностной рост не входил в противоречие с карьерой специалиста. Многие специалисты, стремясь быть руко- водителями, должны существенно повышать свой квалификационный уровень.

Таблица 1

 Подбор, оценка,

расстановка кадров

Карьера специалиста

Карьера руководителя

Дополнительное и профессионально-квалификационное продвижение

Поступление на работу

Квалификационный экзамен (определение качества знаний, умений, профессиональных склонностей, личностных качеств и убеждений)

Программа адаптации и ориентации в пределах организации, дополнительные испытания (тесты, наблюдения, анализ результатов работы)

Зачисление на постоянную работу.

Планомерная ротация по должностям линейных руководителей и специалистов функциональных подразделений в организациях-филиалах.

Стажировка у лучших руководителей.

Наставничество, система ответственных, возрастающих по сложности поручений.

Самостоятельное и организационное повышение квалификации.

Систематическая оценка.

 Общеизвестно, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения определённой работы или тех или иных функций на производстве. Для большинства профессий в ходе профессиональной деятельности необходимо повышение квалификации, включающее:

 получение новых специальных знаний и навыков;

 применение полученных, но не использовавшихся до сих пор знаний и навыков;

 повышение качественных и количественных показателей проделанной работы;

 адаптацию к изменившимся условиям производственного процесса.

 Также составной частью развития персонала на предприятии является планирование карьеры на основе формирования кадрового резерва.

 Планирование карьеры позволяет сотрудникам видеть, какую должность они могут получить, если приобретут соответствующий положительный опыт при определённых исходных условиях. Они должны разрабатываться на основе тщательного анализа работы, так как обладают сильным мотивирующим действием, которое при неблагоприятных условиях может привести к серьёзному разочарованию.

 Различают два вида карьеры: профессиональную и внутри-организационную.

 Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей и, наконец, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях.

 Внутриорганизационная карьера охватывает последовательную смену стадий развития работника в одной организации. Она может быть:

 вертикальной – подъём на более высокую ступень структурной иерархии;

 горизонтальной – перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определённой служебной роли на ступени, не имеющей жёсткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

 центростремительной – движение к ядру, руководству организации. Например приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительные обращения, выполнение отдельных важных поручений руководства.

 На совершенствование развития персонала, его профессионального роста и построения карьеры направлена работа с кадровым резервом. Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Подготовка резерва кадров включает три этапа: формирование резерва кадров, подготовка работников, входящих в его состав, к работе в новой должности и назначение на вакантную должность. Кадровый резерв – это специально сформированная и подготовленная группа работников, предназначенных для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня.

 Работа с резервом кадров обеспечивает совершенствование и развитие кадрового потенциала, становление руководителей и специалистов предпринимательского типа, способных адекватно реагировать на изменения во всех сферах деятельности и эффективно работать в современных условиях. Наличие резерва способствует организации планомерного обучения и стажировки, что сокращает период профессиональной адаптации работника, обеспечивает непрерывность процесса управления, существенно уменьшает риск, связанный с ошибками при назначении на освободившуюся должность, позволяет избежать случайностей и своевременно заменять недостаточно подготовленных работников более подготовленными [11].

 1.4 Мотивация и стимулирование персонала

 Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. В узком смысле слова «мотивированная деятельность» - это свободные, обусловленные внутренними побуждениями действия человека, направленные на достижение целей, реализацию интересов. В мотивированной деятельности работник сам определяет меру действий в зависимости от внутренних побуждений и условий внешней среды.

 Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена – издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

 Мотивы труда формируются, если:

 в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

 для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника;

 трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

 Любая деятельность сопряжена с определёнными издержками, имеет свою цену. Так, трудовая деятельность определяется затратами физических и моральных сил. Высокая интенсивность труда может отпугивать работников, если нет достаточных условий для восстановления работоспособности. Плохая организация труда, неблагоприятные санитарно-гигиенические условия на производстве, неразвитость социально-бытовой сферы в ряде случаев обусловливают такую стратегию трудового поведения, при которой работник предпочитает работать меньше, но и меньше получать, так как для него неприемлема цена интенсивного труда.

 Однако возможна и иная ситуация, когда работник для поддержания определённого уровня благосостояния готов оплатить здоровьем получение дополнительных благ: надбавок и льгот, связанных с условиями труда, повышенной оплатой за сверхурочные работы и т.п., тем более что общество, устанавливая такие льготы, это санкционирует. Люди, сознательно оценивая возможные варианты поведения, стараются выбрать наиболее краткий путь к желаемому результату [2].

 Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определённую интенсивность работы.

 Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В одном случае речь идёт о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом – об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул). Стимулирование труда предполагает создание условий (хозяйственного механизма), при которых активная трудовая деятельность, дающая определённые, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника. Формирования у него мотивов труда.

 Работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Дисциплина всегда несёт в себе элементы принуждения, ограничивая свободу выбора вариантов поведения. Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения. Стимулирование труда эффективно только в том случае, когда органы управления умеют добиваться и поддерживать тот уровень работы, за который платят. Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше (больше) то, что обусловлено трудовыми отношениями.

 Мотивация труда – важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т.е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способностей и склонностей человека, его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного потенциала). Мотивационный потенциал играет роль пускового механизма. Определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности.

 Очевидно, что связь мотивации и результатов труда опосредована природными способностями и приобретёнными навыками труда, но именно мотивация – источник трудовой деятельности личности [4].

 Стимулирование труда – это прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Вместе с тем оно несёт в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно. Она выполняет экономическую, социальную, нравственную функции.

 Экономическая функция выражается прежде всего в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

 Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную систему стимулов с учётом традиции и исторического опыта.

 Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме того, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности также предопределяются организацией и стимулированием труда в обществе.

 В свою очередь, стимулы могут быть материальными (1.денежные: заработная плата, премии и т.д.; 2.неденежные: путёвки, лечение, транспорт и т.д.) и нематериальными (1.социальные: престижность труда, возможность роста; 2.моральные: уважение со стороны друзей, родственников, награды; 3.творческие: возможность самосовершенствования, самореализации).

 Стимулирование труда – довольно сложная процедура. Существуют определённые требования к его организации: комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность. Комплексность подразумевает единство моральных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия. Комплексность предполагает также наличие антистимулов. Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоёв и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть подходы и к кадровым и молодым работникам. Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в коллективе [7].

 1.5 Руководитель в системе управления персоналом

 В эффективной работе предприятия традиционно важную роль играет руководитель. В значительной степени судьба предприятия находится в руках его руководителя.

 Руководитель – это работник, отвечающий за конкретный хозяйственный объект или комплексную программу, имеющий в своём подчинении коллектив сотрудников и наделённый необходимыми правами и полномочиями принимать управленческие решения и нести за последствия их реализации ответственность.

 В условиях рыночных отношений и конкуренции с отечественными и зарубежными фирмами руководители должны всё больше приобретать роль лидеров, хозяйственников-профессионалов и овладевать опытом решения практических задач развития и совершенствования объектов предпринимательства. Для этого необходимо уметь повернуть людей к новым проблемам, реализовать возможности «человеческого фактора», организовать полнокровную жизнь коллективов, поддерживать дух творчества и предприимчивости, искать нетрадиционные пути решения проблем, передавая свои убеждения подчиненным.

 Руководитель, понимая, что его ошибки могут нанести непоправимый ущерб людям, должен обладать аналитическим мышлением, знать, как организовать. Подготовить, рассчитать варианты, и выбрать наиболее подходящий и эффективный подход, балансируя на грани риска, проводя в жиз6нь принятые решения, преодолевать сопротивление среды. Именно в хозяйственном руководителе, как нигде, воплощаются единство человека и дела, его всесторонняя ответственность. Для руководителя большое значение имеют личные качества, организаторские способности, опыт, навыки. Используя эти факторы, руководитель должен:

 добиться того, чтобы люди действовали вместе, используя сильные стороны и устраняя слабые;

 определить для предприятия простые, чёткие, объединяющие работников цели, легко воспринимаемые и знакомые всем;

 построить такую организацию, которая позволяет своим членам расти, развиваться и изменяться путём постоянного обучения и повышения квалификации;

 понимать личную ответственность за порученное дело;

 обеспечить выполнение основных показателей производственной деятельности;

 помнить, что конечным результатом работы предприятия является довольный клиент.

 Труд руководителя в значительной мере является творческим, но требует не только знаний, но и организаторских способностей, «внутренней организации», непрерывного повышения квалификации и пополнения образования [6].

 Работники управления исходя из содержания управленческого труда подразделяются на три группы: руководители, наделённые правами принимать решения и организовывать их реализацию, отвечать за деятельность коллектива; специалисты, призванные готовить и обосновывать решения; технические исполнители, осуществляющие вспомогательную работу по реализации функций управления, в частности информационное и делопроизводственное обслуживание руководителей и специалистов. Современный хозяйственный руководитель должен быть специалистом, в совершенстве знать все стороны деятельности управляемого объекта, обладать способностью принимать решения и уметь предвидеть экономические, социально-психологические и организационные последствия реализации принятых решений. Руководитель должен быть генератором идеё и владеть методами активизации трудовой деятельности, уметь прогнозировать развитие организационных и управленческих отношений.

 Способ, которым руководитель управляет подчинёнными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя – это стиль управления. С помощью установленного стиля управления должна достигаться удовлетворённость работой и поощряться производительность сотрудников. Вместе с тем оптимального стиля управления не существует и говорить о преимущественности того или иного стиля управления можно только для определённой ситуации управления.

 Различают следующие стили управления:

* Ориентированный на задачу, которую необходимо выполнить.
* Личностно-ориентированный, при котором в центре внимания стоят сотрудники с их потребностями и ожиданиями [5].

Стили управления могут быть:

1). Одномерные стили управления. Стиль управления одномерный, если рассматривается один критерий оценки. Одномерными являются авторитарный, корпоративный и прочие стили управления, причём первый и второй стили полярно отличаются друг от друга.

* Авторитарный стиль управления. При таком стиле управления вся производственная деятельность организуется руководителем без участия подчинённых. Этот стиль управления может применяться при решении текущих задач и предполагает большую дистанцию в образовании между руководителем и подчинённым, а также материальную мотивацию сотрудников.
* Корпоративный стиль управления. При корпоративном стиле управления производственная деятельность организуется во взаимодействии руководителя и подчинённого. Этот стиль управления может применяться при превалировании творческого содержания работы и предполагает примерно равный уровень образования руководителя и подчинённых, а также нематериальное поощрение сотрудника.
* Прочие стили управления.

 Бюрократический, при котором сотрудники рассматриваются как анонимные факторы и влияние на их мотивацию оказывается путём распоряжений и предписаний (чаще письменных). Информирование происходит официальным путём, надзор и контроль – посредством докладных и письменных проверок.

 Патриархальный, который рассматривает сотрудников как детей и влияет на их мотивацию путём зависимости от руководителя. Информирование идёт с «благословения наверху», надзор и контроль происходят «на ощупь». Laissez-faire (в переводе с англ. невмешательство), при котором сотрудники рассматриваются как изолированные индивидуумы и их мотивация вызывается свободой. Информирование происходит произвольно, используется самоконтроль. В целом речь идёт в данном случае скорее о «стиле отсутствия управления».

 2). Многомерные стили управления. Стиль управления многомерный, если во внимание принимаются несколько критериев оценки, причём существует своё измерение для каждого из критериев оценки, а критерий варьирует независимо от другого или других критериев и базируется на ориентации на сотрудников или на задачи.

 Для иллюстрации многомерного стиля управления рассмотрим разработанную Блейком и Моутьоном решётку поведения, которая проста и наглядна.

Таблица 2

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

 Наивысшая 9

 8

 7

 «Управление 6

 ориентированное

 на личность» 5

 4

 3

 2

 Наименьшая 1

 1 2 3 4 5 6 7 8 9

 Наименьшая «Управление Наивысшая

 ориентированное

 на задачу»

 По вертикальной оси системы координат изображается поведение управления, ориентированного на личность, по горизонтальной – ориентированного на задачу. Обе оси поделены на 9 степеней интенсивности. Цифра 9 обозначает наивысшую, цифра 1 – наименьшую интенсивность. Решётка поведения допускает 81 однозначно определяемое выражение стиля управления. Лежащие рядом, друг над другом или друг под другом стили различаются незначительно.

Из решётки поведения можно выделить пять типичных стилей управления:

* Стиль 1.1 не направлен ни на высокую производительность, ни на заботу об отношениях между членами коллектива. Он подобен стилю laissez-faire, может привести впоследствии к апатии и безынициативности. Конфликты избегаются.
* Стиль 1.9 – человеческие отношения в коллективе создают раскованную, дружелюбную атмосферу, однако достигнутые результаты невелики. Конфликты не ожидаются до тех пор, пока сотрудник не испытывает давления по поводу своих рабочих обязанностей.
* Стиль 5.5 ориентируется на средние показатели труда и среднюю удовлетворённость сотрудников. Он консервативен и делает возможным достаточную производительность. Конфликты по возможности улаживаются.
* Стиль 9.1 – ожидается высокая производительность без поддержки человеческих отношений в коллективе. Он соответствует авторитарному стилю управления. Конфликты подавляются.
* Стиль 9.9 направлен на высокую производительность труда и высокую удовлетворённость сотрудников. Конфликты разрешаются сообща.

 3). Управление методом делегирования полномочий. Такое управление – технический приём, при котором компетенции и ответственность за действия передаются, насколько это возможно, сотрудникам, которые принимают и реализуют решения. Делегирование может быть направлено на любое поле деятельности предприятия. Однако следует отказаться от того, чтобы делегировать типично управленческие функции руководства, а также задачи с далеко идущими последствиями. При делегировании полномочий снимается нагрузка с руководителя, поддерживается собственная инициатива работников, усиливаются их трудовая мотивация и готовность нести ответственность. Кроме того, сотрудникам должно быть оказано доверие в принятии решений под собственную ответственность.

 Стиль управления или руководства – важнейший фактор в менеджменте на предприятии. Правильно определённый и успешно применяемый стиль позволяет наиболее эффективно использовать потенциал всех сотрудников предприятии. Именно поэтому в последние годы многие фирмы уделяют этому вопросу столь существенное внимание [11].

 1.6 Оценка и аттестация персонала

 Оценка персонала на предприятиях должна проводиться регулярно, для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные комиссией, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать.

 Персональная оценка может служить для:

* Определения размеров вознаграждения, так как лишь при объективной оценке достижений сотрудника возможно справедливо оплатить его труд.
* Управления, так как с её помощью оценочного разговора, который часто проводится после неё, сотруднику можно показать его место в соответствии с его достижениями.
* Развития персонала, так как обеспечивает выбор достойных поощрения и содействия работников, выяснение целей дальнейшего образования.
* Рационального использования сотрудника, поскольку обязательна при занятии рабочего места, повышении по службе, перемещении, принятии решения об оставлении рабочего места.
* Трудовой мотивации, так как она – импульс к сознательной деятельности сотрудников, направленной на повышение достижений.

 Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями (несколько уровней) и каровыми службами. Последние, основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала и контролируют их претворение на практике. В крупных корпорациях этому сопутствуют жёсткая регламентация и формализация всех этапов и процедур оценки, и прежде всего самих оценочных форм, снабжённых подробными инструктивными материалами. Фактическая и оценочная информация, собираемая во многих фирмах по самой широкой программе, представляет реальную базу кадрового планирования, расчётов потребности в дополнительном персонале, составления программ внутрифирменного обучения, организации конкурсного замещения вакантных должностей и, конечно, оплаты труда работников.

 Аттестация работников в зависимости от её повода бывает очередная, по истечении испытательного срока, для продвижения по службе, перевода в другое подразделение.

 Очередная аттестация проводится ежегодно и обязательна для всех работников. Основа аттестации – описание проделанной работы и результатов по основным видам деятельности.

 Аттестация по истечении испытательного срока преследует цель получения документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого.

 Аттестация для продвижения по службе проводится с учётом требований новой предполагаемой должности и новых обязанностей, при этом выявляются потенциальные возможности работника и уровень его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности.

 Решающая роль в оценке отводится непосредственному начальнику, который лучше других знает своих подчинённых, несёт полную ответственность за результаты их деятельности, правильное применение мер поощрения и наказания, за их обучение и развитие.

 Считается, что одна из целей оценки – усиливать внимание управляющих к

работе с подчинёнными, развивать навыки руководства ими [12].

 2. Концерн «Калина» - принципы управления персоналом

 Компания «Калина» была основана в городе Свердловске в 1942 году на базе эвакуированной из Москвы фабрики «Новая заря». В 1974 году получила название «Уральские самоцветы». В 1992 году в ходе приватизации была преобразована в ОАО. В 1996 году Тимур Горяев – основной владелец и гендиректор концерна – приобрёл контрольный пакет акций и сменил команду топ-менеджеров. В 1998 году компания становится крупнейшим российским производителем парфюмерно-косметической продукции, по объему продаж до сих пор сохраняет лидерство. В 1999 году переименована в «Калину». Сегодня ассортимент компании насчитывает свыше 300 наименований, включает парфюмерию, косметику для лица и тела, шампуни, бальзамы, декоративную косметику, зубные пасты, мыло и бытовую химию. Наиболее известные брэнды – «Чёрный жемчуг», «Чистая линия», MIA, «Маленькая фея», «100 рецептов красоты», «Бархатные ручки», мужская серия Ultimatum, зубные пасты «32 норма» и «Лесной бальзам», духи «Анжелика Варум» и другие уникальные, конкурентные марки [8].

 Косметический концерн «Калина» приобретает блокирующий пакет акций немецкой компании Dr. Scheller Cosmetics AG. Это позволяет ей выйти в новые сегменты косметического рынка. Вывод немецких марок на российский рынок – это первый этап сотрудничества «Калины» и Dr. Scheller. Следующим этапом становится распространение российской продукции в Европе через свои каналы дистрибуции.

 Покупка доли в Dr. Scheller – часть долгосрочной стратегии «Калины». Эта стратегия – стратегия «агрессивного роста», здесь подразумевается максимальное сосредоточение сил на маркетинге (укреплении брендов) и дистрибуции. При этом разрабатываются новые продукты, и их производство отдаётся на аутсорсинг. Такой план разрабатывался в 2000 году, и сегодня более половины их продукции выпускается по контракту на чужих мощностях, большей частью за рубежом: в Италии, Германии, Польше, Турции, Ирландии. Поддерживаются тесные отношения со всеми ведущими лабораториями мира, где разрабатываются рецептуры практически для всех продуктов. В таких сериях, как «Чёрный жемчуг», MIA, процент соучастия зарубежных лабораторий очень высок.

 В «Калине» эксплуатируется инновационная для российского рынка стратегия концентрации на брендах и руководствуются сверхидеей того, что через несколько лет из российских компаний на косметическом рынке останется только «Калина» [1].

 Путь «Калины»:

* Преодоление воровства и пьянства на производстве и выстраивание жёсткой системы менеджмента.
* Быстрый захват рынка, оставленного иностранными производителями после кризиса 1998 года.
* Сокращение ассортимента и развитие брендов, их поддержка массированной рекламой и использование полученноё после кризиса форы.
* Покупка западной компании Dr. Scheller; цель – с помощью её марок закрепиться в премиальном сегменте.

 Любимое слово в «Калине» - удовлетворение.

 Конечным результатом деятельности являются удовлетворённые акционеры. Чтобы добиться удовлетворённости акционеров, требуется, чтобы персонал хорошо работал, а для этого персонал тоже должен удовлетворяться. Так одна удовлетворённость становиться следствием другой. По словам начальника отдела управления персоналом Елены Витковской – удовлетворённость сотрудников, которая составляет 82%, каждый год повышается и уже начинает действовать новый план по дальнейшему повышению.

 Удовлетворённость измеряется с помощью анонимного анкетирования. У входа на предприятие ставится ящик. В анкете тринадцать пунктов, на каждый приходится по два-три вопроса. Обычно в анкетировании участвует около половины рабочих. Кроме того, измеряется не только то, удовлетворяет ли компания сотрудников, но и то, довольны ли коллеги друг другом. Это называется «оценка внутреннего клиента». Она оказывает влияние на карьерный рост. Например, когда на очередном совете директоров рассматривается вопрос о том, почему сотрудник одного из директоров не удовлетворяет внутреннего клиента и при этом обсуждается возможность повышения этого самого сотрудника в должности. Выясняется, что удовлетворяет, но не всегда во время: есть проблема со сроками.

 Человек, попавший на работу в концерн, очень скоро понимает, что гонка «Калины» за Procter & Gamble – это совсем не тоже самое, что гонка Apple за Microsoft. Здесь никто не загорается пламенными, но бредовыми идеями про драйв и миссию, и никакой Делл не бегает по коридорам компании с криками: «Убейте IBM!»

 Если руководитель сердится, выходит из себя по любому не значительному поводу, это наносит его карьере такой ущерб, как и допущение крупной ошибки при принятии того или иного решения. В концерне не принято повышать голос, у руководителя «Калины» достаточно хорошо развито в себе чувство самоконтроля. Тимуром Ракфатовичем используются другие методы. Например, когда на совещании бренд-директором «Чёрного жемчуга» отстаивается новая зарплата для своего подчинённого бренд-менеджера, предполагается, что тот должен получать больше других бренд-менеджеров, так как «Чёрный жемчуг» считается самой главной маркой концерна и поэтому больше ответственности. В результате, генеральным директором предлагается обсудить это с другими бренд-директорами, если все соглашаются, то предложение будет считаться принятым. Следует подчеркнуть, что решение считается готовым только тогда, когда оно принято. Руководитель может участвовать во всех этапах принятия решения, но его роль заключается, прежде всего, в выборе наиболее подходящего варианта из предложенных и в принятии окончательного решения. Но всё чаще практикуется принятие решения группой. Отсюда напрашивается вывод о том, что в концерне «Калина» делается большой упор на совместное решение текущих вопросов, возникающих в результате работы, решения принимаются голосованием, и те, кто остаётся в меньшинстве, подчиняются решению.

 В научно-исследовательском центре «Калины» в косметической лаборатории исследуется, разрабатывается, тестируется вся продукция компании. Генеральный директор не бывает в центре, так как считает, что везде должны быть профессионалы. Сотрудникам просто указывается путь, который они должны пройти самым дешёвым и оптимальным способом.

 Горяевым написано для сотрудников десять заповедей. Таким образом, находится способ незримо присутствовать в жизни подчинённых. В первой заповеди отдаётся дань первоисточнику и призывается почитание Бога. Остальными заповедями даются ценные установки на каждый менеджерский день: главное – результат, а не усилия, подвиги на рабочем месте не нужны, а о потребителях косметики «Калины» сотрудники должны думать как о своих родственниках. Так же, как у всякой компании, которую возглавляет менеджер, увлечённый процедурами, у концерна «Калина» имеется корпоративный кодекс. В кодексе указывается, что в обществе не приветствуется установление личных взаимоотношений с подчинёнными и обращение с подчинёнными, которое может отмечаться другими как неделовое.

 Ещё в концерне издаётся своя синяя книга, в которой для каждого расписываются «приоритеты» – главные показатели, по которым оцениваются результаты деятельности, по два-три на человека. Работе над приоритетами предписывается отводить не меньше 75% времени. За невыполнение плана по приоритетам сотрудники лишаются премии. За перевыполнение – не хвалят, потому что в «кодексе Горяева» пишется, подвиги никому не нужны. Если выполняется то, что указано в инструкции, то и выплачивается указанная в договоре зарплата. Ещё одной очередной строгостью является дресс-код, за опоздание на работу – штраф, на обед – тридцать минут в отведённое тебе время.

 Не удивительным является то, что не каждый человек может получить удовлетворение, работая в такой компании. Многими сотрудниками высказывается утверждение: «Калина» - тюрьма.

 Главный правило Горяева то, что он сам является примером для своих подчинённых. Если первым лицом не позволяются себе какие-то неправильные вещи, то и подчинёнными они тоже позволяться не будут. Если директор приходит на работу трезвый, выбритый, не ругается матом, многое проверяется им лично, то его подчинёнными невольно следуются заведённые порядки. Система невольно репродуцируется. Ему также нелегко даётся самодисциплина, следование любым правилам тяжело. Иногда хочется с утра поспать, а приходится, как и всем ходить на работу вовремя. Но со стороны, кажется, что последовательно придерживаться установленных правил для Тимура Ракфатовича само по себе естественно. Отсюда делается вывод, что человек пытается сделать системным каждое своё действие и действия своих подчинённых.

 Компания «Уральские самоцветы», переименованная в «Калину», оборот которой только за последние пять лет вырос на $100 млн. (до $182,6 млн.) строилась по книжкам. Горяевым изучаются учебники по управленческим технологиям, а потом внедряются у себя.

 Юрист финансист Горяев верит, что у России нет никакого специфического пути, а для того чтобы акционеры удовлетворялись, должен применяться мировой опыт. И для этого даже не обязательно обращаться к консультантам и дорогим западным управленцам. Для этого достаточно самому во всём разобраться. Поэтому в «Калине» нет ничего уникального – всё заимствованное. Если и есть что-то, то это уникально последовательное выполнение процедур. Тимур Ракфатович считает, чтобы бизнес успешно развивался, надо чтобы просто исполнялись книжные указания лучше других, дисциплинированнее. А для этого необходимо строго соблюдать процедуры и делать это требуется быстрее, не тратя время на бесполезные обсуждения. Здесь стараются победить стихийность в сознании людей. (Например: В армии командиром отдаётся приказ о наступлении и заведомо известно, что в первом эшелоне будут потери 80%, во втором 40%, а в третьем 20%, а так запланировано. Но первый эшелон вдруг против наступления, так как считает, что наступать не нужно, у них большой процент женатых в коллективе и т.д. В результате наступления не будет.). Горяевым сравнивается его компания с армией – должна быть безукоризненная дисциплина и беспрекословное выполнение указаний. Компании нужна зрелая креативность. Идеи подчинённых должны быть изложены по заданной форме, не имея ничего лишнего, выполнены точно к сроку в рамках основной задачи. Тогда такая работа будет оценена.

По данным компании Euro Monitor, лидирующие позиции на рынке занимают компании, бизнес которых основан на прямых продажах, - Avon (5,9%) и Oriflame (5,5%). Третье место – у Procter & Gamble (5,4%). «Калина» занимает четвёртую позицию (4,9%). Ближайший российский конкурент – «Невская косметика» – занимает только десятую позицию (3,1%). Остальные места в топ-10 принадлежат транснациональным корпорациям. Другие крупные российские конкуренты – «Свобода» (1,8%) и Faberlic(2,8%). В 2004 году розничные продажи парфюмерии и косметики составили $6,2 млрд. (рост на $1 млрд. по сравнению с 2003-м годом). Особенность рынка – слабая консолидация, на долю десятков лидеров приходится меньше половины объёмов продаж, что пока оставляет возможность для роста всех крупнейших игроков. И в последнее время транснациональные корпорации постепенно отвоёвывают прежние позиции, доведя свою долю до 60% в 2004 году.

 Исполнение сыграло свою роль. По оценке ЭМГ «Старая Крепость», в 1995 году иностранные производители занимали 90% российского рынка косметики. После кризиса 1998-го их доля упала до 30%. Во время мощного замещения импорта «Калина» получила неоспоримое преимущество перед другими компаниями, большинство из которых возглавлялось директорами старой формации. Построившись и вооружившись «кодексом Горяева», концерн завоевал немалую рыночную территорию.

 Проблемы у «Калины» начались только в 2002 году: рост доли рынка остановился. В Россию возвращались глобальные игроки, увеличивая своё присутствие на рынке. И Горяев в ответ делал логичные, «книжные» шаги. Компания начала строить сильные брэнды, вкладывая десятки миллионов долларов в рекламу хитовых марок, таких как «Чёрный жемчуг» и «Чистая линия». «Калина» продала многие локальные брэнды: из ста закрепленных за собой марок оставила тридцать и сосредоточилась на их усилении, прежде всего интенсивной рекламой.

 Ещё за год этого были проданы доли в Московском и Екатеринбургском жировых комбинатах. Потом – украинский завод «Алые паруса», бизнес которого держался на производстве дешёвых советских марок, и заводы в Узбекистане – Алмалыкский бытовой химии и косметический «Лола атир упа». При этом завод по выпуску пластиковых труб для парфюмерно-косметической продукции «Новопласт», который тоже предполагалось продать, до сих пор принадлежит концерну.

 В 2004 году «Калина» провела IPO на ММВБ, получив 733,4 млн. руб. Часть денег ушла на маркетинг, дистрибуцию и логистику, а часть – на покупку весной 2005 года 59% акций немецкой компании, чьи марки «Калина» использует для выхода в премиальный сегмент и на рынок декоративной косметики.

 Ценой всех этих усилий в 2003 году Горяеву удалось сдвинуть компанию, её доля на рынке выросла с 4,3% до 4,9%. Проблема «Калины» в том, что примерно на столько же выросли доли L'Oreal, Schwarzkopf & Henkel, Gillette и Unilever.

 Горяеву часто не удавались великие идеи. В 1999 году компания пыталась захватить рынок подгузников, но не смогла этого сделать. Закрыт и другой амбициозный проект «Калины» - самое массовое корпоративное издание страны тиражом 1 млн. экземпляров, оно было бесплатной версией Cosmo и распространялось в косметических магазинах. Люди, работавшие в «Калине», утверждают, что Горяеву сложно жить в рамках процедур. Он то и дело увлекается какой-то идеей, отдаёт ей много сил, а потом оставляет на откуп менеджерам, и идея гибнет – иногда в силу изначальной нежизнеспособности. Проблема в том, что компания имеет сравнительно небольшой размер и энергичный характер гендиректора не позволяют ему строго следовать процедурам.

 Эффективность деятельности персонала – проблема гендиректора «Калины». Её нужно мотивировать, выявить и поддерживать, а следовательно ею надо управлять. Один из способов – аттестация сотрудников. В каждой компании должна быть разработана своя система оценки эффективности работы персонала. Минус «Калины» в том, что эта система есть, но она используется неправильно: то, что продекларировано, не выполняется, нет взаимосвязи результатов аттестации с формированием кадрового резерва, планами подготовки, переподготовки персонала [8].

 Владелец «Калины» Тимур Горяев сделала свою компанию лидером косметического рынка, построив её по армейскому принципу. Горяев убеждён, что в России, особенно в регионах, демократия на производстве не нужна, и призывает руководствоваться принципом «Всё, что не разрешено, - запрещено». Чтобы сделать что-либо не предусмотренное должностной инструкцией, сотрудник должен спросить разрешения непосредственного руководителя. Контролировать процесс не придётся: Горяев предлагает оценивать личный вклад каждого в общее дело, дисциплинированность и лояльность. Наряду с почти казарменной дисциплиной сотрудники могут получить бонусы за счёт высокой оценки качества их труда, отсутствия указаний на нарушения, повышения своей квалификации (разряда), большого стажа работы на предприятии. Список причин, по которым работник может быть оштрафован, ещё длиннее. Но для конкуренции с глобальными корпорациями одной дисциплины может оказаться мало.

1. Предложения по усовершенствованию системы управления персоналом концерна «Калина»

Человек составляет основу организации, её главное богатство. Доверие и бережное отношение к сотрудникам должны быть главным фактором управления персоналом. Под “уважением к личности” понимается, прежде всего, максимальное развитие инициативы, талантов, профессиональных навыков, творческих способностей и умения найти себя в новой обстановке, поощрения достижений сотрудников и их личного вклада, создание возможностей для творческого роста, обеспечение таких условий, когда голос каждого будет услышан, защита прав и достоинств, гарантия личной защищенности. Это не просто условия хорошей работы, это возможность более полной самореализации, это те факторы, благодаря которым удается достичь высокопроизводительного труда, а значит и высоких прибылей компании.

 Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при котором каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки системы мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления соответствующего конкретной ситуации.

 Получение нового места работы, а так же изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает в нем желание проявить себя с лучшей стороны. Не получив возможности почувствовать себя необходимым, самостоятельным работником, которому доверяют и которого уважают, он разочаровывается в своей работе.

 При этом, даже просто с экономической точки зрения, люди являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а, следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью.

 Эффективность работы персонала в любой компании зависит от нескольких предпосылок. Прежде всего, это чёткая постановка задачи каждому сотруднику, создание условий для её выполнения и контроля. Регулярная оценка деятельности сотрудников, способствует более успешному выполнению поставленных задач. Процедуру оценки назвали аттестацией, поскольку этот термин для России более привычен.

 Данная процедура в современной организации состоит из нескольких этапов. Прежде всего, очень важна самооценка сотрудника: это анализ результатов собственной работы и исправление ошибок. Обратная связь – важная часть аттестации. Руководитель оценивает деятельность сотрудника и даёт рекомендации по поводу его дальнейшей работы, а также тренингов, которые необходимо пройти, чтобы повысить эффективность труда. Но поскольку самооценка сотрудника и мнение руководителя достаточно субъективны, аттестация предусматривает также итоговое совещание, в котором участвует не только оценивающий руководитель, но и все руководители внутри подразделения и представитель управления по работе с персоналом. Характеристики всех сотрудников обсуждаются открыто – это позволяет в определённой степени нивелировать субъективизм.

 В компании должны быть свои критерии оценки. Бланки оценки обязательно должны содержать раздел, который отражает выполнение поставленных задач, следующий раздел – оценка по критериям (например: коммуникабельность, инициативность, готовность к переменам, а для руководителей – управление персоналом, развитие персонала, правильное ведение бизнеса). Критерии должны разрабатываться в результате коллективного труда всех руководителей компании, для того чтобы люди увидели в них результаты своего труда, и отношение к самой процедуре станет более позитивным.

 Все руководители должны пройти семинар по проведению оценки эффективности работы персонала. Система оценки может быть такой. Бланки оценки персонала рассылаются по внутренней электронной системе. Далее объявляется срок, к которому эти бланки должны быть заполнены. Дальше идёт подготовительный этап, когда сотрудник заполняет бланк аттестации, где содержится оценочная шкала с интерпретацией той или иной оценки. По этому принципу человеку предлагается проанализировать, как он выполнил свои задачи за год. Сотрудник перечисляет их, кратко описывает результаты деятельности и, соответственно даёт самооценку. Затем бланк передаётся непосредственному руководителю, который выставляет свои баллы за те же задачи, а также оценивает сотрудника по корпоративным стандартам качества, корпоративным компетенциям.

 Следующий этап – аттестационная встреча, беседа руководителя и сотрудника. Это сложный этап для руководителя, требующий предварительной подготовки: необходимо продумать, как обосновать оценку выполненных сотрудником задач (особенно в тех случаях, когда налицо явное расхождение оценки и самооценки), какие задачи поставить перед подчинённым на следующий период. Индивидуальная встреча направлена на улучшение качества работы сотрудника. Оригиналы бланков хранятся в управлении по работе с персоналом, копии – у сотрудников, которые в течение следующего отчётного периода работают в соответствии с теми задачами, которые были поставлены перед ними.

 По итогам аттестации проводится совещание, посвящённое обсуждению результатов. На этих совещаниях руководители рассказывают, как в их отделах прошла данная процедура, какие оценки были выставлены, обсуждаются сотрудники, получившие или очень высокие, или очень низкие оценки, обсуждается и утверждается кадровый резерв. Также выясняется, какие дополнения и изменения руководители считают нужным внести в процедуру аттестации в следующий раз. На их основе происходит корректировка.

 Безусловно, есть люди, профессиональные и личные качества которых превышают эти стандарты, но есть и определённая прослойка персонала, которому ещё необходимо дальнейшее профессиональное развитие. По результатам аттестации выделяется кадровый резерв. В бланке, который заполняет руководитель, должен быть раздел, где указывается, кто рекомендуется для дальнейшего продвижения. Если в подразделении есть такие люди, то руководитель должен кратко описать, какие перспективы он видит и для какой работы рекомендует этих сотрудников, а также отметить сильные и слабые стороны каждого из них.

 Бюджет по персоналу должен формироваться по результатам аттестации. Если планируется изменить статус сотрудника или повысить ему зарплату, это должно будет быть отражено в фонде оплаты труда подразделениям на следующий год. Ясно, что всё зависит и от итогов деятельности компании в целом. Не факт, что все предложения руководителей могут утвердить, но в идеале эта система может функционировать. Любая кадровая процедура – просто одно из звеньев в целой цепочке, которая называется системой управления персоналом. Если её чётко спланировать и правильно запустить, то «подтянутся» и другие звенья. Так постепенно выстроится вся цепочка.

 Заключение

 В ходе анализа проблемы обозначенной в курсовой работе были сделаны следующие выводы:

1. Меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному строить свои отношения с персоналом и управлять им, просчитывая все будущие шаги.
2. Если руководитель рассчитывает на процветание и успех своего дела, то должен уметь использовать в управлении те методы, формы и стиль, предлагаемые в данной работе.

 Решению многих задач и призвана помочь эта работа, так как здесь раскрыта концепция управления персоналом организации как специфической сферы менеджмента. Руководителю необходимо знать, как решать проблемы, как умело и уместно использовать соответствующие технологии и методы управления персоналом. И если умелость подразумевает практическое овладение соответствующими навыками, то под уместностью понимают адекватность используемого метода ситуации в организации. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации.

 Практическую значимость работы может составить внедрение на предприятии следующих предложений. Чёткая постановка задачи каждому сотруднику, создание условий для её выполнения и контроля. Регулярная оценка деятельности сотрудников, способствующая более успешному выполнению поставленных задач. Доверие и бережное отношение к сотрудникам должны быть главным фактором управления персоналом. Управление персоналом должно осуществляться через согласование целей между сотрудниками и руководителем.

 Роль и цели управления находятся в тесной связи между собой. Роль руководителя, занимающего определенную должность, представляет набор определенных поведенческих правил, меру его влияния и степень участия в целенаправленной деятельности.

 Данная работа конкретно и подробно предлагает изучить и использовать принципы, модели, критерии, концепции и т.п. в работе руководителя. Предлагаемая система управления персоналом организации; принципы поиска, отбора и найма персонала; методы мотивации и стимулирования персонала, а также оценка и аттестация, координирующее руководство помогут руководителю решить многие проблемы управления персоналом на предприятии.

 Список использованных источников и литературы

1. Агрессивно растущая ягодка. // Журнал «Эксперт» - 2005, №12
2. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 2001.
3. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2003.
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 1998.
5. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 1999.
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – Москва-Новосибирск, 1999.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1999.
8. Мне нравится бамбуковой палкой лупить человека. // Журнал «Секрет фирмы – 2005, №38(125).
9. Папкин А.И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2000.
10. Смирнов Э.А. Основы теории организации. – М.: ЮНИТИ, 2000.
11. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. Учебно-практическое пособие. М.: Дело, 2001.
12. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. 2-ое изд. – М.: Дело, 2000.
13. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Инфра – М, 2000.
14. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2001.
15. Щёкин Г.В. Практическая психология менеджмента. – Киев, 1999.