**СОДЕРЖАНИЕ**

[**ВВЕДЕНИЕ** 3](#_Toc203977874)

[**Глава 1. Система работы с персоналом** 4](#_Toc203977875)

[1.1. Персонал как система 4](#_Toc203977876)

[1.2. Кадровая политика 4](#_Toc203977877)

[1.3. Подбор персонала 5](#_Toc203977878)

[1.4. Оценка персонала 7](#_Toc203977879)

[1.5. Расстановка персонала 8](#_Toc203977880)

[1.5. Адаптация персонала 10](#_Toc203977881)

[1.6. Обучение персонала 11](#_Toc203977882)

[**Глава 2. Организация работы с персоналом** 13](#_Toc203977883)

[2.1. Философия организации 13](#_Toc203977884)

[2.2. Структура персонала 13](#_Toc203977885)

[2.3. Регламентация управления 15](#_Toc203977886)

[2.4. Научная организация труда 16](#_Toc203977887)

[2.5. Основы лидерства 17](#_Toc203977888)

[2.6. Формирование коллектива 18](#_Toc203977889)

[**Глава 3. Мотивация, оплата и эффективность** 20](#_Toc203977890)

[3.1. Мотивация и потребности 20](#_Toc203977891)

[3.2. Оплата труда 20](#_Toc203977892)

[3.3. Методы управления 22](#_Toc203977893)

[3.4. Коммуникации и этикет 22](#_Toc203977894)

[3.5. Эффективность работы персонала 25](#_Toc203977895)

[**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** 27](#_Toc203977896)

[**Список литературы** 28](#_Toc203977897)

# **ВВЕДЕНИЕ**

До последнего 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.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы.

# **Глава 1. Система работы с персоналом**

## 1.1. Персонал как система

Персонал – это личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками:

* квалификация
* компетенция
* способности
* установки

Главным из них является наличие трудовых отношений с работодателем. Персонал организации – это самый важный управленческий ресурс. Можно классифицировать персонал по нескольким направлениям:

* Основные (непосредственно осуществляют технологии производства) и вспомогательные работники (осуществляют помощь основному производству).
* Управляющие работники (профессионалы, специалисты, главные специалисты, 1-ый руководитель…).
* Технические исполнители (иногда отсутствует высшее образование).
* Обслуживающий персонал.
* По полу (мужчины и женщины).
* По стажу
* По квалификации

Служба управления персоналом – это делопроизводство по найму и увольнению, отдел кадров, планирование и прогнозирование, отбор, адаптация, формирование карьеры, организация быта и отдыха, нормирование труда, техническое обучение.

## 1.2. Кадровая политика

Кадровая политика – набор основных принципов и методов работы с персоналом, то есть это стратегическая линия поведения менеджмента в работе с персоналом. Кадровая политика включает следующее:

* Тип власти в обществе (охлократия – отсутствует строгое подчинение граждан нормам морали и права – митингование единственное приемлемое средство – характерно только для первобытнообщинного строя; автократия – власть вождя – монархия, тирания, диктатура; демократия – попытки уйти от насилия (возможно только при наличии высококвалифицированного персонала)).
* Стиль
* Правила внутреннего распорядка.
* Устав.
* Контракт с содержанием предложения.
* Положение об оплате труда.

Кадровая политика — принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в произ­водстве, принцип пожизненного найма.

При ведении кадровой политики ООО «Гарант - НН» приоритеты отдаются интересам производства, интересы работника почти не учитываются.

## 1.3. Подбор персонала

Подбор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах.

ООО «Гарант – НН» предпочитает проводить отбор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников.

Отбор кадров – на этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляет наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и его подчиненными. Эффективный отбор кандидатов представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относится испытания, собеседования и центры оценки.

## 1.4. Оценка персонала

Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям.

Для того чтобы такие испытания были полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытания, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

## 1.5. Расстановка персонала

Под расстановкой персонала в организации понимается целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников - с другой.

Основная задача расстановки персонала заключается в наиболее оптимальном размещении персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой - принять во внимание личные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

1. равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
2. использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация (функций исполнителей, с тем чтобы каждый рабочий ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);
3. обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
4. обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню его знаний и практических навыков.

При расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов:

1. соответствия;
2. перспективности;
3. сменяемости.

***Принцип соответствия***означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

***Принцип перспективности*** основывается на учете следующих условий:

1. установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
2. определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;
3. возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья.

***Принцип сменяемости*** заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации. Например, начальники цехов сами заявляют, что очень трудно работать в этой должности более б-7 лет на одном месте.

Рациональная расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Расстановка персонала по рабочим местам (должностям) осуществляется не только в соответствии с количественными, качественными, временными и территориальными требованиями процесса производства, но и с учетом интересов и склонностей работников.

## 1.5. Адаптация персонала

Адаптация работника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника. Это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Интеграция начинается с процесса ориентации, т.е. с получения сотрудником информации об организации, в которой он начинает работать. Ориентация должна содержать в себе два компонента - информацию об организации в целом и информацию о подразделении и рабочем месте нового сотрудника.

Общая ориентация знакомит сотрудника с историей организации, ее сегодняшним состоянием, выпускаемой продукцией и оказываемыми услугами, структурой управления, включая имена ключевых руководителей, расположение филиалов и т.д., правилами внутреннего распорядка, основными процедурами компании, льготами для сотрудников, возможностями для повышения квалификации профессионального роста. Проведение этой части ориентации является, как правило, функцией службы управления персоналом. Современные компании используют многообразные методы коммуникации для ознакомления сотрудников с компанией: видеофильмы, специально подготовленные для этой цели брошюры, видеозаписи выступлений руководителей компании и т.д. Необходимым условием успешной интеграции является наличие обратной связи - предоставление новому сотруднику возможности задать возникшие у него вопросы и получить на них ответы.

Следующий этап интеграции происходит непосредственно на рабочем месте, и основная ответственность за его успех лежит на руководителе подразделения, в которое приходит новый сотрудник. Руководитель должен представить его коллегам, познакомить с производственными функциями, объяснить распорядок работы, особенности подразделения. Этот элемент ориентации является ключевым, поскольку от того, как новый сотрудник будет принят на рабочем месте, во многом зависит успех его интеграции в компанию. Сегодня многие компании специально обучают руководителей тому, как интегрировать новых работников в свое подразделение, а служба управления персоналом осуществляет контроль за интеграцией каждого принятого на работу сотрудника.

## 1.6. Обучение персонала

Важнейшим фактором эффективной работы предприятия является своевременная и высококачественная подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала, что способствует обширному диапазону их теоретических знаний, практических умений и навыков. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость. При этом необходимо использовать кадры в соответствии с их профессией и квалификацией, управлять профориентацией и создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе, отражающий характер и уровень взаимоотношений между работниками.

Эффективность труда повышается, если на освоение новых видов работ в условиях внедрения новой техники и технологии у работников с более высоким образовательным уровнем уходит в 2-2,5 раза меньше времени. На первом месте стоит содержание труда и уровень его оплаты. Существенное значение имеют социальный климат в коллективе, важность которого отмечают около половины опрошенных рабочих предприятий.

Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации. Подготовка персонала представляет процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Проблема переподготовки кадров и повышение их квалификации выдвигается на первый план ввиду постоянного устаревания общего объема знаний и обесценивания прежних специальных знаний, что вызвано НТП, равно как естественной потерей знаний. Исходя из этого, повышение квалификации кадров можно определить как процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления.

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в процессе подготовки.

# **Глава 2. Организация работы с персоналом**

## 2.1. Философия организации

Общество с ограниченной ответственностью производственно-коммерческая фирма «Гарант - НН» создана с целью удовлетворения потребностей населения в различных услугах, товарах, продукции научно-технического назначения.

Предметом деятельности являются:

* строительство жилых и нежилых помещений, как для собственных нужд, так и по заказу посторонних организаций;
* проектирование жилых промышленных зданий;
* капитальное строительство объектов социально-культурного назначения и другие.

Высшим руководящим органом фирмы является собрание ее участников.

Исполнительным органом фирмы является администрация фирмы, возглавляемая ее директором. Полномочия трудового коллектива фирмы реализуются общим собранием и его выборным органом. Отношения между участниками фирмы и трудовым коллективом регулируются коллективным договором.

Каждая служба и работники действуют на основании положений об отделах и должностных инструкций работников, согласно которым определяются место, роль в системе управления фирмой, основные задачи, обязанности, права, ответственность за выполняемую работу.

Основные задачи служб и отделов коротко можно изложить в следующем виде:

Производственно-технический отдел – обеспечение поточной организации работ, ритмичности и повышения эффективности строительного производства, ввода в действие объектов строительства в установленные сроки, своевременное обеспечение объектов строительства технической документацией, улучшение качества строительства, оформление договоров подряда.

## 2.2. Структура персонала

Во главе исполнительного органа находится директор. В обязанности директора входит управление всеми структурами и подразделениями фирмы, организация функционирования, постановка целей, распоряжение имуществом и средствами, заключение и расторжение договоров, открытие счетов в банках, стимулирование подчиненных руководителей, принятие решений, и всего что необходимо для эффективного функционирования организации.

В организации определены следующие функции кадровых служб:

* Административная деятельность. Применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров.
* Трудоустройство. Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.
* Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров. Сюда относятся все вопросы, связанные с выявление потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по производственной или служебной линии.
* Материальное вознаграждение. Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.
* Социальные вопросы. Контакты с профсоюзными организациями, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности.
* Условия труда и техника безопасности.

Задачи службы управления персоналом следующие:

1. планирование персонала;
2. снизить текучесть кадров;
3. создать хорошие условия труда;
4. обеспечить каждого работника постоянным рабочим местом;
5. стимулирование персонала;
6. образование и повышение квалификации в заинтересованных кадрах;
7. продвижение по службе;
8. вознаграждение за хорошую работу и д.р.

Обслуживание клиентов, работа с поставщиками, анализ объема продаж - это основные функции которые выполняет менеджер по продажам, занимающий среднее положение в структуре управления. От него во многом зависит количество клиентов, объёмы продаж, качество обслуживания, расширение клиентурной базы. Это не менее ответственная должность чем, директор фирмы, поэтому он должен обладать всеми необходимыми качествами для успешной работы.

## 2.3. Регламентация управления

Главный бухгалтер – обеспечивает рациональную организацию учета и отчетности на предприятии на основе прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета и контроля. Организует также расчеты по зарплате с работниками предприятия, правильное начисление и перечисление платежей в государственный бюджет. Принимает меры по предупреждению недостач, незаконного расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, нарушений финансового и хозяйственного законодательства. Обеспечивает своевременное составление бухгалтерской отчетности на основе данных первичных документов и бухгалтерских записей. Руководит работниками бухгалтерии предприятия.

Ведущий экономист – методически руководит и координирует деятельность всех подразделений предприятия по составлению перспективных планов экономического развития. Обеспечивает строгое соблюдение режима экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов на всех участках хозяйственной деятельности предприятия. Организует разработку методов экономической оценки мероприятий, направленных на совершенствование организации производства. Контролирует своевременность представления отчетности о результатах экономической деятельности в вышестоящие органы.

Главный инженер – руководит разработкой перспективных планов развития предприятия, реконструкции и модернизации, мероприятий по предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию благоприятных и безопасных условий труда. Организует проведение научных исследований и экспериментов, испытаний новой техники и технологии. Обеспечивает постоянное совершенствование подготовки и повышения квалификации кадров в соответствии с требованиями научно-технического процесса.

## 2.4. Научная организация труда

Постоянная потребность предприятия в повышении производительности труда, для этого в первую очередь необходима качественная рабочая сила. Поэтому важнейшим фактором эффективной работы предприятия является непрерывная переподготовка персонала. Между квалификацией работника и эффективностью его труда существует прямая зависимость: чем выше его разряд, тем выше производительность его труда. На выполнение одной и той же работы у квалифицированных работников уходит значительно меньше времени, чем у менее квалифицированных. Более квалифицированные работники быстрее и эффективнее осваивают новую технику, технологию, методы организации труда. Благодаря своей высшей образовательной и профессиональной подготовке, такие работники получают возможность технологически «видеть» значительно больше своих непосредственных обязанности в процессе производства. Именно это во многом предопределяет более высокую степень удовлетворения своим трудом.

Подготовка персонала представляет собой процесс приобретения работниками теоретических знаний и практических навыков в объеме требованной квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Переподготовка персонала – означает обучение квалификационных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям.

Повышение квалификации персонала – это процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники и технологии, ориентации труда, производства и управления.

В современных предприятиях практикуется непрерывная система профессионального обучения работников, а количество ступеней обучения зависит от сложности профессии и специальности.

## 2.5. Основы лидерства

В первичных трудовых коллективах помимо руководителя на поведение работников влияет лидер. Лидерство - это процесс стихийного, спонтанного руководства коллективом изнутри, со стороны наиболее авторитетных членов коллектива. Лидерами становятся наиболее инициативные, энергичные, общительные, информированные работники. В различных ситуациях жизнедеятельности коллектива лидерами могут быть разные работники.

Лидерство возникает лишь в том случае, когда в коллективе есть работники со склонностью к лидерству. Если в организации таких работников нет, коллектив остался без лидера. Безлидерные коллективы менее эффективны и отличаются более низким уровнем сплоченности. Наибольшей эффективности работы и сплоченности достигают те коллективы, где руководитель одновременно является лидером. В этом случае он может воздействовать на коллектив не только административными мерами, но и использовать социально - психологические санкции. Однако сочетания в одном лице руководителя и лидера не всегда удается достичь.

Специалисты по экономике и социологии труда, изучая социально - психологическую структуру коллектива, должны выявить лидеров, чтобы опираться на них при организации коллективной деятельности. Воздействовать на коллектив следует прежде всего через лидеров. Однако руководители, по каким - либо признакам не соответствующие занимаемой должности, боятся появления в коллективах лидеров, считая их своими соперниками. Противопоставление и скрытое противоборство руководителя и лидера может привести к конфликтам в коллективе.

## 2.6. Формирование коллектива

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Организационная структура организации, как и ее управление, не являются чем-то застывшим, они постоянно изменяются, совершенствуются в соответствии с меняющимися условиями.

Проанализируем результаты реализации концепции кадровой политики фирмы «Гарант - НН». Для этого проведем анализ изменений в численности и структуре промышленно-производственного персонала ООО «Гарант - НН» за 2005 - 2006 гг. в таблице 1.

ТАБЛИЦА 1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категории ППП | Среднесписочная численность (чел.) | Удельный вес, % |
| Предыдущий период | Отчетный период | Отклонение(+, -) | Предыдущий период | Отчетный период | Отклоне-ние (+, -) |
| 1. Рабочие | 10 | 14 | +4 | 27.0 | 31.8 | 4.8 |
| 2. Руководители | 9 | 9 | 0 | 24.4 | 20.5 | -3.9 |
| 3. Специалисты | 18 | 21 | +3 | 48.6 | 47.7 | -0.9 |
| Итого | 37 | 44 | +7 | 100.0 | 100.0 |  |

Как видно из представленных данных, численность промышленно-производственного персонала на ООО «Гарант - НН» увеличилась с 37 до 44 чел., то есть на 7 чел., что объясняется ростом предприятия и увеличением объема работ. Структура промышленно-производственного персонала за отчетный период изменилась - удельный вес рабочих увеличился, удельный вес специалистов незначительно сократился, численность руководителей и осталась прежней, а их удельный вес снизился.

# **Глава 3. Мотивация, оплата и эффективность**

## 3.1. Мотивация и потребности

Управление персоналом должно воздействовать на мотивацию людей так, чтобы у работника появилось желание к работе, желание проявить себя с лучшей стороны. Крайне важны модели работников. В своей работе менеджер должен создать целостность, он должен сознавать какой результат работы будет конечным. При этом его подчиненные должны видеть важность работы (иметь материальные стимулы), должны иметь возможность участвовать в принятии решений, и, конечно, должна быть связь между менеджером и работником. Оценка эффективности труда работника зависит только от менеджера. Следовательно, он должен быть объективен и справедлив.

Спроектированная на основе этих принципов работа обеспечивает внутреннее удовлетворение каждого участника. Именно на основе этих данных, была разработана модель характеристик работы с точки зрения мотивации.

Методы улучшения параметров работы – стимулирование внутренней мотивации работника (энтузиазм, сотрудничество). К ним относятся:

А. Менеджер и любой другой человек, работающий на предприятии должен стремиться разнообразить свои навыки

Б. Увеличить понятие целостности работника (США – управление – по задачам)

В. Увеличение важности

Г. Увеличение автономности (тут напрямую стоит вопрос о делегировании полномочий, а также вопросы полов (мужского и женского))

Д. Увеличение обратной связи – от самой работы и от внешних потребителей результатов труда.

Все эти связи должен отслеживать менеджер.

Социальная адаптация личности в коллективе - это процесс такого взаимодействия и взаимоприспособления личности и коллектива, который осуществляется на основе согласования их интересов и обеспечивает нормальное функционирование и развитие системы "коллектив-личность", а также достижение коллективных и индивидуальных целей.

Из приведенного определения следует, что в ходе такого взаимодействия осуществляется не только приспособление личности к коллективу (социальной среде), но и приспособление коллектива к потребностям, интересам, целям личности. Это процесс, при котором личность и коллектив одновременно выступают в роли субъекта и объекта адаптации.

## 3.2. Оплата труда

На предприятии было принято целесообразным разработать комбинированную систему оплаты труда:

* повременно - премиальную на работах по обслуживанию оборудования и техники;
* сдельно - премиальную на работах, где возможно нормирование труда;
* окладно - премиальную для ИТР и других категорий работающих.

В зависимости от условий труда работникам устанавливаются доплаты:

* за работу в ночное время в размере 100%, охранникам – 50%;
* за работу в тяжелых и вредных условиях труда на основании аттестации рабочих мест – 10%, особо вредных условиях труда – 20%;
* за работу в выходные дни – 100%;
* за работу в праздничные дни – 100%.

Надбавка учитывается при начислении премии, пособий по социальному страхованию, отпускные. Всем работникам, работающим по скользящему графику доплачивается за переработанные часы, согласно законодательству.

## 3.3. Методы управления

Стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Процесс разработки кадровой стратегии можно представить несколькими этапами:

* Определение целесообразности существования организации, постоянно должна проходить корректировка миссии
* Анализ внутренних сильных и слабых сторон в организации управления персоналом
* Анализ внешней окружающей среды – выявление технико-экономических тенденций, которые в свою очередь позволяют изменять требования к управлению персоналом (организации рабочих мест, подразделений).
* конкуренция кадров, то есть выявление особенностей функционирования конкурента (наличие родственных технологий, организация технико-профессионального обучения, эффективное использование прибыли).
* социально-экономическая ситуация в мире. В настоящее время эта ситуация в РФ достаточно сложна. Малый бизнес высасывает все силы из людей и выбрасывает «отработанный материал». Что вызывает и так все нарастающее несоответствие в подготовке кадров к требуемым стандартам.

Обман, так часто встречаемый в окружающей жизни, вызван отсутствием организационных начал в торговле и производстве. Следовательно, при разработке стратегии социально-экономическое положение необходимо отслеживать. Выявление бухгалтерских, финансовых и прочих законов, их влияние на политику – все, абсолютно все учитывается на этом этапе выработки стратегии. Например, в соответствии с ТЗ РФ, если вы опоздали на рабочее место на 3 и более часа, то ваш начальник имеет право уволить вас.

* Анализ технико-экономических технологий, конкурентов… То есть на 4 этапе происходит суммирования выводов, полученных на более ранних этапах.

Вариантов действия обычно бывает несколько и поэтому надо выбрать тот, который будет самым подходящим и ежедневно применяться в кадровой политике предприятия.

Существует несколько вариантов развития стратегии:

1. Стратегия предпринимательства
2. Стратегия динамического роста
3. Стратегия прибыли
4. Стратегия ликвидации

Выбирая общую стратегию, выбирается общий подход к управлению персоналом и не только.

1. Стратегия предпринимательства. – обычно принимается молодыми людьми (от 16 до 30 лет), новаторами, являющимися инноваторами в высшей категории (соединение способностей и знаний). Каждый человек по своему талантлив, но ведь талант надо отыскать, понять и применить его. Иначе – всё в пустую. Стимулирование таких работников должно происходить индивидуально. Возможна выплата зарплаты по задача. Сделал – получи, нет – нет и денег. При данной стратегии персонал участвует в разработке и реализации стратегии. Они формируют решения. В данной стратегии крайне высокий уровень мотивации и возможность индивидуального развития.
2. Стратегия динамического развития - представляет баланс между изменениями и стабильностью. Движение должно идти спокойно и медленно. Если предприятие не вырастила профи, то необходимо нанимать высококвалифицированный персонал в технологии производства и управления, умеющие подстраиваться к изменениям. Вознаграждение происходит на индивидуальной основе или на работе малых групп. В данном случае, важно умение вливаться и обособляться в коллективе.
3. Стратегия прибыли – стратегия рациональности. Предусматривает жесткую регламентацию, отсутствие неопределенности (сплошные процедуры, правила). Набор персонала крайне узконаправленный. Необходимы специалисты, которые готовы к выполнению своих функций. Их участие в управление практически минимально. Весь процесс систематизирован: и зарплата, и стимулирование.
4. Стратегия ликвидации – подходит, когда положение на рынке крайне шаткое, нет соответствующего качества. В данном случае положение персонала крайне репрессировано (все ожидают ближайшего увольнения или сокращения, также не участвуют в процессе разработки и выполнения управленческого решения). Социальные меры защиты персонала проявляются только в «замедленном» сокращении работников.

## 3.4. Коммуникации и этикет

На эффективность управленческого труда решающее влияние оказывает оснащение рабочих мест техническими средствами для выполнения различных управленческих работ, средствами связи и служебной моделью – так называемая оргтехника.

Выделяют следующие виды (классы) средств управленческого труда:

* средства составления документов: пишущие машинки (ручные и электрические), диктофоны, средства механизации чертежно-графических работ, средства копирования и размножения документов, ручки автоматические, карандаши.
* Средства обработки и оформления документов: резальное, скрепляющее оборудование и материалы, адресовальные и штемпельные устройства, машины для нанесения защитных покрытий.
* Средства хранения и группировки документов: средства скрепления документов (сшиватели, специальные папки с зажимами), разного рода картотеки, специальные шкафы и стеллажи для хранения документов, чертежей, магнитных лент, машины для уничтожения ненужных документов.
* Средства выполнения вычислительных операций: счетно-справочные линейки, микрокалькуляторы разных видов, механические вычислительные машины, ПЭВМ.
* Средства обеспечения оперативной связи: телефонная связь, радиосвязь, директорские коммутаторы, позволяющие вести разговор (проводить совещания) с несколькими абонентами одновременно, концентраторы, автоответчики, двусторонняя радиотелефонная поисковая связь и др.

При выборе необходимых средств оргтехники следует иметь в виду, что приобретение и использование оргтехники – средство повышения оперативности выполнения и снижения трудоёмкости управленческих работ. Поэтому прежде чем выбрать и закупить средства технического оснащения, в ООО «Гарант- НН» анализируются реальные потребности в том или ином средстве и оцениваются преимущества его применения.

## 3.5. Эффективность работы персонала

Эффективная работа персонала зависит от организационного и психологического климата в организации, а он, в свою очередь, за­висит от проблем возникновения внутренних конфликтов. Формирование атмосферы сотрудничества и взаимодействия в орга­низации не исключает возможности конфликтов. Без конфликтов, без противоречий, являющихся источником развития, не может быть продвижения вперед. Поэтому необходимо уметь распознать катего­рию конфликта и выбрать стратегию управления, позволяющую не только разрешить конфликт, но и обеспечить пользу организации.

Коллектив ООО «Гарант - НН» находится под пристальным наблюдением топ-менеджеров, одной из приоритетных задач которых является пресечение конфликтов еще до того, как они войдут в стадию развития. Если конфликт неразрешим на уровне руководителей отделов, то к его решению подключается или коммерческий директор, или лично генеральный директор.

Одним из факторов, определяющих развитие предприятия, является активизация творческого потенциала работников, которая во многом зависит от способов включения новых сотрудников в жизнь организации. Условно процесс адаптации на ООО «Гарант - НН» можно разделить на четыре этапа. На первом происходит оценка уровня подготовленности новичка, его способностей эффективно выполнять возложенные на него обязанности. На втором этапе ориентации происходит практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны предприятия. Третий этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. Четвертый этап завершает процесс адаптации и характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, важнейшими задачами по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы являются:

* социально-психологическая диагностика;
* анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства;
* управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
* информационное обеспечение системы кадрового управления;
* управление занятостью;
* оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
* анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
* маркетинг кадров;
* планирование и контроль деловой карьеры;
* профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
* управление трудовой мотивацией;
* правовые вопросы трудовых отношений;
* психофизиология, эргономика и эстетика труда.

# **Список литературы**

1. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления. Учебное пособие для вузов. УМО РФ, 2005.
2. Взягин А. Подбор, оценка и адаптация персонала в сфере торговли услуг, Учебник.2005.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебное пособие. 2001
4. Морозова И. Эффективный сотрудник: технология подбора персонала. 2005
5. Цветаев И. Кадровый менеджмент. Учебник. 2005.