## Введение

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

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

Предприятия сумеют выжить в жесткой конкурентной борьбе, если их руководящий персонал сможет правильно и своевременно оценивать окружающий мир и тенденции общественного развития. Успешное управление кадрами, прежде всего, остается на систематическом учете и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Цель данной работы – проанализировать состояние управления в кадровой сфере РИА «Альянс».

Задачи:

* изучить текущее состояние в кадровой системе;
* разработать инновационную схему реформ кадрового управления.

## 1. Характеристика предприятия

РИА «Альянс» на рынке г. Новосибирска работает уже 8 лет. За это время у агентства появилось много постоянных клиентов. Основной вид деятельности: реклама в СМИ – создание и продвижение.

К услугам рекламных агентств прибегают даже фирмы, имеющие сильные собственные рекламные отделы. В агентствах работают творческие и технические специалисты, которые зачастую в состоянии выполнять рекламные функции лучше и эффективнее, чем штатные сотрудники фирмы. Кроме того, агентства привносят взгляд со стороны на стоящие перед фирмой проблемы, а также богатый разнообразный опыт работы с разными клиентами и в разных ситуациях. Оплата услуг агентств происходит за счет комиссионных скидок, получаемых ими от средств рекламы, поэтому они обходятся фирмам недорого. А поскольку фирма может в любой момент разорвать контракт, у агентств есть мощный стимул работать эффективно.

Основу рекламного-информационного агентства составляют четыре отдела:

* творческийотдел, занимающийся разработкой и производством объявлений;
* отделсредстврекламы**,** ответственный за выбор средств рекламы и размещение объявлений;
* исследовательскийотдел**,** изучающий характеристики и потребности аудитории;
* коммерческийотдел**,** занимающийся коммерческой стороной деятельности агентства.

Работой над заказами каждого отдельного клиента руководит ответственный исполнитель, а сотрудникам специализированных отделов поручается обслуживание заказов одного или нескольких клиентов.

На условиях деятельности агентства отрицательно сказываются некоторые тенденции наших дней. Агентство с полным циклом обслуживания, каким является «Альянс» сталкивается с растущей конкуренцией со стороны агентств с ограниченным циклом услуг, которые специализируются либо на закупках средств рекламы, либо на создании рекламных текстов, либо на производстве рекламных материалов. Коммерческие управляющие завоевывают в рекламных агентствах все больше власти и все настойчивее требуют от творческого персонала большей нацеленности на извлечение прибыли. Некоторые рекламодатели открыли собственные внутри фирменные рекламные агентства, прекратив, таким образом, долговременную связь со своими ранними рекламными агентствами.

Основная цель, которая в данное время стоит перед агентством – изменение внешней политики фирмы и, следовательно, изменение в кадровой работе внутри нее.

## 2. Кадровая политика РИА «Альянс»

На данный момент управление кадрами в РИА происходит по схеме, которая сформировалась при выходе организации на новосибирский рынок.

В РИА отсутствует кадровая служба. Все вопросы, связанные с работой персонала решает исполнительный директор.

В связи с тем, что не проводится планомерной работы с кадрами организации, возникает много внутрифирменных конфликтов, что не только не способствует рабочему настрою, но и ведет к большой текучести кадров.

На данный момент нововведения в работе управления кадрами в РИА встала довольно остро, так как можно с уверенностью утверждать, что кадровой политики как таковой в РИА «Альянс» не существует.

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

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

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

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

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

Формирование у работников нужной компетенции начинается уже при подборе кадров и приеме на работу кадров. Люди, которые придут в организацию, должны стремиться максимально овладеть аспектами данного бизнеса. Часто это больше вопрос желания самих работников, нежели их предшествующего опыта трудовой деятельности или базового образования.

## 3. Инновационные процедуры кадрового управления в РИА «Альянс»

Первое, что необходимо сделать в улучшении работы управления кадрами РИА – создать дополнительный отдел, который бы занимался исключительно вопросами персонала.

Профессиональными задачами руководителя кадровой службы должны стать:

* развитие персонала,
* планирование штатного расписания,
* отбор кадров и их адаптация,
* организация оплаты труда,
* расстановка и обучение кадров,
* консультирование руководителей отделов по кадровым вопросам.

Высокие требования необходимо предъявлять и к референтам служб персонала. Для качественного выполнения своей работы они должны иметь разностороннюю подготовку, том числе и по коммерческим вопросам.

Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

Задача маркетинга персонала (или «персонал-маркетинга») – владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации[[1]](#footnote-1).

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга. Общая методология маркетинга персонала базируется на основных положениях теории «производственного» маркетинга.

Применение маркетинга начинается с определения целей и разработки стратегии предприятия на основе маркетингового анализа ситуации. Маркетинг охватывает предприятие, его ближайшее окружение – рынок и макросреду. По сути, любая деятельность предприятия может направляться и координироваться маркетингом. Такой подход требует полной интеграции маркетинга на предприятии.

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих.

Каждый работник компании – личность. Человек живет, работая, и в процессе работы он реализует себя как личность. Для менеджера важно не столько его стимулировать, сколько оценивать значение его труда. Учет заслуг, благодарность за выполненную работу усиливают стимулы к труду. Мотиваторами служат не только различные премии, памятные подарки и т.д. Характер вознаграждения труда зависит от его количества и качества, а также от удовлетворения пожеланий и надежд самих сотрудников. Один из наиболее действенных мотивов творческого труда – продвижение по службе. Большое значение имеет и возможность приобрести акции предприятия, что создает для сотрудника впечатление совладельца[[2]](#footnote-2).

Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Инновационная кадровая политика создает не только благоприятные условия труда, но обеспечивает возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Инновационное управление персоналом базируется на следующих исходных положениях:

1. необходимость тесной связи планирования персонала со стратегией развития организации;
2. количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели производства;
3. определение необходимого пакета компенсаций для эффективной работы на рынке труда.

Инновационная политика в сфере управления персоналом должна значительно изменить отношение людей к работе. Как рядовые сотрудники, так и руководящий состав предприятия будут намного серьезнее относиться к своей работе и своему соответствию ей, так как будут знать, что если перестанут удовлетворять необходимым запросам и потребностям организации, их могут уволить. Руководство РИА должно проводить тренинги и аттестации на соответствие занимаемой должности, в результате которых некоторые работники поощряются, а некоторые увольняются.

Руководители отделов должны постоянно контролировать своих подчиненных, помогать им на всех этапах производства, поддерживать дисциплину. В организации необходимо ввести строгое разделение труда и ответственность за каждую фазу процесса разработки. Работа всех отделов и служб предприятия требует слаженности и их тесного сотрудничества между собой.

Отбор персонала в организации необходимо значительно изменить, что также продиктовано вводимой политикой. При наборе персонала должны проводиться конкурсы на замещение вакантных должностей. При приеме на работу, персонал обязательно проходит тестирование, которое показывает не только квалификацию персонала, но и личностные качества человека, его коммуникационные способности и много другое.

Искусство менеджмента предполагает хорошее знание индивидуальной и групповой психологии. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не абстрактные рабочие, а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Нельзя забывать, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, пренебрежение которыми может поставить под угрозу достижение целей организации. Люди являются центральным фактором любой модели управления, включая и ситуационный подход[[3]](#footnote-3).

Поэтому так важен в работе с персоналом психологический подход. Искусство менеджмента предполагает хорошее знание индивидуальной и групповой психологии. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не абстрактные рабочие, а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Нельзя забывать, что каждый работник представляет собой личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, пренебрежение которыми может поставить под угрозу достижение целей организации. Люди являются центральным фактором любой модели управления, включая и ситуационный подход.

Социально – психологические методы направлены на решение следующих задач:

* повышение производственной и творческой активности членов трудового коллектива;
* формирование благоприятного социально – психологического климата;
* эффективное использование различных форм морального поощрения;
* воздействие на групповое самосознание коллектива[[4]](#footnote-4).

Главным в управлении становится побуждение работников к развитию их способностей для более интенсивного и продуктивного труда. Менеджер должен не приказывать своим подчиненным, а ориентировать их на проблемы, стоящие перед компанией, ранжируя их по значимости, направлять усилия, помогать раскрытию способностей людей, концентрировать их на самом главном, формировать вокруг себя группу единомышленников.

Любой руководитель должен иметь элементарные представления об основах психологии, о психологии труда и управления, чтобы решать проблемы управления своей организацией рационального подбора, расстановки и использованию кадров[[5]](#footnote-5).

Объективные потребности инновационного развития вызвали к жизни новую концепцию подготовки кадров. В ее основе – становление и развитие творческой личности. Расходы на подготовку кадров рассматриваются не как издержки на рабочую силу, а как долгосрочные инвестиции, необходимые для процветания компании. Учебный процесс не ограничивается передачей учащимся необходимой суммы знаний и навыков по определенной профессии, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые области знаний, овладевать новыми специальностями. Другими словами, в процессе обучения значительно усиливается творческий элемент, и обучающийся выступает не как пассивный объект получения информации, а как активный субъект развития своих способностей. Важной составляющей новой концепции является задача самореализации личности.

Необходимость этих нововведений, как уже было сказано выше, обусловлена изменениями не только рыночных отношений, но и является обязательным условием для выживания РИА как современной организации в условиях жесткой конкуренции.

Социальная защита и развитие трудового коллектива – система мероприятий, проводимых менеджерами по согласованию с собственником, местными органами власти и общественными организациями для воздействия на поведение работников в процессе труда, их отношения друг с другом и с администрацией, социально-психологический климат в трудовом коллективе. Эти меры проводятся за счет фонда социального развития, образуемого из чистой прибыли, а также средств социального страхования. В конечном счете, они окупаются и в экономическом отношении, поскольку снижают текучесть кадров, способствуют развитию инициативы работников и их сотрудничеству в интересах фирмы, предупреждают трудовые конфликты и повышают престиж предпринимателя.

## Заключение

В настоящее время, когда наша экономика перешла на рыночный путь развития, необходимо не просто заполнить штатное расписание, а подобрать его так, чтобы принятый человек работал наиболее эффективно, так как от этого зависит прибыль. И сделать это возможно лишь при условии объективной оценки кандидата, причем не только его квалификации, но, и что возможно является даже более важным, его психологической стороны.

Поэтому необходимо провести психологический анализ личности нанимающегося с целью выявления его индивидуальных особенностей. Конечно, немаловажным фактором является компетентность кадровой службы. Именно от нее зависит, насколько объективно будет оценен тот или иной претендент, что впоследствии может сказаться на деятельности предприятия и, в конечном итоге, на их же зарплате.

Проведенный анализ работы с кадрами в РИА «Альянс» показал, что на данном этапе такой работы почти не ведется, и необходимо вводить необходимые меры для успешной конкуренции данной организации на современном рынке.

Предложенные нами пути развития кадровой политики РИА могут помочь в достижении нужного результата.

В заключение можно сказать, что прием подходящего кандидата на работу является важной и ответственной задачей руководства организации.

## Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2003.
2. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятия. – М.: ВЛАДОС, 2002.
3. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. – М., 1997.
4. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2004.
5. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М., 1999.

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2003. – с. 99. [↑](#footnote-ref-1)
2. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятия. – М.: ВЛАДОС, 2002. – с. 253. [↑](#footnote-ref-2)
3. Михалева Е.П. Менеджмент. – М., 2004. – С. 42. [↑](#footnote-ref-3)
4. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме. – М., 1997. – С. 141. [↑](#footnote-ref-4)
5. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса. – М., 1999. – С. 61. [↑](#footnote-ref-5)