**СИБИРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

**Кафедра экономики потребительской кооперации**

Работа допускается к защите

Зав. выпускающей кафедрой,

канд. экон. наук, доцент

Н.А.Попова

*(подпись)*

« » 2010г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему: «УПРЕВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: ОЦЕНКА И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ (на материалах ООО «ТРИКОМ» г. Новосибирска)»

Студентки экономического факультета

СОРОКИНОЙ Екатерины Александровны

Шифр Э-05-214

Руководитель канд. экон. наук, доцент

кафедры менеджмента

СОРОКИНА Людмила Анатольевна

Новосибирск

2010

Дата защиты 23 июня 2010

Оценка после защиты \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Протокол заседания ЭК № \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Секретарь ЭК \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись) (ФИО)*

Текст выпускной квалификационной работы

*(дипломная работа)* на страницах

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись студентки) (дата)*

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись руководителя) (дата)*

**СИБИРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**

**Кафедра экономики потребительской кооперации**

Зав. выпускающей кафедрой,

канд. экон. наук, доцент

Н.А. Попова

« » 2010г.

**ЗАДАНИЕ**

на выпускную квалификационную работу студентки 5 курса

*экономического факультета*

*очной* формы обучения

специальности 080502.65 *Экономика и управление на предприятии*

*(по отраслям)*

Сорокиной Екатерины Александровны

шифр (группа): Э- 05-214

1. Тема выпускной квалификационной работы: «Управление персоналом организации: оценка и направления совершенствования (*на материалах ООО «ТРИКОМ» города Новосибирска*)» утверждена приказом ректора от 01 марта 2010 года, № С – 256.

2. Срок сдачи студентом выполненной работы на кафедру 20.06.2010 г.

3. Перечень подлежащих разработке вопросов и общее направление работы:

* *Рассмотреть понятие, сущность и основные элементы системы управления.*
* *Проанализировать систему мотивации и стимулирования персонала, систему набора персонала в ООО «ТРИКОМ».*
* *Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ТРИКОМ».*

4. Контрольный график выполнения отдельных этапов и разделов выпускной квалификационной работы:

* изучение литературных источников, разработка уточненного развернутого плана, определение целевой функции сбора фактического материала *март 2010 года*
* разработка и написание вводной части работы *апрель 2010 года*
* разработка и написание теоретической части работы *апрель 2010*
* разработка и написание остальных разделов: заключение, приложения и библиографического списка *май 2010 года*
* сдача работы руководителю *июнь 2010 года*

5. Объем выпускной квалификационной работы *70-90 стр.*

6. Рекомендуемые места прохождения преддипломной практики и сбор фактического материала: ООО «ТРИКОМ» города Новосибирска

7.Консультанты по смежным вопросам выпускной квалификационной работы.

8. Дата выдачи задания 15 февраля 2010 года

Руководитель

выпускной квалификационной работы Л.А.Сорокина

*(подпись) (ФИО)*

Задание принял к исполнению Е.А.Сорокина

*(подпись) (ФИО)*

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………..…6

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ…………………………………......10**

1.1.Понятие, сущность и элементы системы управления..…………….………………………………………..……10

1.2 Мотивация и стимулирование труда работников………………14

1.3 Система набора персонала……………………...……...………....25

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО**

**«ТРИКОМ»…………………………………………………….…….....….**39

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «ТРИКОМ»……………………...……………....39

2.2 Анализ мотивации и стимулирования труда работников

ООО «ТРИКОМ»………………….……………………………..……49

2.3 Анализ методов набора персонала в ООО «ТРИКОМ»……….61

**ГЛАВА3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ**

**УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ТРИКОМ»………………**66

3.1 Предложения по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала в ООО «ТРИКОМ»……………..……..66

3.2 Предложения по совершенствованию системы набора персонала в ООО «ТРИКОМ»……………………………………….84

ЗАКЛЮЧЕНИЕ…………………….…….………………………………...87

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК…………….…………...…….…….90

ПРИЛОЖЕНИЯ…………………………………………………………….93

**ВВЕДЕНИЕ**

В последнее время на предприятиях особое внимание уделяется организации системы и процесса управления персоналом. Вследствие этого многие предприятия начинают перестраивать существующие системы управления персоналом. Но далеко не везде эти изменения повышают эффективность работы персонала и соответствуют действительным потребностям организации. Это происходит в силу того, что система управления персоналом предприятия часто изменяется без предварительного анализа ее работы, без научного обоснования и понимания необходимости каких-либо изменений.

Актуальность Выпускной Квалификационной работы очевидна: в любой организации в обязательном порядке ведется работа по управлению персоналом и эта работа очень важна и необходима.

Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано прежде всего с глубокими преобразованиями в производстве. Традиционная технология, включая конвейер, стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в устойчивые технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации и иных характеристик рабочей силы. Стабилизация производственных процессов давала возможность широко применять труд низкой квалификации, что позволяло экономить на издержках, связанных с наймом, обучением и оплатой рабочей силы. Научные концепции организации труда и управления исходили из этих требований. Имело место безусловное разделение труда на управленческий и исполнительский, преобладали подетальная специализация и жесткий пооперационный контроль. Традиционная технология отличалась слабой зависимостью от субъективного фактора производства.

Научно-технический прогресс в последние десятилетия стал причиной крупных изменений в трудовой деятельности. Традиционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам, робототехнике, наукоемкому производству, основанному на компьютерной технике и современных средствах связи, био- и лазерной технологии. Вследствие их внедрения сокращается численность персонала, повышается удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации. Возрастает стоимостный объем капитала, приводимого в движение одним работником. Расширение полномочий на рабочем месте, контроль за производственным процессом самого работника (с вытекающими последствиями для мотивации и управления персоналом) - главная отличительная черта современности.

Изменяется и содержание трудовой деятельности. В целом снижается роль навыков физического манипулирования предметами и средствами труда и возрастает значение концептуальных навыков. Имеется в виду умение в целостной системе представлять сложные процессы, вести диалог с компьютером, понимание статистических величин. Приобретают особое значение внимательность и ответственность, навыки общения, устной и письменной коммуникации.

Современное производство все более требует от рабочих качеств, которые не только не формировались в условиях поточно-массового производства, но и преднамеренно сводились к минимуму, что позволяло упростить труд и удешевить стоимость рабочей силы. К числу таких качеств относятся высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество готовой продукции, знание техники и организации производства, творческие навыки. Одной из отличительных черт современного производства выступает его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в дела организации. Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. Большинство специалистов формулируют современную концепцию управления человеческими ресурсами достаточно широко, подчеркивая ее отличия по критериям оценки эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат); по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль); по предпочтительной форме организации (органичная, гибкая форма организации, а не централизованная бюрократическая) и т.п. При этом ими отмечается наличие тенденции к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние два десятилетия. Характерная черта в организации работы с персоналом в нынешних условиях - стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения.

До недавнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию систему управления персоналом.

Для реализации цели ВКР необходимо решение следующих задач:

1. Проанализировать теоретические источники системы управления персоналом в организации.
2. Определить основные факторы мотивации труда и набора персонала в организации.
3. Выявить методы исследования системы управления персоналом в ООО «ТРИКОМ».
4. Провести исследование и анализ системы мотивации и набора персонала в ООО «ТРИКОМ».
5. Разработать практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда и набора персонала в ООО «ТРИКОМ».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является система управления персоналом организации.

Предметом исследования является процесс формирования мотивации, стимулирования и набора персонала организации.

Объект наблюдения ООО «ТРИКОМ».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

Во введении обоснована актуальность, объект и предмет исследования, сформулированы цели и задачи работы, методы исследования, методологическая и теоретическая основа исследования, структура работы.

В первой главе дипломной работы рассмотрены теоретические вопросы управления персоналом организации: сущность и элементы системы управления персоналом, мотивация и стимулирование труда работников, система набора кадров организации.

Во второй главе дана общая характеристика ООО «ТРИКОМ», проведен анализ мотивации труда и набора персонала в данной организации.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «ТРИКОМ».

В заключении подводятся выводы по проведенному исследованию.

При написании работы были использованы монографии, научные и учебные издания по управлению персоналом, материалы периодических изданий, посвященные вопросам мотивации персонала и набора персонала. В работе были использованы работы авторов, занимающихся проблемой управления персоналом: Кибанов А.Я., Травин В.В., Егоршин А.П., Герчиков В.И., Зайцева Т.В., Веснин В.Р. и др.

При написании работы были использованы аналитический и статистический методы исследования.

**ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

**ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**1.1 Понятие, сущность и элементы**

**системы управления персоналом**

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, т.к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом, впрочем, как и организацией в целом, является необходимым элементом этого взаимодействия, т.к. «всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения отдельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере».

В управлении персоналом важнейшее значение имеет проблема мотивации труда.

В отечественной литературе нет единого мнения по поводу определения управления персоналом, но можно выделить несколько подходов.

1. Институциональный подход. С позиций этого подхода управление персоналом рассматривается как «разнообразная деятельность различных субъектов (среди которых чаще всего выделяют специализированные службы управления персоналом, линейных и высших руководителей, выполняющих функцию управления по отношению к своим подчиненным), направленная на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников» [6, с. 59].http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/surovikin.htm - %D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0
2. Содержательный (функциональный) подход. Данный подход "основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации", он показывает "какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь этих целей", в отличие от институционального подхода, который акцентирует внимание на «том, что должно дать управление персоналом для организации.…Это позволяет говорить об управлении персоналом как об особом виде деятельности, как о целостной системе, имеющей свое специфическое содержание» [6, с. 60].
3. Организационный подход. С точки зрения этого подхода управление персоналом можно определить как «комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий. Здесь речь идет о взаимодействии объекта и субъекта, рассматриваются механизмы, технологии, инструменты и процедуры реализации функций управления персоналом».
4. Интересен подход, полагающий объектом системы управления персоналом процесс целенаправленного взаимодействия и взаимовлияния в совместной продуктивной деятельности управленцев и персонала. Данный подход определяет систему управления как единство субъекта и объекта управления, которое достигается в результате не только саморегулирования в сложных социальных системах, но и целенаправленного воздействия объекта управления на субъект. При этом объектом управления выступают социальные отношения, процессы, группы, а также социальные ресурсы и сам человек, неизбежно вступающий в социальные отношения, участвующий в социальных процессах и группах, в реализации ресурсов [6, с. 61].

Исходя из этого, можно говорить об управлении персоналом как системе, которая имеет объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определенных методов.

Управление персоналом содержит в себе несколько аспектов. В частности, выделяют следующие аспекты управления персоналом:

- технико-экономический – отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственные условия и т.д.;

- организационно-экономический – содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.д.;

- правовой – включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;

- социально-психологический – отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;

- педагогический – предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием персонала, наставничеством и др. [29, с. 131]

«Помимо того, что управление персоналом имеет множество аспектов, оно может основываться на различных концептуальных положениях. Концепции отражают ту философию и исходные принципы в управлении персоналом, на которых базируется согласование интересов организации и работников. Они существуют объективно, могут быть осознаны и организационно оформлены, а могут реализовываться интуитивно, без определенного организационного оформления» [29, с. 134].

Концепция управления персоналом содержит базовые принципы управления и его общую направленность, ее положения уникальны в отдельно взятой организации, но, тем не менее, содержание управления персоналом включает в себя элементы, которые являются общими. Так, в содержание управления персоналом включают:

* определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия;
* формирование численного и качественного состава кадров (набор, отбор и расстановка персонала);
* кадровую политику (принципы подбора и расстановки персонала, условия найма и увольнения, обучение и повышение квалификации, оценку персонала и его деятельности);
* систему общей и профессиональной подготовки кадров;
* адаптацию работников на предприятии;
* оплату и стимулирование труда (формы оплаты труда, пути повышения производительности труда и т.д.);
* оценку деятельности и аттестацию кадров;
* систему развития кадров (обучение, планирование трудовой карьеры и т.д.);
* формирование кадрового резерва;
* организационную культуру фирмы, а также межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями [35, с. 174].http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/surovikin.htm - %D0%BB%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0

Система управления персоналом является непременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, т.к. возникает с появлением самой организации и не зависимо от чьей-то воли. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития.

Чтобы как можно лучше понять, что же представляет собой система управления персоналом и как добиться наиболее эффективного ее функционирования, необходимо рассматривать ее в непротиворечивом единстве всех подходов к управлению персоналом.

Для эффективного функционирования система управления персоналом должна быть построена на научно-обоснованных принципах, должна использовать оптимальные методы и технологии, соответствующие принципам, лежащим в ее основе, а также не противоречить общей концепции развития организации.

Изменение, усовершенствование системы управления персоналом представляет собой сложный процесс, требующий учета многих переменных.

Таким образом, персонал является неотъемлемой частью любой организации, т.к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом, впрочем, как и организацией в целом, является необходимым элементом этого взаимодействия, т.к. всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении.

**1.2 Мотивация и стимулирование труда работников**

Мотивация персонала в значительной степени определяет как непосредственно успех деятельности организации, так и развитие экономики в стране, уровень благосостояния людей, что предопределяет актуальность и важность проблем мотивации персонала.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями и возникающими на их основе мотивами. Люди стремятся либо чего-то достичь, либо чего-то избежать. Потребность - это состояние нужды человека в предметах, объектах, условиях, без которых жизнедеятельность невозможна либо ощущается таковой. Потребности - источник активности человека. Мотив - материальный или идеальный предмет, который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок, ради которого они осуществляются. Мотивация - внутреннее побуждение к деятельности, исходящее от желаний, интересов, позиции работника.

В настоящее время существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. В современных исследованиях выделяются:

1) теории содержания мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория FRG К. Альдерфера, теория приобретенных потребностей МакКлелланда, теория двух факторов Герцберга и др.);

2) процессуальные теории мотивации (теория ожидания В. Врума, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория равенства или справедливости С. Адамса, теория мотивации Портера – Лоулера. Первые основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания мотивов.

В исследованиях отечественных ученых (А.Н. Леонтьева, А.Г. Ядова, А.Г. Здравомыслова, В.П. Рожина, Л.С. Бляхмана, Н.Ф. Наумовой, И.Ф. Беловой и др.) рассматриваются потребности, процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности [10, с. 95].

Для того чтобы мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

Одной из наиболее последовательных современных концепций мотивации деятельности человека, ориентирующих на активизацию человеческого фактора, является концепция профессора Мичиганского университета Д. Макгрегора, который анализирует две условно называемые теории: теорию «X» и теорию «Y».

В узком смысле «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 свои потребности (получить определенные 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 трудовые усилия работника;
* трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности [14, с. 22].

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

Экономическая функция выражается 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 климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом 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 этого формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Стимул часто характеризуется как воздействие на работника извне (со стороны) с целью побуждения его к эффективной деятельности. В стимуле заложен определенный дуализм. Дуализм стимула состоит в том, что с одной стороны, с позиций администрации предприятия, он является инструментом достижения цели (повышения производительности труда работников, качества выполняемой ими работы и др.), с другой стороны, с позиций работника, стимул является возможностью получения дополнительных благ (позитивный стимул) или возможность их утраты (негативный стимул). В связи с этим можно выделить позитивное стимулирование (возможность обладания чем-либо, достижения чего-нибудь) и негативное стимулирование (возможность утраты какого-либо предмета потребности) [17, с. 51].

Когда стимулы проходят через психику и сознание людей и преобразуются ими, они становятся внутренними побудительными причинами или мотивами поведения работника. Мотивы — это осознанные стимулы. Стимул и мотив не всегда согласуются между собой, но между ними нет «китайской стены». Это две стороны, две системы воздействия на работника, побуждения его к определенным действиям. Поэтому стимулирующее воздействие на персонал направлено преимущественно на активизацию функционирования работников предприятия, а мотивирующее воздействие на активизацию профессионально-личностного развития работников. На практике необходимо применение механизмов сочетания мотивов и стимулов труда. Но важно различать стимуляционные и мотивационные механизмы поведения работников и администрации предприятий, осознавать важность их взаимодействия и взаимообогащения.

### Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.). Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций предприятия.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться. Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

### Стимулирование базируется на определенных принципах:

**Доступность.** Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

**Ощутимость.** Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

**Постепенность.** Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать, однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника [38, с. 62].

**Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой.** Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, т.к. действует принцип «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда - это сильный мотиватор.

**Сочетание моральных и материальных стимулов.** И те, и другие факторы одинаково сильны по своему воздействию. Все зависит от места, времени и субъекта воздействия этих факторов. Поэтому необходимо разумно сочетать эти виды стимулов с учетом их целенаправленного действия на каждого работника.

Необходимо разумное сочетании стимулов и антистьимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от антистимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафы) к стимулам. Это зависит от традиций сложившихся в обществе, коллективе, взглядов, нравов.

Заработная плата - важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина айсберга системы стимулирования персонала компании, но при этом заработная плата в большинстве случаев не превышает 70% дохода работника. Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы можно отнести бонусы. Бонусы заменяют во многих случаях тринадцатую зарплату. Бонусам предшествует оценка или аттестация персонала. В некоторых организациях бонусы, составляют 20% дохода сотрудника в год. Возрастает значение таких стимулов, как участие в прибылях и в акционерном капитале.

Нематериальные стимулы также приобретают значение не только потому, что ведут к социальной гармонии, но и предоставляют возможность ухода от налогов.

К нематериальным стимулам относятся: оплата транспортных расходов, скидки на покупку товаров фирмы, медицинское обслуживание, страхование жизни, оплата временной нетрудоспособности, отпуск, пенсии и некоторые другие.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

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 определенную интенсивность работы [12, с. 103].

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

Мотивы труда делятся на духовные и биологические. Биологические мотивы понятны. Мы упоминали их, говоря о потребностях.

К духовным можно отнести:

* коллективизм (потребность быть в коллективе). Характерен для японского стиля управления персоналом, но имеет сильные позиции и у нас в России.
* личная аффирмация или самоутверждение характерно для большого числа работников, преимущественно молодого или зрелого возраста.
* мотив самостоятельности. Присущ работникам, готовым жертвовать стабильностью и высокими заработками взамен установки быть хозяином и иметь свое дело.
* мотив надежности (стабильности) противоположный предыдущему.
* мотив приобретения нового (знаний, вещей) лежит в основе маркетинга, используется производителями новых товаров и услуг.
* мотив справедливости проходит через всю историю цивилизации. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации.
* мотив состязательности. Генетически присущ каждому человеку. Основа организации соревнования на предприятии [40, с. 77].

Тип мотивации - это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей.

Можно выделить три типа мотивации работников:

1. работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;
2. работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и другие материальные ценности;
3. работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Поэтому создание рабочих мест с более сложными задачами и большой ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но вовсе не для всех. Руководитель всегда должен иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Можно привести и другую классификацию типов мотивации работников.

* «Инструментально» мотивированный работник ориентирован на голый заработок, желательно наличными и незамедлительно. Индифферентен к форме собственности, работодателю, другим поощрениям.
* Профессионально мотивированный работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей.
* «Патриот». Основа его мотивации к труду - высокие идейные и человеческие ценности. (Социалистический тип).
* «Хозяйская мотивация» основана на достижении и приумножении богатства, собственности. Потребности таких работников практически неограниченны.
* Люмпенизированный работник предпочитает уравнительное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Они не любят ответственности, индивидуальных форм труда и распределения [48, с. 116].

Механизм мотивации требует соблюдения определенных правил. Они позволяют повысить эффективность мотивационных мероприятий.

1. Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
2. Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным (минимизировать разрыв между результатом труда и поощрением).
3. Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем ожидаемые и прогнозируемые.
4. Постоянное внимание к работнику и членам его семьи.
5. Давать возможность людям чувствовать себя победителями.
6. Поощрение за достижение промежуточных целей.
7. Предоставление работникам чувства самостоятельности, возможности контролировать ситуацию.
8. Не ущемлять самоуважение работников, давать им возможность «сохранить лицо».
9. Лучше награждать небольшими и частыми поощрениями возможно большее количество работников.
10. Разумная внутренняя конкуренция - дух соревнования, способствует прогрессу [1, с. 23].

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т.д. (рис. 1).

Исходным звеном, первым «полюсом» механизма является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Потребность

Притязания, ожидания

Восприятие стимула

Предварительное принятие стимула и образование неактуализированного мотива

Неприятие стимула

Установка

Когнитивный рационально-оценочный процесс

Негативная

Позитивная

Оценка, борьба и отбор мотивов

Консервация или отторжение мотива

Актуализированный мотив, цель

Поведение

Актуализированный мотив, цель

Неактуализирован

ные мотивы

Поведение

Рис. 1 Механизм мотивации

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания (экспектации). Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания.

Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, тем не менее, могут существенно различаться. Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда предприятие находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время. При разных условиях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Так, ожидания вознаграждения за примерно одинаковый труд у американского и российского государственного служащего или ученого сегодня почти несопоставимы.

Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации. Так, для одного работника, привыкшего к скромным разработкам, установление месячного оклада, скажем, в 300 долл. будет действенным стимулом, мотивирующим добросовестный труд. У другого же, ранее низкооплачиваемого сотрудника, такая зарплата вызовет недовольство и станет демотивирующим фактором.

Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает стимул, представляющий собой те или иные блага (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения). Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Между потребностью и стимулом как двумя крайними «полюсами» механизма мотивации находится целый ряд опосредующих звеньев, характеризующий процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного (обычно латентного, скрытого или еще не полностью осознанного) мотива. На этом этапе цикла превращение стимула в детерминирующий, поведение мотив - стимул может быть предварительно принят, а, может быть, и отторгнут субъектом.

В случае предварительного принятия стимула дальнейший путь волевого импульса (неактуализированного мотива) как бы раздваивается. Его быстрая актуализация и кратчайший путь к действиям обеспечивается при наличии соответствующей установки. Она характеризует готовность, предрасположенность человека к определенному поведению (активности) в конкретной ситуации и как бы связывает притязания и ожидания с прошлым опытом действий в аналогичных условиях. Установка может быть позитивной или негативной в зависимости от того, как влиял прошлый опыт действий на реализацию потребности [1, с. 28].

Таким образом, на современном этапе развития экономики становится очевидным, что ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему мотивации труда (как основной компонент мотивационной сферы компании), побуждающую каждого конкретного работника (рабочего, техника, инженера, менеджера, служащего) работать производительно и качественно для достижения конкретно поставленной цели. Разработка системы мотивации труда, позволяющей в наибольшей степени соединить интересы и потребности работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей кадровой службы.

**1.3 Система набора персонала**

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

При возникновении потребности в персонале необходимо организовать его набор. Однако прежде, чем набирать персонал, надо создать в организации вакансию. Под созданием вакансии не стоит понимать формальное введение клеточки в структуре и строки в штатном расписании, как поступают иные руководители. Необходимо понять, кого и зачем надо подобрать, по каким критериям отбирать кандидатов. Поэтому до открытия вакансии надо провести её подробный анализ.

Детализация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие.

Анализ вакансии:

При анализе вакансии необходимо дать ответы на следующий набор вопросов:

1. Нельзя ли обойтись без этой вакансии, распределив работу между другими сотрудниками?

2. Какова ожидаемая загрузка должности (трудоёмкость работ)?

3. Каково наименование должности?

4. Кому подчиняется должность и в какое подразделение входит?

5. Каковы цели должности?

6. Каковы функции должности?

7. С кем взаимодействует должность?

8. Каковы требования к квалификации кандидата на должность?

9. Какими могут быть установлены зарплата и другие составляющие компенсационного пакета для этой должности? [18, с. 257]

Ответы на часть из этих вопросов фактически составляют описание должности (если таковое ещё не было составлено до возникновения данной вакансии). Вопрос о зарплате и составляющих компенсационного пакета должен решаться исходя из ценности должности для организации, с учётом её рыночной стоимости.

Обработка вакансии.

В ходе обработки вакансии для организации набора кандидатов решаются перечисленные ниже задачи:

1. Разработка требований к кандидату на занятие вакансии.

2. Подготовить рекламу вакансии (объявления о работе) и распространить её.

3. Включить вакансию в штатное расписание.

4. Подготовить изменения планов работы.

5. Подготовить изменения бюджета.

6. Подготовить набор тестов для кандидатов.

Рассмотрим подробнее некоторые из перечисленных задач.

Требования к кандидату на занятие вакансии.

Прием на работу должен начинаться с детального определения того, кто нужен организации. К сожалению, именно на этом этапе очень часто допускаются ошибки, за которые приходится расплачиваться в течение долгого времени. Большинство руководителей, особенно в тех организациях, где службы управления персоналом слабы, не утруждают себя формализацией требований к кандидатам, считая это излишней тратой времени.

Формализация требований к кандидатам является обязательным условием сколько-нибудь серьезного набора, а наиболее распространенной формой такой формализации является подготовка уже рассмотренного выше описания должности, т. е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. В современных компаниях описание должности, как правило, подготавливается службой персонала совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты службы персонала привносят свое знание процесса создания этого документа, линейный руководитель – требований к конкретному рабочему месту.

Описание должности содержит перечень основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании описания должности для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника службы персонала) [28, с. 190].

Чтобы облегчить процесс набора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к описаниям должности, а в последнее время иногда и вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенций (портреты или профили идеальных сотрудников).

Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами. На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

* законодательные ограничения;
* ситуация на рынке рабочей силы;
* состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

Факторы внутренней среды:

* кадровая политика - принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма…;
* образ организации -насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату) [5, с. 13].

Выбор кандидатом той или иной организации связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Для менеджера по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата (табл.1.1).

Таблица 1.1

Процесс привлечения кандидата

|  |  |
| --- | --- |
| *Действия потенциального кандидата* | *Задачи менеджера по персоналу* |
| Шаг 1. Определение конечной цели служебного продвижения и последовательность рабочих мест на пути к этой цели.  Что позволяет рассматривать предлагаемые места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места | Анализ рынка рабочей силы и выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры). Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого вы ищете. |
| Шаг 2. Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах.  Что позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующиеся доверием СМИ, так определенным образом ориентированные (по специальностям, по уровню статуса и т. д.) | Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата.  Оценка влиятельности различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата. |

|  |  |
| --- | --- |
| Шаг 3. Анализ предлагаемых рабочих места, сравнение их между собой по:   * отраслям промышленности, * типам компаний, * предложенным функциям, * другим основаниям.   Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть более пристально. Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития и т.д. | Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию.  Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация — на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т. д. |
| Шаг 4. Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур | Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры |
| Шаг 5. Постоянное наблюдение в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием — это скорее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности. | |

Окончание табл.1.1

В табл. 1.1 перечислены действия кандидатов при поиске работы и задачи менеджеров в ответ на действия кандидатов, которые ищут работу.

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров. Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Действия менеджеров иллюстрирует табл. 1.2.

Таблица 1.2

Действия менеджеров при выборе кандидата

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процедуры набора  на работу | Действия линейного менеджера (ЛМ) | Действия менеджера по персоналу (МП) |
| Постановка задач приема на работу | Постановка задач и консультация у МП | Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы |
| Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора | Принятие решения о политике набора, консультация у МП | Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу |
| Решение о методах набора | Консультация МП по методам набора | Определение методов набора и консультация у ЛМ |
| Набор претендентов из колледжей | Иногда выпускников колледжей | Набором служащих из колледжей |
| Изучение эффективности набора | Анализ затрат и выгод набора | Анализ затрат и выгод набора |

Внутренние источники - это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны.

Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые *матрицы* *перемещений*, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готов занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.).

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Многие фирмы практикуют набор на работу внутри самой фирмы, отбирая претендентов из числа работников самой организации. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников (что, впрочем, может оказаться и недостатком, искажать восприятие информации).

Основными внутренними источниками набора персонала являются:

- резерв кадров на выдвижение;

- переводимые и перемещаемые работники организации;

- совмещение должностей внутри организации;

- работники, прошедшие подготовку и переподготовку в учебных заведениях и центрах по направлению организации [7, с. 79].

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

* повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
* повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;
* смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация) [7, с. 82].

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

К внешним источникам набора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Центры занятости. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Агентства по найму (кадровые агентства). Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистов может быть дана “гарантия”, которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются [27, с. 202].

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами иллюстрирует табл. 1.3.

Таблица 1.3

Достоинства и недостатки источников комплектования

кадров в организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источники | Преимущества | Недостатки |
| **Внутренние** | Примером возможности самореализации внутри организации воспринимается как поощрение успешной работы.  Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала | Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть “семейственность” |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Внешние** | Возможность выбора из большого числа кандидатов.  Новые люди — новые идеи и приемы работы | Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психоло-гического климата среди давно работающих |

Окончание табл. 1.3

Табл. 1.3 дает представление о внешних и внутренних источниках комплектовании я организации, о преимуществах и недостатках каждого.

Прежде чем принимать решение о наборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся:

* сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
* структурная реорганизация или использование новых схем производства;
* временный наем;
* привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности [16, с. 27].

Прежде чем осуществлять набор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу. Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через «отборочное сито» (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, «под которых» подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов набора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

По данным ряда исследователей, можно говорить о различиях в экономической эффективности используемых сегодня методов поиска и подбора персонала. В качестве оснований для сравнения этих методов можно остановиться на общих затратах организации, соотнесенных с числом принятых работников.

Таблица 1.4

Методы поиска персонала и затраты организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Методы поиска и подбора персонала | Результат от общей суммы всех видов (%) | Коэффициент принятия разосланных предложений | Коэффициент принятия предложений на работу |
| Лица, письменно обратившиеся в поисках работы | 35 | 6 | 58 |
| Публикация объявлений | 32 | 1 | 40 |
| Различные агентства | 14 | 2 | 32 |
| Прямое распределение в колледжах | 8 | 2 | 13 |
| Набор внутри компании | 7 | 10 | 65 |

Окончание табл. 1.4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы | 2 | 6 | 57 |
| Справочники-списки ищущих работу | 2 | 8 | 82 |

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по набору новых сотрудников можно использовать и качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле:

*К*н = (*Р*к + *П*р + *О*р) : *Ч*, (1)

где *К*н - качество набранных работников, %;

*Р*к - усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

*П*р - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

*О*р - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

*Ч* - общее число показателей, учтенных при расчете.

Особо следует отметить возможность использования организацией, находящейся на стадии динамического роста, временного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно, - добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности. Для оптимизации такого процесса временного найма создаются кадровые агентства, которые специализируются в подборе таких сотрудников. Как правило, подобный персонал находится под особым вниманием агентства, которое ориентировано на обеспечение максимальной занятости таких сотрудников. Существуют также формы, когда подобные сотрудники включаются в штат кадровой компании, которая в свою очередь сдает их как бы в аренду конкретному предприятию в сезон увеличения работы. Сложность организации такой работы состоит в том, что кадровая компания должна работать с предприятиями, пики потребности в персонале которых не совпадают, а распределены по времени [22, с. 134].

Кроме того, временный набор персонала, кроме своей основной цели - обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.

Итак, от того, как проведен набор персонала и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому следует отнестись к этому этапу со всей серьезностью.

Таким образом, можно сделать выводы по первой главе.

Любая организация представляет собой взаимодействие людей. Управление персоналом является необходимым элементом этого взаимодействия. Система управления персоналом является непременной составляющей управления и развития любой организации. Одним из основных элементов системы управления является мотивация.

Мотивация персонала определяет успех деятельности организации. Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности, а стимулирование - материальная оболочка мотивации персонала.

Набор персонала – это необходимое звено системы управления персоналом; это первый этап процесса заполнения вакансий и от того, как будет выполнена работа по набору персонала во многом зависит работа организации.