### Введение

Кадровая политика и управление трудовыми ресурсами является одной из важнейших социально-экономических характеристик любого предприятия, и особенную значимость данный аспект приобретает в условиях рыночной экономики.

По сути, кадровая политика предприятия - это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала посредством методов управленческого воздействия, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль за работой сотрудников организации. Содержание кадровой политики и управления трудовыми ресурсами зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, его техническим оснащением, а также взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения трудовых функций.

Теоретической и методической основой послужили постановления правительства РФ, Министерства финансов, Министерства по налогам и сборам, труды российских и зарубежных ученых по проблемам организации кадровой политики и теории управления трудовыми ресурсами.

При проведении исследования использовались отчетные материалы ОАО «Новосибирскэнерго». В работе применялись общие методы исследования - системный подход, сопоставительный, экономический анализ, статистические группировки, а также выборочные статистические обследования.

Разработанные в курсовой работе предложения позволят применительно к конкретным организационно - техническим условиям ОАО «Новосибирскэнерго» осуществить систему мер, направленных на повышение эффективности кадровой политики и управления трудовыми ресурсами на предприятии.

**Объектом** анализа является филиал «Генерация» ОАО «Новосибирскэнерго». **Предметом** – кадровая политика в организации, занимающейся производством электрической и тепловой энергии ОАО «Новосибирскэнерго».

В процессе работы, применялись методы статистического и экономического анализа, табличный метод, анкетирование, включающее наблюдение.

Теоретической и методологической основой исследования послужили исследования отечественных и зарубежных специалистов в области проблем труда, законодательные и нормативные акты РФ, отчетность организации. Практическая значимость работы заключается в разработке предложений и рекомендаций, способствующих формированию эффективного механизма управления персоналом в организации и позволяющих руководителям определить стратегию и тактику действий, направленных на повышение мотивации труда.

**Целью** данной дипломной работы является исследование и анализ действующей кадровой политики и стратегии управления персоналом Общества, выявление проблем в кадровой политике, организации системы кадрового планирования и разработки мероприятий по совершенствованию кадровой политики ОАО» Новосибирскэнерго».

Исходя из поставленной цели в работе, решены следующие задачи:

1. Изучены теоретические основы кадровой планирования в организации
2. Выполнен анализ существующей кадровой политики в ОАО «Новосибирскэнерго»
3. Дано экономическое обоснование предполагаемых рекомендаций по эффективности кадровой политики ОАО "Новосибирскэнерго".

Для выполнения цели дипломной работы в первом разделе рассмотрены основные понятия, сущность, цели и задачи кадрового планирования.

Во второй главе была дана характеристика предприятия, системы найма и отбора персонала, оценка системы обучения персонала, оплаты труда и системы мотивации работников организации.

В третьей главе даны рекомендации по повышению эффективности кадровой политики ОАО "Новосибирскэнерго".

Поскольку представленная работа осуществлялась в рамках реально действующей организации, актуальность выбранной темы обусловлена, помимо прочего, непосредственной практической деятельностью. Значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации, возможно, применить на практике.

***Апробация работы***. С содержанием дипломной работы были ознакомлены аппарат управления ОАО Новосибирскэнерго, сотрудники учебного комбината ОАО Новосибирскэнерго.

**Глава 1. Теоретические основы кадровой политики в организации**

* 1. **Виды, сущность, цели и задачи кадровой политики**

Кадровая политика - это система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Можно выделить два основания для формирования кадровой политики:

**Первое** - связано с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий в организации и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию. По этому основанию выделяют следующие типы кадровой политики:

* пассивная;
* реактивная;
* превентивная;
* активная.

*Пассивная кадровая политика.*

Руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т.д.

*Реактивная кадровая политика.*

Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду. Кадровые службы развиты, но нет целостной программы прогнозирования развития персонала.

*Превентивная кадровая политика.*

Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Однако организация не имеет средств для влияния на нее.

В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема - разработка целевых кадровых программ.

*Активная кадровая политика.*

Это рациональная кадровая политика, характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов её развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

**Вторым** основанием для формирования кадровой политики является принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава.

*Открытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, организация готова принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации без учета опыта работы в других организациях.

Такая кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

*Закрытая кадровая политика* характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Такая кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности.

В **кадровой политике** в бизнесе используется ряд понятий для обозначения **объекта управления:** человеческий фактор, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, рабочая сила, работники, персонал, кадры и др.

Для четкого определения объекта кадровой политики необходимо рассмотреть эти понятия и зафиксировать их содержание, что имеет важное значение для разработки кадровой политики как **системы управления людьми** в масштабах государства, региона, отрасли или отдельной организации.

*Человеческий фактор*

Решение текущих и перспективных задач любого общества связано, прежде всего, с определяющей ролью **человеческого фактора,** поскольку человек всегда был и остается решающим фактором общественного развития. Новейшие управленческие теории свидетельствуют о том, что развитие современного общества и общественного производства нельзя рассматривать только в производственно-техническом аспекте, поскольку существует постоянная устойчивая связь и зависимость между техническими, экономическими и **социальными факторами** общественного труда. При этом последние через возрастающую роль человеческого фактора существенно влияют на процессы развития современного производства. Возрастающая роль таких факторов, как удовлетворенность трудом, необходимость постоянного повышения профессионального мастерства и общеобразовательного уровня кадров, стремление к творческой работе, самоутверждению, потребовала изменения положения непосредственных производителей в организационной и социальной структурах производства, а также интенсивного поиска такой организации труда и таких методов управления персоналом, которые позволили бы активнее стимулировать высокопроизводительную и высококачественную работу в новых условиях хозяйствования. Названные тенденции в развитии современного производства свидетельствуют о несомненном приоритете человеческого фактора и о том, что наряду с наращиванием и модернизацией производственного аппарата все больше внимания необходимо концентрировать на повышении качественного уровня персонала, развитии новых методов организации труда и управления, совершенствовании стимулирования и оценки деятельности работников, стремясь без крупных инвестиций в основной капитал существенно повысить производительность труда за счет с оптимизации **социальной составляющей** производства.В целом повышение роли человеческого фактора как социально-экономической категории означает не только оптимально организованное воспроизводство рабочей силы, но и эффективное ее функционирование, а также пропорциональное распределение трудовых ресурсов сферам занятости, отраслям производства и регионам страны. Иными словами, речь идет о формировании высокопрофессионального кадрового потенциала, который и представляет собой человеческий фактор общественного развития, совокупность человеческих ресурсов современного производства.

Таким образом, **человеческий фактор представляет собой главный компонент общественного развития, который образуется посредством участия людей в процессе создания материальных и духовных ценностей, оказания социально необходим услуг**.

*Человеческие ресурсы*

Естественно и исторически складывающаяся, а также непрерывно возобновляющаяся в процессе производства и воспроизводства непосредственной жизни совокупность людей называется населением. Одной из характеристик населения как производителя духовных и материальных ценностей является трудовой (или кадровый) потенциал, включающий в себя совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность.

**Трудовой потенциал –** понятие более широкое и глубокое, чем рабочая сила, трудовые ресурсы, персонал, кадры; это обобщающий, итоговый показатель человеческого фактора общественного развития. Разновидностью этого понятия является термин"человеческие ресурсы"(или "кадровый потенциал") При этом выделяются следующие основные аспекты изучения человеческих ресурсов [3]:

* индивидуально-психологический (уровень личности);
* социально-психологический (уровень коллектива);
* социологический, или социально-экономический (уровень общества и его подструктур).

Таким образом, **человеческие ресурсы представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ, и являются обобщающим показателем человеческого фактора развития общественного производства.** При этом различают человеческие ресурсы организации, региона, отрасли, страны и, соответственно, различные уровни управления человеческими ресурсами, что отражается на конкретной кадровой политике (предприятия, министерства, государства).

*Рабочая сила*

Рабочая сила также является социально-экономической категорией. **Рабочая сила** непосредственно соединена со средствами производства и воссоединена **с** личностью. Носителями единичной рабочей силы являются все трудоспособные члены общества, фактические или потенциальные работники производственной и непроизводственной сфер хозяйства всех категорий (рабочие, служащие, специалисты, руководители). При этом следует различать трудоспособность общую и профессиональную. Общая трудоспособность предполагает способность работника к труду, не требующему специальной подготовки. Профессиональная трудоспособность –это способность работника к конкретному труду в определенной отрасли профессиональной деятельности, которая предполагает специальную подготовку.

Таким образом, **рабочая сила представляет собой способность к труду, совокупность физических и духовных способностей человека, используемых в производственной деятельности.** Непосредственную основу рабочей силы составляет трудоспособность, т. е. состояние здоровья, а также знания, навыки и умения, позволяющие человеку выполнять работу определенного качества и объема.

*Совокупный работник*

Для характеристики состава и степени использования, работающих в различных производственных и непроизводственных отраслях, применяется понятие"совокупный работник"',отражающее эффективность совокупного непосредственно общественного труда, носителем которого является совокупный, коллективный работник. При современной системе общественного разделения труда отдельные работники функционируют в общественном хозяйстве в качестве составляющей совокупного комбинированного работника, являющегося носителем совокупной рабочей силы.

**Совокупная рабочая сила, или совокупный работник, есть сочетание индивидуальных рабочих сил в едином процессе труда, который завершается каким-то конкретным результатом и осуществляется в рамках первичной кооперации труда.**

В результате анализа состава и структуры совокупного работника выявляется результативность его функционирования в общественном производстве. Изучение **профессионально-квалификационной структуры** совокупного работника обеспечивает возможность ее оптимизации при разработке и реализации кадровой политики, формировании, распределении и использовании трудовых ресурсов.

*Трудовые ресурсы*

Термин **"трудовые ресурсы",** который ввел в науку в 20-х годах XX ст. С. Струмилин, используют преимущественно как планово-учетный измеритель рабочей силы. Трудовые ресурсы – емкое по содержанию понятие. Как социально-экономическая категория – это совокупность носителей функционирующей и потенциальной общественной и индивидуальной рабочей силы и отношений, которые возникают в процессе ее воспроизводства (формирования, распределения и использования). Различие понятий "рабочая сила" и "трудовые ресурсы" состоит в том, что трудовые ресурсы имеют количественные и социально-демографические рамки, а рабочая сила их не имеет. Таким образом, понятие "трудовые ресурсы" охватывает всех фактических и потенциальных работников, обладающих способностью к труду (рабочей силой).

**Трудовые ресурсы – это часть населения, имеющего необходимое физическое развитие, здоровье, образование, культуру, способности, квалификацию и обладающего профессиональными знаниями для работы в сфере общественно полезной деятельности.**

*Кадры*

**Кадры –** это социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны. В отличие от трудовых ресурсов, объединяющих все трудоспособное население страны (как занятых, так и потенциальных работников), понятие "кадры" включает в себя **постоянный (штатный) состав** работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с различными организациями. В этом смысле оно тождественно социально-экономической категории"рабочая сила",под которой понимают способность к труду, совокупность физических и интеллектуальных способностей человека, необходимых ему для производства жизненных благ. Вместе с тем между этими понятиями существует различие. Рабочая сила – это общая способность к производительному труду, ее применение связано с производством материальных или духовных благ.

**Под кадрами обычно понимают штатных квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности [3]**.

*Персонал.*

В отличие от кадров персонал является более широким понятием. **Персонал – это весь личный состав** учреждения, предприятия, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий персонал). Иными словами, основные характеризующие составляющие понятия "кадры" – постоянство и квалификация работников – для понятия "персонал" не являются обязательными. **Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда**.

Таким образом, **объект кадровой политики** характеризуется различными понятиями и определениями. Наиболее широким из них является термин"человеческий фактор",обозначающий совокупность различных отношений, которые складываются при участии людей в процессе создания жизненных благ, а наиболее узким –"кадры",под которыми понимают только постоянных и только квалифицированных работников. Между этими понятиями расположены термины"человеческие ресурсы", "трудовые ресурсы", "рабочая сила", "совокупный работник", "персонал"[1].

При этом понятие "человеческие ресурсы" относится одновременно и к наиболее широкому определению объекта кадровой политики, и к наиболее узкому. Человеческие ресурсы являются, как отмечалось, обобщающим, итоговым показателем человеческого фактора, а кадры есть социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы конкретного предприятия, региона, страны. Поэтому под объектом кадровой политики, на наш взгляд, следует понимать именно человеческие ресурсы, которые представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их общую трудоспособность к производству материальных и духовных благ. **Кадры** представляют собой и объект, и **цель кадровой политики,** реализация которой предполагает формирование, распределение и рациональное использование квалифицированных работников, занятых в производственных и непроизводственных отраслях общественного производства, т.е. собственно кадров.

**1.2 Кадровая политика как система управления людьми**

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

* увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

- переводить на сокращенные формы занятости;

- использовать на несвойственных работах, на других объектах;

- направлять на длительную переподготовку и т.п.

* подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
* набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
* набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

* требования производства, стратегия развития предприятия;
* финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
* количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
* ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
* спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
* влиятельность профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
* требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

**Трудовые ресурсы,** являясь целым, включают в себя действующую рабочую силу (рабочие, служащие, крестьяне, предприниматели) и трудоспособное население, обучающееся и повышающее квалификацию с отрывом от трудовой деятельности, занятое в домашнем хозяйстве, служащее в Вооруженных Силах и др. Трудовые ресурсы являются объектом государственного и территориального управления и образуют базовую подсистему общей системы управления человеческими ресурсами. Главная задача этой подсистемы – выработать оптимальный вариант формирования трудовых ресурсов в целом по стране, области, районам и городам, а также реализовать выбранный вариант путем осуществления соответствующей политики в области народонаселения, социального развития, образования и профессиональной ориентации. Для этого широко используется **балансовый метод,** а конечный результат отражается в сводном балансе трудовых ресурсов. Он является одним из синтетических балансов, которые применяют в практике планирования, при анализе и оценке процессов и тенденций, происходящих в экономике и во всем обществе, и разрабатывается с учетом демографических процессов в стране и всех основных показателей развития общественного производства (увеличения объемов производства, развития сферы обслуживания и других непроизводственных отраслей). По существу, баланс трудовых ресурсов в окончательном виде является концентрированным выражением разрабатываемого плана экономического и социального развития в виде оптимального варианта занятости населения.В целом кадровая политика как **система управления человеческими ресурсами** охватывает следующие подсистемы.

1. **Управление трудовыми ресурсами.** Обеспечивает процессы формирования и возмещения человеческих ресурсов путем организации:

* управления демографическими процессами (рождаемость, смертность, брачность, улучшение положения женщин, забота о семье и детях);
* управления образованием (дошкольное воспитание, общеобразовательная подготовка, подготовка рабочих кадров непосредственно на производстве и в системе профтехобразования, подготовка специалистов в высших учебных заведениях, последипломное образование, повышение квалификации, переподготовка) и профессиональной ориентацией;
* управления социальным развитием (расширение непроизводственной сферы, регулирование фондов потребления, обеспеченность продуктами питания и товарами, здравоохранение, использование свободного времени, обеспеченность жильем, развитие бытового обслуживания и общественного питания, социальная работа и др.).

1. **Управление занятостью** обеспечивает процессы распределения человеческих ресурсов путем организации:

* управления рабочими местами (учет действующих и создание новых рабочих мест в производственной и непроизводственной сферах хозяйства, организация общественных работ, социальная защита безработных);
* управления первичным распределением (профессиональный подбор и направление выпускников общеобразовательных школ, профессионально-технических училищ, высших учебных заведений в различные отрасли хозяйства);
* управления перераспределением (профессиональный отбор, организация переподготовки, трудоустройство, организованный набор, территориальное переселение, переводы и перемещения работников).

1. **Управление персоналом** обеспечивает процессы использования (потребления) человеческих ресурсов путем организации:

* управления трудом (совершенствование производственных процессов, разделения и кооперации труда, методов труда и организации рабочих мест, укрепление дисциплины труда, улучшение условий труда и его охраны, организация оплаты труда и его стимулирования);
* управления кадрами (кадровой работой) на уровне предприятий, организаций и учреждений (комплектование и подготовка кадров, оценка и расстановка, организация профессиональной адаптации и внутрифирменной мобильности, мотивация и воспитание работников, снижение текучести и др.);
* управления социально-демографическими процессами(помощь семьям, строительство и содержание объектов социально-культурного назначения, жилья, улучшение медицинского обслуживания, организация досуга, развитие подсобных хозяйств, повышение общеобразовательного и культурного уровня работников).

Таким образом, **объектом** кадровой политики являются человеческие ресурсы, **предметом –** система управления человеческими ресурсами, включающая в себя ряд подсистем, а **целью –** формирование, подготовка, расстановка и рациональное использование высококвалифицированных **кадров** различных отраслей хозяйства и направлений деятельности. Определение объекта и предмета кадровой политики имеет важное значение для Дифференциации **уровней управления** человеческими ресурсами (для отраслевого уровня наиболее употребимой характеристикой человеческих ресурсов являются кадры и персонал, а для территориально-трудовые ресурсы и рабочая сила); **сфер реализации** кадровой политики (управление трудовыми ресурсами, занятостью и персоналом); **подготовки специалистов** в области менеджмента человеческих ресурсов названных уровней управления и сфер деятельности.

*Социальное управление и кадровая политика*

Научное определение понятия **"управление" –** это направленная координация и организация объекта управления. Управление – это сфера человеческой деятельности, возникшая в результате разделения труда, с помощью которой человек воздействует на социально-политические, технико-экономические и социально-культурные процессы для достижения определенных целей [15].

Управление как явление объективного мира многообразно. Характеризуя окружающий мир, исследователи выделяют **три основные области,** три его компонента: неживую природу, живую природу и человеческое общество. Это позволяет дать укрупненную классификацию процессов управления по его основным классам:

* процессы управления в неживой природе. Управление производственно-техническими процессами и физическими телами, системами машин, т.е. **управление техническими системами,** называют управлением вещами;
* процессы управления в живых организмах. Управление процессами, протекающими в живой природе, и процессами, связанными с жизнедеятельное организмов, относится к **управлению биологическими системами;**
* процессы управления в обществе. Управление как воздействие на деятельность людей, объединенных в социальные группы по интересам, т.е. **управление социальными системами,** называют управлением людьми, или социальным управлением.

*Социальное управление и его формы*

Социальное управление охватывает два основных подкласса: управление индивидуальной деятельностью человека и управление коллективной (совместной) деятельностью людей.

Важнейшими **видами** социального управления являются административно-государственное управление (политическое руководство), управление социально-культурной сферой (духовное производство) и управление материальным производством. Иными словами, классификация видов управления соответствует основ сферам организации общества: экономическая сфера –область материального производства, распределения и потребления материальных благ; политическая –область отношений власти и господства, внутринациональных и межгосударственных отношений; культурная –область духовного производства, распределения и потребления духовных благ.

Каждый вид управления содержит соответствующие **уровни** (организация – регион – отрасль – государство) и **основные формы:** управление материальными ресурсами и управление человеческими ресурсами. **Управление человеческими ресурсами** охватывает процессы управления социальным развитием, профессиональной ориентацией, образованием, занятостью, трудом и т. п.

Таким образом, **объектом** социального управления являются различные социальные системы, а **предметом –** система управления соответствующими сферами организации общества.

*Содержание управления человеческими ресурсами.*

Как **объект управления** человеческие ресурсы являются одновременно производителями и потребителями материальных и духовных благ. Особенность управления человеческими ресурсами состоит в необходимости всестороннего учета интересов личности, организации, региона и всего общества, обеспечения их органического сочетания.

**Субъект управления** человеческими ресурсами –государство –разрабатывает комплекс социально-экономических и организационно-правовых мер, направленных на эффективное их формирование, распределение, перераспределение и использование.

Функцию управления человеческими ресурсами наряду с государственными осуществляют и негосударственные органы; к субъекту управления человеческими ресурсами относятся также профессиональные союзы и ассоциации, предпринимательские структуры, трудовые коллективы и др.

**Предметом управления** человеческими ресурсами является, как отмечалось, система социально-экономических отношений, складывающихся в области регулирования процессов их воспроизводства и развития.

**Механизм управления** человеческими ресурсами представляет собой совокупность отношений, форм и методов воздействия на их формирование, распределение, использование и возмещение.

Управление человеческими ресурсами составляет основное содержание **кадровой политики.** Оно направлено, во-первых, на формирование качественного кадрового потенциала и удовлетворение потребностей общественного производства в квалифицированных кадрах; во-вторых, на обеспечение эффективной занятости трудоспособного населения и его оптимальное распределение между отраслями и регионами страны; в-третьих, нерациональное использование персонала предприятий, организаций и учреждений.

*Структура кадровой политики.*

**По содержанию** кадровая политика охватывает такие проблемы:

* целенаправленное, планомерное и сбалансированное формирование и подготовка квалифицированных работников, непрерывное повышение их профессионального мастерства, всестороннее образование и постоянное воспитание кадров;
* распределение и перераспределение работников по сферам занятости, регионам страны и видам профессиональной деятельности;
* рациональное использование кадров, моральное и материальное стимулирование их деятельности, развитие специальных способностей, формирование удовлетворенности трудом;
* организация кадровой и социальной работы, контроль за деятельностью кадров формирование и развитие комплексной системы управления человеческими ресурсами.

Таким образом, кадровая политика как система управления человеческими речи предприятия, региона, отрасли и страны в целом включает в себя ряд основных направлений. Приведем важнейшие из них:

* *Демографическая политика* – часть кадровой политики государства, направленная на управление процессами демографического развития страны и ее отдельных регионов, т.е. воспроизводством и миграцией населения по территории страны.
* *Политика в области образования* – часть кадровой политики, целью которой является всестороннее развитие человека, его умственных и физических способностей, воспитание высоких нравственных качеств, формирование граждан, способных к сознательному общественному и профессиональному выбору, обогащение на этой основе кадрового потенциала страны, обеспечение народного хозяйства квалифицированными работниками.
* *Политика в области занятости* – часть общегосударственной кадровой политики, связанная с обеспечением трудоспособного населения рабочими местами и участием его в хозяйственной деятельности общества. Цель этой политики – создать такие материально-технические и социально-экономические условия, в соответствии с которыми каждому трудоспособному члену общества предоставляется объективная возможность участвовать в общественно полезном труде.
* *Политика в области труда и заработной платы –* часть кадровой политики, связанная с осуществлением контроля за мерой труда и потребления материальных и духовных благ, регулированием трудовых отношений и оплаты труда, его материальным стимулированием, состоянием и укреплением трудовой и производственной дисциплины, характером и условиями труда, его содержанием и др.
* *Социальная политика* – часть кадровой политики, направленная на создание благоприятных условий для наиболее полного развития человека, его личностного потенциала за счет всемерного улучшения труда и быта людей, организации здравоохранения, торгового и бытового обслуживания населения, развития жилищно-коммунального хозяйства, организации социального обеспечения, развития культуры и искусства, поднятия уровня жизни и др.

Таким образом, управлять человеческими ресурсами – означает с учетом общественных потребностей регулировать демографические процессы, готовить квалифицированные кадры, оптимально распределять их между отдельными отраслями и территориями страны, эффективно использовать человеческие ресурсы в народном хозяйстве, создавать необходимые условия для высокопроизводительного и качественного труда, постоянно поднимать уровень жизни населения.

*Система подготовки управляющих человеческими ресурсами*

Поскольку система управления человеческими ресурсами охватывает различные сферы профессиональной деятельности (социальное планирование и прогнозирование, образование, профессиональную ориентацию, занятость, организацию труда, управление персоналом, социальную работу и др.), то естественно предположить, что и **система подготовки специалистов** в области менеджмента человеческих ресурсов должна отражать разнообразие и специфику названных составляющих рассматриваемой системы. При этом объединяющим началом в подготовке различных специалистов по управлению человеческими ресурсами является объект управления (т.е. люди), организация которого требует специальных знаний, умений и навыков [8]. Поэтому программы обучения таких специалистов должны предусматривать как общие для всех блоки дисциплин (гуманитарный, экономический, социально-психологический, управленческий циклы), так и специальные, отражающие особенности той или иной составляющей системы управления человеческими ресурсами.

*Основные специальности и уровни образования*

Научно обоснованный и эффективный менеджмент человеческих ресурсов предполагает качественную подготовку профессионалов по **специальностям** и **специализациям** высшего и последипломного образования, приведенным в табл. 1.1.

Предлагаемая система подготовки специалистов в области управления человеческими ресурсами предусматривает возможность осуществления их дальнейшей профессиональной деятельности на различных уровнях социального менеджмента – от государственного до уровня фирм и их структурных подразделений. Так, выпускники вузов со специализацией "Государственное и муниципальное управление", "Политология и социальное управление" в основном могут работать в административно-государственных органах по разработке и реализации кадровой и социальной политики, а специализирующиеся в социальном управлении – также в службах социального развития предприятий, организаций, органов отраслевого и регионального управления. Выпускники факультетов педагогического менеджмента могут работать как в государственных органах управления образованием, так и на руководящих должностях в системе подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров на производстве, а также в непосредственном управлении учебными заведениями различных типов и форм собственности. Психологов, специализирующихся в области профессиональной ориентации, готовят для работы в школах, центрах занятости, на производстве в качестве профконсультантов и специалистов по профессиональному отбору, из них формируются также руководящие кадры центров профессиональной ориентации и социально-психологических служб различного уровня управления. Таблица 1.1.

Таблица 1.1 - Специальности и специализации подготовки менеджеров человеческих ресурсов в системе высшего и последипломного образования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Специальность | Специализация | Квалификация |
| 1 | 2 | 3 |
| Административный менеджмент | Государственное и муниципальное управление | Магистр государственного управления |
| Социология | Политология и социальное управление | Политолог. Менеджер социального развития |
|  | Управление социальной работой | Социолог. Менеджер социальной работы |
| Психология | Управление профессиональной ориентацией | Психолог. Менеджер профессиональной ориентации |
| Менеджмент образования |  | Менеджер образования |
| Управление трудовыми ресурсами |  | Экономист. Менеджер трудовых ресурсов |
|  | Управление занятостью | Экономист. Менеджер занятости |
|  | Управление персоналом | Менеджер персонала |
| Правоведение | Право и организация социального обеспечения | Юрист. Менеджер социального обеспечения |
| Документоведение и информационная деятельность | Информационные системы в менеджменте человеческих ресурсов | Менеджер информационных систем |

Менеджеров трудовых ресурсов готовят, как правило, для работы на управленческих должностях государственных органов по труду, менеджеров по занятости – для управленческой деятельности в службе трудоустройства, менеджеров по труду – для руководящих должностей подразделений по организации и оплате труда, менеджеров персонала – для работы по комплексной организации управления человеческими ресурсами предприятий, организаций и учреждений. Для организации социального обеспечения населения районов, городов, областей готовят менеджеров, специализирующихся в области права (менеджеры социального обеспечения) или социологии (менеджеры социальной работы), что соответствует основному содержанию такого рода профессиональной деятельности.

Кроме различия в специализациях менеджеры человеческих ресурсов дифференцируются также по **уровням образования:** младшие менеджеры (за исключением некоторых специальностей), бакалавры и магистры управления. Такая дифференциация позволяет готовить управленческие кадры для различных уровней социального управления – от малых и средних предприятий до правительственных учреждений и организаций. Последипломное образование может быть продолжено в различных формах квалификационной учебы, а также в докторантуре (аспирантуре) по соответствующей специализации.

***Основы кадровой политики.***

**Политика** (от греч. politike –общественные и государственные дела, искусство управления государством) – это участие в делах государства, определение форм, задач, содержания государственной деятельности. В сферу политики входят вопросы государственного устройства, управления страной, руководства социальными группами, вопросы партийной борьбы и др.

В более общем и универсальном понимании политика представляет собой особый вид человеческой деятельности, связанный с получением и осуществлением **власти,** прежде всего государственной. Это сфера деятельности между классами, нациями и другими социальными группами, ядром которой является проблема получения, удержания и использования государственной власти.

Как одна из сфер общественной жизни политика взаимодействует с другими сферами, подвергаясь их влиянию и одновременно детерминируя их функционирование и развитие. Поэтому изучение политических явлений предполагает выяснение экономических и других интересов, которыми они определяются, а также всей системы социальных факторов, через которые пробивают свой путь приоритетные экономические интересы. Таким образом, промежуточным и соединительным звеном между политикой и экономикой являются социальные факторы и социальная структура, которые непосредственно представляют **основы политики,** определяя ее субъекты, интересы, характер и направление политических процессов.Поэтому кадры – не только социально-экономическая, но и политическая проблема. Постановка любой социально-экономической или политической задачи требует участия людей, способных ее решать. При этом, чем глубже преобразования в общественной, государственной или хозяйственной деятельности, тем значительнее изменения в кадровой политике.

*Классификация кадров*

**Кадры –** понятие одновременно собирательное и многоуровневое. Собирательное – потому, что объединяет работников различных отраслей деятельности, профессий, специальностей, видов труда. В этом смысле употребляют выражения кадры хозяйственные, научные, медицинские, преподавательские, военные и т.п. Принадлежность работника к той или иной отрасли дает лишь наиболее общее представление о его положении в общественном разделении труда, выполняемых функциях и профессиональных качествах.

Многоуровневость понятия означает, что состав кадров отражает как структур; органов социального управления, так и иерархию работников внутри предприятий учреждений и организаций (вертикальные отношения).

С этой точки зрения различают такие **категории работников,** как руководители, специалисты, исполнители. В свою очередь, **руководящий персонал** можно ранжировать на руководителей высшего, среднего и низового звеньев; **специалисты** могут быть дифференцированы по уровню квалификации, категорийности, классности, **исполнители** – по признаку подчиненности. Эта классификация касается и **рабочих кадров,** которые подразделяются на рабочих основного и вспомогательного производства и имеют различную квалификацию (тарифные разряды) даже в пределах одной профессии. Эта классификация носит более детальный характер, отражает в основном различия в содержании труда и потому имеет ярко выраженный социальный характер (различные социальные роли и статусы, степени квалификации, уровни доходов, условия труд; и др.). Классификация кадров по основным сферам организации общества и основным уровням управления приведена на рис. 2.1[16].

С точки зрения социальной роли и правового положения различают следующие основные прослойки **кадров управления**:

* политические деятели и кадры общественных и политических организаций;
* государственные служащие, т. е. аппарат органов государственной власти управления;
* кадры хозяйственные, научные, медицинские, преподавательские, т.е. основные профессиональные работники отдельных отраслей хозяйства, культуры, науки, просвещения, здравоохранения и т.д.

Различия этих категорий кадров отражаются как на их правовом положении, да и на содержании выполняемых ими функций.

Порядок комплектования штатов общественных организаций, их структура предъявляемые к кадрам требования определяются уставами этих организаций внутренними актами, издаваемыми на основе принципов общественного самоуправления. Положение государственных служащих определяется местом того или иного органа в системе государственной власти и управления, конкретной функцией, которую они выполняют в том или ином учреждении. Следовательно, наделение властными полномочиями с учетом иерархии органов в системе государственной власти и управления, субординация или координация в отношениях между должностными лицами – вот что характеризует, прежде всего, положение государственных служащих. В других отраслях деятельности (промышленность, наука, культура, здравоохранение, просвещение, бытовое обслуживание и т.д.) на передний план выдвигаются такие требования, как профессионализм, деловитость, предприимчивость, наличие специальных способностей и дарований. Набор этих качеств зависит от рода профессиональной деятельности и конкретных условий, в которых она осуществляется.

Рассмотренная **классификация работников** по основным сферам приложения профессионального труда соответствует общепринятому и широко распространенному делению на политические, государственные и хозяйственные кадры. Каждая из этих групп делится на подгруппы, объединяющие работников более узкого профиля или различного уровня в иерархии организации (например, персонал руководящий, инженерно-технический, обслуживающий и т.д.). Это не только профессиональная, но и **социальная классификация кадров,** отражающая различия в положении и роли работников в отраслевом разделении труда.

Кадры можно классифицировать и по многим другим признакам: классовому;социально-демографическому;профессионально-квалификационному;отраслевой принадлежности. Принадлежность работника к той или иной группе характеризует определенные черты его профессиональной деятельности, предъявляемые к нему требования и групповые интересы [12].

*Социальная и кадровая политика*

Как отмечалось, активизация человеческого фактора неразрывно связана с проведением мощной социальной политики, приоритетным развитием социальной сферы усилением социальной ориентации экономических и политических программ. Социальная политика – одна из важнейших сторон деятельности государства. Определяемая целями и интересам и общества, она направлена на создание благоприятных условий для наиболее полного развития всех сущностных сил человека и максимальной реализации творческого потенциала каждой личности. Обычно она реализуете в конкретных планах и программах, предусматривающих улучшение условий труд и жизни людей, сближение классов и других социальных групп общества, установление равноправных отношений и справедливого равенства между людьми, повышение уровня жизни.

*Программы кадрового развития*

Определяя, какие кадры потребуются для выполнения стоящих перед обществом задач, необходимо разрабатывать меры по их подготовке, правильному распределению и использованию в каждом конкретном случае. Такая программа должна предусматривать:

* анализ положения, существующего в области кадров, прежде всего кадров управления, их распределения по узловым участкам государственной, хозяйственной и социально-культурной работы;
* определение стратегических направлений дальнейшей работы по подготовке и непрерывному образованию кадров специалистов и квалифицированных рабочих;
* определение потребности в кадрах специалистов и рабочих в соответствии с требуемым уровнем знаний, умений и навыков, необходимым уровнем развития специальных способностей и деловых качеств;
* организацию многоуровневого профессионального образования с учетом конкретных задач развития общества, решения проблем наиболее целесообразного использования выпускников учебных заведений;
* совершенствование мероприятий по дальнейшему повышению квалификации кадров, планированию и эффективной реализации деловой карьеры, постоянному профессионально-квалификационному росту кадров;
* изучение действующего состава кадров управления, формирование резерва руководителей, оценки кадров, аттестацию специалистов, совершенствование механизма подбора и расстановки кадров.

Программа развития кадров может стать эффективным средством организации планомерной кадровой работы только в случае постоянного совершенствования и корректировки в соответствии с требованиями политической, экономической и культурной жизни общества. Современная практика хозяйствования все нагляднее подтверждает вывод о том, что усложнение задач социально-экономического развития, ускорение темпов научно-технического прогресса, реализация демократических реформ ведут к увеличению объема работы в области кадров, ее усложнению. От того, насколько квалифицированно и ответственно она выполняется, все в большей степени зависят темпы развития отечественной экономики, решение социальных задач современного общества.

*Проблема кадров – составляющая теории государственного управления.*

Учитывая современные условия социально-экономического развития, необходимо уделять все большее внимание работе с кадрами, прежде всего с руководителями и специалистами, являющимися главным элементом системы управления. Определяя место кадров в системе государственного управления, следует подчеркнуть два важных обстоятельства:

* кадровая политика, вся работа с персоналом управления проводятся и организуются государством;
* кадровая политика и кадровая работа являются общегосударственной задачей.

В реализации задач кадровой политики важнейшую роль играют кадры управления, поскольку они являются основными проводниками государственной экономической и социальной политики. Работа с кадрами – ответственный участок управления, поэтому она стала одной из важнейших форм государственного руководств развитием экономики и социально-культурной сферы. Поскольку кадры есть важнейшая составляющая системы управления, соответственно и проблема кадров – составляющая научных основ управления, прежде всего государственного управления. При этом в теории и практике государственного управления в качестве обособленной можно выделить проблем системного и комплексного подхода к работе с кадрами, поскольку в этом случае речь идет о взаимосвязанных и скоординированных мерах в области работ с кадрами [11].

*Кадровая политика и кадровая работа*.

Решение задач кадровой политики в практической деятельности составляет **суть кадровой работы**. Сюда относится деятельность по планированию, подбору, подготовке, расстановке, переподготовке, оценке, воспитанию и рациональному использованию кадров. Кадровая работа, таким образом, является средством реализации кадровой политики.

*Содержание кадровой работы*

Понятие **"работа с кадрами"** охватывает все проблемы персонала в социальном управлении и предполагает условное их разделение натри большие группы: **первая** заключает в себя анализ категорий работников и должностей, вопросы планирования и прогнозирования в области кадров, определение и формирование источников удовлетворения кадровой потребности; **вторая –** вопросы подбора, расстановки, подготовки и повышения квалификации кадров; **третья –** вопросы организации и оценки труда, формирования стабильных коллективов, укрепления дисциплины и др.

Рассматривая проблемы координации кадровой работы, следует учитывать отраслевой, региональный и фирменный аспекты использования кадрового потенциала. **Отраслевой принцип** управления, несмотря на создание корпораций, и ассоциаций имеет ряд недостатков. В области проблемы кадров эти недостатки связаны, прежде всего, с несовершенством учета территориальных балансов трудовых ресурсов. Органичного сочетания отраслевого и **территориального подходов** требует решение задачи эффективного использования трудовых ресурсов региона, что может успешно осуществляться путем разработки и реализации **фирменной кадровой политики** предприятия. При этом необходимо четко разграничивать права и обязанности территориальных и отраслевых органов власти и управления в деле использования кадрового потенциала.

В организации работы с кадрами программной целью на современном этапе становится овладение механизмом управления профессиональной деятельностью человека в условиях материального и духовного производства. В этой связи увеличивается значение этических, социально-психологических, общегуманистических проблем, активизирующих профессиональную деятельность человека. Такой подход к организации работы с кадрами ведет к изменению **содержания управления персоналом,** а следовательно, организационной **структуры кадровой службы.** При этом указанная реорганизация направлена на решение комплекса проблем, связанных с эффективным использованием человеческого фактора в социально-экономическом развитии общества.

*Основные направления кадровой работы.*

Принцип эффективного использования человеческого фактора в социально-экономическом развитии, лежащий в основе **организации работы с кадрами** на современном этапе, реализуется потрем основным направлениям:

1. **Первое** – создание необходимых условий для всестороннего и гармоничного развития всех способностей человека в его профессиональной деятельности;
2. **Второе –** обеспечение повышения производительности и качества труда за счет развития специальных способностей и совершенствования профессионального мастерства на базе высокой профессиональной подготовки и общей культуры работников;
3. **Третье –** регулярное и систематическое обновление и пополнение профессиональных знаний, умений и навыков всех категорий работников, планирование и осуществление постоянного профессионально-квалификационного роста кадров [5].

Содержание и направление кадровой политики и организации кадровой работы не остаются неизменными – они подчинены целям и задачам, которые встают перед обществом и государством в определенные исторические периоды. Вместе с тем в работе с кадрами сохраняются основные черты, основополагающие идеи, которые носят устойчивый и долговременный характер и составляют основные принципы организации кадровой работы, лежащие в основе процессов планирования, подбора, подготовки, расстановки и использования кадров. Эти принципы – отражение социально-экономических закономерностей развития общества, результат исторического опыта работы с людьми, накопленного практикой управления в ходе государственного строительства. Указанные принципы служат своеобразными ориентирами и критериями рациональной организации кадров, предопределяют конкретные формы и методы управления людьми, приемы и способы кадровой работы.

*Основные принципы кадровой работы.*

**Принципы кадровой работы** сводятся в основном к следующему [1].

1. На постановку кадровой работы существенно влияет личность руководителя, поэтому первостепенной задачей управления персоналом является постоянная забота о **руководящих кадрах,** обеспечивающая постоянное пополнение состава руководящих кадров свежими силами; усиление теоретической подготовки и практической закалки кадров управления; обеспечение принципиального отношения к кадрам при их подборе и замене; постоянное повышение ответственности кадров за порученное дело; осуществление практических мер по непрерывному улучшению деятельности органов управления.
2. Укрепление правовой основы государственной и общественной жизни, **соблюдение законности** в сфере кадровой работы на всех уровнях организации общества как гарантия обеспечения государственных и общественных интересов, качественного развития всех сфер жизнедеятельности общества.
3. Обеспечение оптимального соответствия личных качеств работника требованиям работы (рабочего места, должности) – основная задача кадровой политики и основополагающая идея кадровой работы. Учет общих и специальных способностей, личностных и деловых качеств работника – **главное требование** научной организации подбора и расстановки кадров, один из основных принципов кадровой политики.
4. Углубление демократии, развитие самоуправления, расширение гласности в кадровой работе – факторы социально-экономического развития страны и принципы современной кадровой политики. Отсюда **принципом организации кадровой работы** является демократизация процессов формирования руководящих кадров и функционирования органов власти и управления.
5. Обновление и совершенствование социально-демографической и профессионально-квалификационной структуры кадров вследствие демографических процессов, **социальной мобильности,** изменений техники и технологии – следующий принцип кадровой работы, основывающийся на обеспечении постоянного притока новых работников, оптимальном сочетании опытных кадров с большим стажем и молодых, инициативных специалистов.
6. Принцип использования труда работников в соответствии с их специальной подготовкой (образованием), **рационального распределения** и **перераспределения кадров** между отраслями и регионами страны, значительного расширения трудоемкой сферы социального развития и услуг, развития предпринимательства также относится к основополагающим принципам кадровой политики и организации кадровой работы.

*Система кадровой работы.*

Концептуально кадровая работа является **профессией развития человека** в условиях профессиональной деятельности; основной принцип этой работы – ценность каждого участника материального и духовного производства; одна из основных ее задач – содействие оптимальным социальным структурам на производстве, обеспечивающим развитие профессионального мастерства и формирование у людей удовлетворенности трудом. С самого начала практика кадровой работы должна фокусироваться на удовлетворении человека трудом и развитии человеческих возможностей и ресурсов в условиях профессиональной деятельности.

Таким образом, профессиональные работники по кадрам призваны обеспечивать наиболее полную и гармоничную самореализацию человека в процессе труда, развивать и предметно использовать научные знания о свойствах человека, особенностях профессиональной деятельности, формировании и функционировании коллективов и общества в целом, развивать человеческие ресурсы для удовлетворения индивидуальных, групповых и национальных профессиональных потребностей и стремлений.

**Работники по кадрам** занимаются планированием, оценкой, анализом, практической реализацией кадровой политики, применяя различные методологические подходы, работая в конкретных организационных рамках и обеспечивая эффективность работы с персоналом на многих уровнях:

* **микроуровень –** конкретный работник;
* **мезоуровень –** трудовые коллективы, социально-демографические и профессионально-квалификационные группы;
* **макроуровень** общества и государства – национальный и интернациональный.

Кадровая работа всегда выполняется в пяти контекстах, которые являются частями целостной **системы,** хотя могут анализироваться и отдельно. Это следующие контексты:

* **географический** - вся кадровая работа сконцентрирована внутри определенных границ, будь то организация, регион или страна;
* **политический** - каждая страна имеет политическую систему, которая составляет общественно-политическую среду для кадровой работы;
* **социально-экономический** - адекватные средства к выбору профессии, получению образования, реальному трудоустройству, получению медицинской помощи, доступ к социальной защите и социальным услугам;
* **культурный** - обычаи, убеждения, традиции, культура национальных групп, общин и народов; учет национальных особенностей в практике кадровой работы;
* **духовный** - философия, этика, менталитет, социальные ценности, надежды и идеалы тех, с кем проводится кадровая работа; социальные ценности профессиональных работников по кадрам.

Анализ этих пяти контекстов подкрепляет существующие связи и внутреннюю логику **системы кадровой работы** в конкретных условиях. Внимание к названным контекстам дает сознательное направление усилиям и практике кадровой работы, помогает выявлять и использовать в работе с людьми те или иные компоненты кадровой и социальной политики.

Система работы с кадрами – явление многогранное, поэтому при ее разработке необходимо учитывать как внутренние связи между составляющими этой системы, так и внешние. Внутренние взаимосвязи анализируют и учитывают при составлении профессиограмм, подборе, оценке, расстановке персонала, выявлении кадровой потребности, определении уровня квалификации, форм и содержания профессиональной подготовки и т. д.Внешние взаимосвязи системы работы с кадрами с другими сферами управления следует учитывать при решении таких вопросов, как увязка потребностей и интересов общества и индивидуума, подбор руководящих кадров и формирование аппарата управления в соответствии с конкретными управленческими функциями, научная организация труда и повышение эффективности функционирования сложных социотехнических систем (предприятий, организаций, учреждений и т.д.). Формирование и совершенствование работы с кадрами тесно связано с улучшением системы управления в целом. Известно, что развитие этой системы управления основано на сочетании **трех подходов:** общегосударственного, отраслевого и территориального. Этот же принцип следует использовать и при решении кадровых проблем. Создание единой **государственной системы работы с кадрами** должно необходимым образом учитывать влияние на нее отраслевых и территориальных аспектов и особенностей.

*Разработка кадровой политики*

В этой главе рассматриваются проблемы методологии разработки кадровой политики на общегосударственном, региональном, отраслевом и фирменном уровнях, а также определяются основные этапы и конкретные методы разработки кадровой стратегии.

*Основные направления и этапы разработки.*

Рассмотрим важнейшие **направления** совершенствования **разработки кадровой политики.**

1. Расширение горизонта планирования в области кадровой деятельности путем разработки системы социальных, демографических и экономических прогнозов, комплексной программы развития кадров, региональных и отраслевых целевых кадровых программ.
2. Рациональная организация процесса **кадрового планирования,** согласованность и увязка последовательно подготавливаемых плановых материалов, обеспечение единства планового процесса при разработке кадровой политики.

Важным методологическим вопросом при разработке прогнозов, программ, основных направлений, планов развития кадров является обеспечение выполнения следующих требований: совместимость структурных элементов (направлений, разделов, подразделов) этих документов; применение в них "сквозных" показателей, характеризующих эффективность кадровой политики на всех стадиях; преемственность в разработке мероприятий по реализации целей и задач кадровой политики, предусмотренных в последовательно разрабатываемых документах.

1. Развитие **программно-целевого метода** при разработке кадровой политики предполагает создание крупномасштабных целевых комплексных программ по важнейшим кадровым проблемам, а также совершенствование методов их увязки с планами кадровой работы, формирование совокупности программ на разных уровнях управления кадрами.Особенность рассматриваемого метода состоит в том, что в реализации программы участвуют структурные звенья управления, наиболее эффективно обеспечивающие достижение цели программы вне зависимости от их отраслевой принадлежности. Такой подход позволяет преодолеть ведомственную разобщенность, обусловленную отраслевой организацией управления.
2. Совершенствование **системы плановых показателей** подготовки, распределения и использования квалифицированных кадров предполагает обоснование такой системы показателей, которая бы аналитически отражала систему действующих социальных и экономических законов, учитывала во взаимосвязи особенности всех фаз воспроизводства рабочей силы и реализации кадровой политики, обеспечивала бы комплексность и взаимоувязку кадровых показателей по стране и отдельным регионам. Совершенствование системы показателей планирования кадров – одна из важнейших проблем кадровой политики, поскольку от состава системы показателей, их методологического единства, общей целевой направленности во многом зависит обеспечение оптимальных пропорций, объемов и структуры квалифицированных кадров рабочих и специалистов. Эта система показателей должна аналитически отражать систему социальных и экономических законов, таких как закон соответствия уровня развития рабочей силы уровню развития средств производства, закон возмещения рабочей силы, закон перемены труда, социальные законы стратификации и мобильности и др. С учетом этих предпосылок необходимо проанализировать существующую систему плановых показателей развития кадров, выявить их соответствие системе социальных и экономических законов и изменяющимся условиям развития производства и общества, наметить пути их оптимизации.
3. Упорядочение **нормативной базы** разработки кадровой политики предполагает приведение ее в соответствие стребованиями, включающими в себя обеспечение возможности расчетов плановых показателей развития кадров на всех стадиях; обеспечение прогрессивности нормативных документов на основе максимального отражения в них современных методов организации управления кадрами; обеспечение методического единства при разработке нормативов для различных уровней государственного, отраслевого и территориального планирования и продолжительности планового периода; систематическое обновление нормативов с учетом новейших достижений отечественного и зарубежного кадрового менеджмента, прогрессивных изменений в научной организации управления персоналом; обеспечение автоматизации сбора, накопления и обновления норм и нормативов в условиях внедрения АСУ "Кадры".
4. Обеспечение **рационального сочетания** государственного, регионального, отраслевого и фирменного планирования развития кадров предполагает правильный учет и отражение интересов и потребностей отдельных работников, предприятий, отраслей и регионов, согласованных с целями и возможностями развития всего государства и общества. Обеспечение оптимального сочетания отраслевого и территориального планирования развития кадров требует решения ряда проблем: выявления особенностей разработки и реализации кадровой политики в условиях региона, отрасли, предприятия; уточнения объектов территориального и отраслевого планирования и управления кадрами; разработки основ организации планирования и управления кадрами, а уровне государства, отрасли, региона, предприятия; обоснования системы плановых показателей эффективности кадровой политики на всех уровнях управления. Таким образом, развитие теории и методологии кадровой политики требует комплексного решения проблем, связанных с созданием целостного представления о закономерностях развития кадров и существенных связях этого процесса в современных условиях.

*Этапы разработки кадровой политики.*

В разработке кадровой политики можно условно выделить **три** основных этапа [7].

**Первый этап.** На этом этапе обосновывают цель развития кадрового потенциала страны, региона, отрасли, предприятия и формируют состав структурных звеньев, обеспечивающих достижение этой цели. Кадровая политика должна реализовывать конечную цель, состоящую в наиболее полном удовлетворении общественных потребностей в формировании, подготовке и использовании квалифицированных кадров. Для определения конечной цели кадровой политики можно использовать способ структуризации целей, предполагающий построение "дерева" целей, реализуемых в замках конкретной кадровой политики. При таком подходе "дерево" целей имеет следующее строение.

1. Обеспечение научных исследований в области кадровой политики.

* Развитие сети научно-исследовательских центров.
* Обоснование перечня и объема научно-исследовательских работ в области формирования, подготовки, распределения и использования кадров.
* Разработка системы прогнозов (демографических, экономических, социальных и др.).
* Разработка методических основ определения потребности различных сфер хозяйства в квалифицированных кадрах.

1. Материально-техническое обеспечение системы управления человеческим и ресурсами.

* Совершенствование проектных организаций, разрабатывающих проекты всех типов учебных заведений и научно-исследовательских организаций, подготовка для них квалифицированных кадров, обеспечение проектных организаций необходимым оборудованием и материальными ресурсами.
* Обеспечение нового строительства и реконструкции действующих учебных заведений всех типов, центров занятости и профессиональной ориентации; подготовка кадров для строительных организаций, обеспечение этих организаций необходимой техникой, материалами.

1. Обеспечение эффективной эксплуатации фонда учебных заведений и выпуска учеников, рабочих и специалистов.

* Выпуск детей из дошкольных заведений, учеников средних школ, рабочих из профессионально-технических училищ, специалистов из высших учебных заведений.
* Подготовка квалифицированных кадров для всех типов учебных заведений, центров профессиональной ориентации, службы занятости и других служб по управлению человеческими ресурсами.
* Материально-техническое обеспечение учебных заведений и служб управления человеческими ресурсами.

1. Обеспечение эффективного управления человеческими ресурсами.

* Разработка кадровой политики и системы ее плановых показателей.
* Разработка системы управления человеческими ресурсами.

Приведенная укрупненная декомпозиция **"дерева"** целей позволяет обоснованно определить круг предприятий, организаций и учреждений, обеспечивающих эффективное функционирование системы управления человеческими ресурсами. Можно выделить следующие группы организаций.

1. Органы разработки и реализации кадровой политики: управление государственной службы, служба занятости, органы по труду и социальным вопросам, органы управления образованием, кадровые службы.
2. Научно-исследовательские и учебные учреждения: центры профессиональной ориентации, научные и информационные центры, дошкольные учреждения, общеобразовательные школы, профессионально-технические училища, высшие учебные заведения, учебные центры по переподготовке и повышению квалификации кадров.
3. Обслуживающие предприятия и организации: проектно-изыскательские, строительные и ремонтно-строительные организации; предприятия материально-технического снабжения; предприятия по производству необходимого оборудования и др.

Названные группы организаций с учетом нынешних условий и структуры государственного управления составляют организационный комплекс по менеджменту человеческих ресурсов.

**Второй этап.** Этот этап охватывает разработку методических рекомендаций по составлению целевых программ развития комплексов по управлению человеческими ресурсами.

Программа развития рассмотренного кадрового комплекса может включать в себя следующие разделы.

1. Структура комплекса. В этом разделе содержатся сведения о составе комплекса по управлению человеческими ресурсами, перечень всех его структурных звеньев по установленным группам с их характеристиками.
2. Основные показатели оценки и планирования деятельности комплекса и его структурных звеньев. Рекомендуемая система основных показателей деятельности комплекса по управлению человеческими ресурсами на уровне региона приведена в таблице 3.1.
3. Анализ исходного уровня развития кадрового комплекса. Анализ проводится по показателям табл. 3.1. При этом необходимо учитывать определение потребности комплекса в квалифицированных кадрах и выявление ее соответствия современному уровню в анализируемом периоде. Причем подготовка таких специалистов должна осуществляться в органическом единстве с учетом обеспечения всех стадий жизненного цикла этого комплекса (научные исследования, проектирование, реализация, эксплуатация).
4. Разработка прогноза развития кадрового комплекса. Этот прогноз также разрабатывается по показателям, приведенным в табл. 3.1. Для этого необходимо разработать такие прогнозы: численности населения; численности трудоспособного населения; потребности населения в работе; коэффициентов трудовой активности различных половозрастных групп; потребности населения в образовании; потребности хозяйства в квалифицированных кадрах; количества рабочих мест; развития системы образования (всех ее звеньев); перспективной занятости населения в отраслях хозяйства; повышения производительности труда; развития предпринимательства; развития основных групп структурных звеньев, обеспечивающих кадровый комплекс; объема капитальных вложений на развитие этого комплекса; потребности в ресурсах (трудовых, материальных, финансовых).
5. Количественное определение цели развития кадрового комплекса на планируемый период.

Этот раздел программы разрабатывают после определения окончательной суммы капитальных вложений, выделенной на развитие комплекса. Капитальные вложения в развитие комплекса на планируемый период, результаты анализа и выполненные прогнозы представляют собой исходную информацию, необходимую для определения количественного уровня цели, который должен быть достигнут в планируемом периоде. Конечная цель кадровой программы – уровень образования и профессиональной подготовки работников на конец прогнозируемого периода и уровень обеспеченности кадровой потребности.

1. Определение структурной части разработки кадровой политики. Основу структурной части программы развития кадрового комплекса составляют определение перечня и содержания мероприятий по достижению цели, их взаимная увязка, установление сроков выполнения. В этом разделе отражаются следующие мероприятия: совершенствование демографической политики (материальная помощь многодетным семьям, организация дошкольных учреждений, детского досуга и т.д.); улучшение медицинского обслуживания, охраны труда и здоровья; повышение эффективности подготовки учащихся в общеобразовательных школах и усиление их профориентации; улучшение системы комплектования кадрами отраслей и регионов; развитие службы занятости; повышение эффективности подготовки квалифицированных рабочих и развитие системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов; совершенствование системы распределения и перераспределения квалифицированных кадров; повышение эффективности использования квалифицированных кадров; развитие системы управления человеческими ресурсами. Каждое из перечисленных направлений должно быть обосновано расчетами и привязано к конкретным исполнителям.
2. Обоснование ресурсной части кадровой политики.Обязательным условием разработки этой части программы является увязка конечных показателей развития кадрового комплекса со всеми видами производственных ресурсов (материальными, трудовыми, финансовыми), а также с мощностями строительно-монтажных и других производственных организаций.

Таблица 1.2 - Рекомендуемая система основных показателей деятельности регионального комплекса по управлению человеческими ресурсами [16]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Показатели** | **Ед. изм.** |
| **1** | **2** | **3** |
| 1. | **Целевые показатели**: |  |
| 1.1. | перспективный уровень потребности населения в образовании в разрезе половозрастных групп | чел.-лет |
| 1.2. | перспективный норматив численности квалифицированных рабочих и специалистов (в целом по региону и отдельным отраслям) | отн. ед. |
| 2. | **Показатели, характеризующие деятельность комплекса**: |  |
| 2.1. | обобщающий показатель результата деятельности (количество выпускаемых ежегодно учеников, квалифицированных рабочих, специалистов умножается на стоимость их подготовки от начала до завершения обучения) | ден. ед. |
| 2.2. | производственная мощность комплекса (отдельно - количество мест в дошкольных учреждениях, школах, ПТУ, вузах) | мест |
| 2.3. | производственные ресурсы (основные фонды, оборотные средства, трудовые ресурсы в стоимостном выражении) | ден. ед. |
| 2.4. | эффективность подготовки кадров | отн. ед. |
| 2.5. | эффективность использования кадров | отн. ед. |
| 3. | **Показатели, характеризующие структуру комплекса**: |  |
|  | капитальные вложения, направленные на развитие предприятий, непосредственно участвующих в подготовке и выпуске учеников, рабочих и специалистов, т. е. на развитие: |  |
| **1** | **2** | **3** |
| 3.1. | ·дошкольных учреждений·общеобразовательных школ·ПТУ·вузов | ден. ед. |
| 3.2. | капитальные вложения, направляемые на развитие предприятий, обеспечивающих комплекс (НИИ, проектные, строительные организации и т. д.) | ден. ед. |
| 3.3. | результат деятельности предприятий, непосредственно участвующих в комплексе | ден. ед. |
| 3.4. | результат деятельности предприятий, обеспечивающих комплекс | ден. ед. |
| 4. | **Показатели, характеризующие внешние связи комплекса**: |  |
| 4.1. | количество рабочих и специалистов, подготавливаемых в других региональных комплексах | чел. |
| 4.2. | количество рабочих и специалистов, подготавливаемых для других региональных комплексов | чел. |
| 4.3. | номенклатура и объем поставок из "ресурсных" комплексов | ден. ед. |

**Третий этап.** На этом этапе выбирают оптимальный вариант кадровой программы с учетом исходных предпосылок.

Эффективность есть свойство, присущее целенаправленным системам и проявляющееся в процессе их функционирования относительно поставленных целей. Критерием эффективности функционирования системы следует считать степень (меру, вероятность) достижения конкретной цели.

При этом цель функции общественного производства можно выразить либо как производство максимальной потребительной стоимости при заданных затратах ресурсов, либо как производство заданной потребительной стоимости при минимальных затратах ресурсов. Степень достижения этой цели и будет определять эффективность производства.

Повышение (снижение) эффективности использования квалифицированных кадров приводит к соответствующему повышению (снижению) эффективности производства продукции там, где эти кадры используются, и в конечном счете к повышению (снижению) эффективности воспроизводства и функционирования хозяйства в целом. Такой подход к определению эффективности воспроизводства кадров обеспечивает взаимосвязь показателей хозяйственной эффективности и эффективности подготовки и использования кадров.

**1.3 Планирование численности персонала и методики отбора кадров**

Главная особенность **планирования развития кадров** заключается в его ярко выраженной социальной направленности. Планы развития кадров являются важным разделом социальной программы общества. Сложность такого планирования обусловлена длительным циклом подготовки квалифицированных работников. Оно должно опираться на разработку системы прогнозов (социально-демографических, экономических, научно-технических, развития отдельных отраслей и регионов).

*Система планов подготовки, распределения и использования кадров*

**Планы развития кадров** должны содержать следующие разделы: определение потребности в квалифицированных рабочих и специалистах (в общегосударственном, отраслевом и региональном масштабах); планирование подготовки квалифицированных рабочих и специалистов; планирование распределения и перераспределения рабочих и специалистов; планирование повышения эффективности использования кадров.

Разработке планов предшествуют составление **сводного баланса трудовых ресурсов** и выполнение следующих балансовых расчетов: дополнительной потребности в рабочих и служащих и источников ее обеспечения; потребности в подготовке квалифицированных рабочих и служащих и источников ее обеспечения; привлечения молодежи на работу и учебу. Эти документы разрабатываются в целом по стране, экономическим районам, областям и городам, отраслям и предприятиям. На основе этих балансовых расчетов разрабатываются **планы подготовки, распределения и использования кадров [8].**

Система плановых показателей развития кадров должна отвечать следующим требованиям:

* отражать во взаимосвязи все фазы воспроизводства кадров;
* учитывать особенности проявления социальных и экономических законов на каждой фазе;
* создавать возможность для комплексного планирования воспроизводства всех категорий работников (рабочих, специалистов, служащих и др.);
* обеспечивать рациональное сочетание отраслевого и территориального принципов планирования;
* обладать свойствами сводимости и сопоставимости от верхних звеньев управления к нижним, и наоборот;
* обеспечивать их сквозной расчет при различной продолжительности планового периода (1, 5, 10, 20 и более лет) [16].

*Методы прогнозирования в кадровой политике*

Одним из важнейших элементов системы управления является разработка прогнозов разной продолжительности. Функции планирования и прогнозирования различаются тем, что планирование в узком смысле есть процесс принятия и практического осуществления плановых, управляющих решений, а прогнозирование призвано формировать и подготавливать научные предпосылки принятия плановых решений.

**Функции и периоды прогнозирования.** Основными функциями прогнозирования являются количественный и качественный анализ тенденций развития хозяйства, отдельных отраслей, регионов, проблем, новых явлений и т.п.; вероятностное, альтернативное предвидение будущего развития хозяйства (его отраслей, регионов и т.д.) с учетом сложившихся тенденций и обоснованных целевых установок; оценка эффективности и последствий активного воздействия на предвидимые процессы и тенденции; обоснование основных направлений кадровой политики общества.По временному признаку прогнозы подразделяются на краткосрочные (до 2-3 **лет),** среднесрочные (до 5-7 **лет)** и долгосрочные (до 15-20 лет).

При этом различают такие уровни прогнозов: макроэкономический (хозяйство в целом) и структурный (межотраслевой и межрегиональный прогнозы, прогнозы развития отраслей и регионов).Поскольку прогноз развития кадров является частью комплексного прогноза развития хозяйства, его также следует разрабатывать по соответствующим уровням агрегирования (в целом по стране, отраслям и регионам).

При этом существенной особенностью методики прогноза развития кадров является необходимость рассматривать их в экономическом и социальном аспектах. В первом случае кадры служат фактором производства, во втором – его целью.

Подход к кадрам и человеческим ресурсам в целом как фактору общественного развития связан с определением (прогнозной оценкой) оптимальной потребности хозяйства в работниках соответствующих профессий и уровней квалификации с учетом их демографического состава. Рассмотрение их в качестве цели общественного производства требует проведения мероприятий, обеспечивающих гармоничное развитие человека как личности, а также выявления потребности людей в образовании и профессиональной деятельности.

**Этапы разработки комплексного прогноза развития кадров.** Решение названной двуединой задачи обеспечивается разработкой комплексного прогноза формирования **и** развития квалифицированных кадров, осуществление которого можно условно разделить на следующие основные этапы.

1. Исходным пунктом прогноза являет анализ основных закономерностей и тенденций, характеризующих процесс формирования и развития кадров в стране, отрасли, регионе, выявление основных проблем их распределения и использования. Особое значение при этом имеют достоверная оценка естественного и механического движения населения и анализ всех форм подготовки кадров. Кроме того, необходимо проанализировать сложившийся уровень обеспеченности квалифицированными кадрами отраслей материального производства и непроизводственной сферы, уровень организации труда, заработной платы и методов стимулирования в них.
2. С учетом результатов анализа разрабатывается система прогнозов: естественного и механического движения населения; уровня образования населения; развития системы образования; увеличения заработной платы и других выплат; потребности страны, региона, отрасли в кадрах; занятости населения по сферам и отраслям; повышения производительности труда по отраслям; сокращения ручного труда.
3. Выбор наиболее обоснованной концепции формирования и подготовки кадров и увязка ее с прогнозом их распределения и использования в отраслях и регионах. Полученные на втором этапе результаты прогнозов демографической структуры трудоспособного населения, а также прогнозы потребности отдельных половозрастных групп населения в работе увязываются с прогнозными показателями развития системы образования и подготовки кадров, с выявленной потребностью отраслей и регионов в рабочих и специалистах соответствующего уровня образования.
4. На четвертом этапе рассчитывают систему показателей, включающую в себя показатели воспроизводства населения, производства кадров, распределения кадров, использования кадров. На этом этапе особое значение имеет использование балансового метода, который предполагает разработку следующих прогнозных балансов: сводного трудовых ресурсов; наличия и движения трудовых ресурсов; привлечения молодежи, оканчивающей среднюю школу, на работу и продолжение образования; потребности в подготовке квалифицированных кадров (рабочих и специалистов); наличия квалифицированных кадров и рабочих мест (по категориям работников).
5. На пятом этапе корректируют систему прогнозируемых показателей на основе уточненных перспективных показателей повышения производительности труда в отраслях хозяйства для всех категорий работников. Уточненные перспективные показатели повышения производительности труда в отраслях хозяйства и прогнозные значения абсолютных показателей по выпуску ими конечной продукции позволяют уточнить перспективную потребность отраслей в работниках различных категорий с учетом уровня их квалификации. Результаты прогнозов, выполненные на основе изложенных методических указаний, государственные отраслевые и региональные органы управления используют для обоснования долгосрочной кадровой политики[1].

*Методы определения потребности в кадрах*

**Определение потребности** производственных и непроизводственных отраслей хозяйства в квалифицированных рабочих и специалистах на плановый период является центральной и в методологическом отношении наиболее сложной проблемой кадровой политики.

**Методика определения потребности** в квалифицированных кадрах должна обеспечивать возможность расчета требуемой численности рабочих (по основным профессиям) и специалистов (по группам специальностей) в отраслевом и территориальном масштабах с учетом потребностей хозяйства, сбалансированной с численностью трудоспособного населения страны в целом и отдельных территориальных единиц (областей, районов, крупных городов) [7]. В этой связи исключительно важно обоснование методов, позволяющих достаточно точно определить отрасль (территорию), численность и уровень подготовки требуемых квалифицированных кадров.

Для определения потребности в квалифицированных кадрах используются в основном следующие методы: нормативный (нормативов насыщенности, штатный штатно-номенклатурный, штатно-нормативный), балансовый, экономико-математического моделирования, экспертных оценок, сравнения (с предприятием-образцом и зарубежным аналогом).

Кратко охарактеризуем названные методы. **Нормативный метод.** Использование нормативного метода при определении потребности в квалифицированных кадрах предполагает расчет общей численности работников (рабочих и специалистов отдельно) на основе планируемого объема производства (продукции, работ, услуг) и прогрессивных норм выработки. Например, плановая численность рабочих по профессиям в строительной отрасли определяется на основе укрупненных нормативов численности, приходящейся на 1 млн. у.е. строительно-монтажных работ или на единицу конечной продукции в натуральном измерении (1 тыс. м3 объема промышленных зданий, 1 км трубопровода, 1 тыс. м2общей площади жилых домов и т.д.).

На основе исчисленной общей потребности в квалифицированных кадрах на плановый период определяется дополнительная потребность как разность между общей численностью в плановом периоде и ожидаемой (фактической) за предшествующий период.

Нормативный метод определения общей потребности в квалифицированных кадрах целесообразно использовать при разработке перспективных и долгосрочных планов (на 5, 10 и 20 лет). Недостаток этого метода состоит в необходимости постоянного пересмотра всей системы норм и нормативов, что является сложным и трудоемким процессом. Использование нормативного метода при определении потребности всего хозяйства, отрасли или региона в специалистах предполагает наличие следующих нормативных документов: квалификационных характеристик (моделей специалистов), типовых штатов и структур управления, номенклатур должностей, нормативов (коэффициентов) насыщенности специалистами отраслей производственной и непроизводственной сфер и др.

**Штатные методы.** Наряду с методом нормативов насыщенности для определения потребности в специалистах используют штатный, штатно-номенклатурный и штатно-нормативный методы [15]. Штатный метод предполагает использование типовых схем управления производством и типовых штатных расписаний. Достоинство этого метода состоит в простоте и незначительной трудоемкости расчетов, недостаток – в перенесении сложившихся пропорций в штатных расписаниях на перспективу и в слабом учете изменяющихся потребностей производства. Штатно-номенклатурный метод предполагает определение дополнительной потребности в специалистах на основе сопоставления штатных расписаний и номенклатур должностей. Этот метод может обеспечить достаточную точность определения дополнительной потребности в специалистах при условии наличия научно обоснованных организационных структур управления и номенклатур должностей, наиболее полно отражающих характер и сложность выполнения работ специалистами на различных уровнях управления.

Использование штатно-нормативного метода для определения потребности в специалистах основывается на системе норм и нормативов обслуживания, управления, управляемости, нормативов численности специалистов, устанавливаемых в целом по отрасли или по функциональным подразделениям. Общая потребность определяется делением объема работ в плановом году на норматив нагрузки на одного работника. Этот метод целесообразно использовать для определения потребности в специалистах отраслей непроизводственной сферы (просвещение, здравоохранение, культура и т.д.), а также в других отраслях хозяйства, где существует возможность четко определить объем работ для конкретного специалиста и установить нормы его груда (например, при обслуживании специалистами сложных систем машин и автоматизированных линий).

Перечисленные методы целесообразно использовать при планировании развития кадров на перспективный период до 5 лет.

**Балансовый метод.** Этот метод используется для установления соответствующих пропорций, увязывающих потребности в квалифицированных кадрах и возможности системы образования, и реализуется путем разработки системы балансов: водного трудовых ресурсов; дополнительной потребности в рабочих и служащих и источников ее обеспечения; потребности в подготовке квалифицированных кадров; привлечения молодежи на учебу и работу.

**Экономико-математические методы.** Эти методы позволяют с наибольшей точностью обеспечить увязку всех сторон процесса планирования кадров и выбрать наиболее оптимальное решение. Преимущества экономико-математического моделирования в наибольшей степени реализуются в рамках автоматизированных систем правления. Недостатками рассматриваемых методов являются сложность формализации изучаемых явлений и необходимость определенных упрощений важных факторов, влияющих на процесс формирования квалифицированных кадров.

**Метод экспертных оценок.** Практика показывает, что специалисты, имеющие высокую квалификацию и длительный стаж работы, могут достаточно точно определить корректирующие коэффициенты, позволяющие внести поправки в показатели развития кадров, исчисленные на основе статистических моделей. В этой связи методы математической статистики следует дополнить методом экспертных оценок. Этот метод можно использовать для установления удельного веса специалистов в конкретной группе специальностей.

**Метод сравнения.** Суть этого метода состоит в том, что на основе анализа развития явлений и процессов в высокоразвитой системе в целом осуществляются проектировки для менее развитой системы. Например, при сопоставлении уровней развития высшего образования по отдельным экономическим районам за основу (эталон) долгосрочной перспективы подготовки специалистов берут район или город с наибольшим по стране уровнем насыщенности специалистами. Определенный интерес может также представить сравнение уровней насыщенности специалистами в нашей стране и в высокоразвитых государствах мира.

*Фирменная кадровая политика*

Обобщение опыта работы крупных компаний, а также оценок отечественных и зарубежных экспертов показывает, что в ближайшие 10-15 лет проблемы управления будут существовать главным образом в сфере **работы с кадрами,** в области разработки и реализации кадровой политики предприятий [9].

*Управление кадрами*

**Управление кадрами** представляет собой часть общего менеджмента, связанную с людьми и их отношениями внутри предприятия. Управление кадрами связано с разработкой и реализацией **политики,** включающей в себя планирование, наем, отбор, размещение рабочей силы; обучение и подготовку работников; продвижение по работе, карьеру; условия найма, методы и стандарты оплаты труда; условия работы и услуги; формальные и неформальные связи, консультирование как нанимателей, так и нанимающихся, переговоры о заработной плате и условиях работы.

Управление кадрами предполагает также совершенствование **методов кадровой работы,** экономических и социальных изменений [84].Управление кадрами в рамках предприятия, будучи неотъемлемой частью его хозяйственной политики, имеет стратегический и оперативный аспекты.

Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития **предприятия,** состоящей из трех частей: производственной, финансово-экономической и социальной (кадровая политика предприятия).

**Кадровая политика** предприятия определяет цели, связанные с отношением предприятия к **внешнему** окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами и неправительственными организациями), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему **персоналу** (участие в управлении, стиль руководства, совершенствование системы профессионального обучения, социальные вопросы и т.д.) [2].

Планы в области кадровой политики предприятия связаны прежде всего с функцией мотивации. Кадровая политика направлена на наем эффективной рабочей силы, увеличение эффективности посредством лучших условий работы, улучшение отношений рабочих и руководства. Существуют признанные **принципы,** составляющие основу кадровой политики: демократия управления, от которой зависит готовность к сотрудничеству; знание отдельных людей и их потребностей; справедливость, соблюдение равенства и последовательность.

**Исходные положения кадровой политики.** Исходными положениями политики в области кадров являются следующие:

* политика занятости – обеспечение эффективным персоналом и побуждение его к получению удовлетворения от работы посредством создания привлекательных и безопасных условий работы, а также возможностей для продвижения;
* политика обучения – обеспечение соответствующими обучающими мощностями в целях постоянного улучшения исполнения работниками своих нынешних обязанностей и подготовки к дальнейшему продвижению;
* политика оплаты труда – предоставление более высокой, чем в других компаниях и фирмах, заработной платы в соответствии со способностями, опытом и ответственностью работников;
* политика производственных отношений – установление определенных процедур для эффективного решения трудовых проблем;
* политика благосостояния – обеспечение услуг и льгот, более благоприятных, чем у других нанимателей.

Каждое из названных направлений требует точного выполнения следующих **функций**:

1. Занятость(анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуск, увольнение);
2. Обучение(проверка новых работников, практическое обучение, непрерывное развитие персонала);
3. Оплата труда(льготные схемы, скользящие ставки, учет различий в жизненном уровне);
4. Трудовые отношения (шаги по установлению лучшего стиля руководства, отношения с профсоюзами);
5. Благосостояние (пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание, спорт и общественная деятельность, помощь в решении личных проблем).

**Глава 2. Анализ кадровой политики организации на примере ОАО "Новосибирскэнерго"**

ОАО «Новосибирскэнерго» - крупнейшее предприятие Сибири, занимающееся производством электрической и тепловой энергии. Энергокомпания была создана в апреле 1931 г., в 1993 преобразована в открытое акционерное общество. В состав генерирующих мощностей энергосистемы входят пять тепловых электрических станций: ТЭЦ-2, ТЭЦ-3, ТЭЦ-4, ТЭЦ-5 в Новосибирске и Барабинская ТЭЦ. В структуре энергокомпании 2 филиала: «Генерация» и «Локальные котельные». Кроме того, создан ряд дочерних компаний, профилированных по видам деятельности. Общая численность персонала группы компаний ОАО «Новосибирскэнерго» - 9 343 человека.

Генеральный директор ОАО "Новосибирскэнерго" - Александр Николаевич Пелипасов.

*Основные виды деятельности:* Производство электрической и тепловой энергии

*Основные виды продукции:*

Электроэнергия - 64,7%

Теплоэнергия - 32,7 %.

Электрическая мощность ОАО "Новосибирскэнерго" составляет 2 522 МВт, тепловая - 6 782 Гкал/час.рго»



Рисунок 2.1 - Потребители энергии

Основные потребители тепло- и электроэнергии – промышленные предприятия (29%), транспорт и связь(21%), население (17%), ЖКХ (10%) и сельское хозяйство (7%),



Рисунок 2.2 - Копоративное управление деятельностью ОАО «НОВОСИБИРСКЭНЕРГО»

**2.1 Характеристика филиала «Генерация» ОАО «Новосибирскэнерго»**

Филиал «Генерация» является структурной единицей ОАО «Новосибирскэнерго», находится по адресу: г. Новосибирск, Ленинский район, ул. Станционная 4.

Дата рождения акционерного общества ОАО "Новосибирскэнерго", образованного на базе Новосибирского производственного объединения энергетики и электрификации - февраль 1993 года.

В настоящее время ОАО «Новосибирскэнерго» - одна из самых динамично развивающихся российских энергокомпаний, которая первой в отрасли осуществила реструктуризацию, создав собственную рыночную инфраструктуру за счет активного привлечения инвестиций. Компания основывает свою деятельность на общечеловеческих демократических принципах: достоинстве личности, взаимном уважении и признании права всех клиентов на получение наших товаров и услуг - электрической и тепловой энергии, заявляет о готовности к сотрудничеству между отдельными лицами, группами и институтами нашего общества. Сегодня ОАО «Новосибирскэнерго» успешно адаптируется к новым условиям хозяйствования и устойчиво развивается как компания западного типа, открытая к диалогу, с прозрачной отчетностью (с 2002 г. в формате международных стандартов финансовой отчетности МСФО), уже получившая западное кредитование.

Социальные ориентиры компании сегодня – это, прежде всего, полное энергообеспечение региона, что даст возможность развивать новый бизнес, создавать новые рабочие места, обеспечивать более высокий уровень жизни. Это социальная ответственность компании перед потребителями, которая заключается в предоставлении повсеместно качественного продукта, отвечающего международным стандартам в области энергетики. Это заботаоб энергобезопасности, экологии, ресурсосбережении.

Филиал «Генерация» структурное подразделение ОАО «Новосибирскэнерго», в настоящее время имеет организационно – правовую форму в виде открытого акционерного общества.

Вся энергосистема представляет собой единый технологически сложный организм, осуществляющий производство, передачу и распределение тепловой и электрической энергии.

Среднесписочная численность всего персонала филиала «Генерация» 1233 человека. По своим технико-экономическим показателям в части выработки электроэнергии большинство электростанций филиала «Генерация» конкурентоспособны с электростанциями ФОРЭМ. Показатели экономичности работы электростанций находятся на уровне показателей идентичного оборудования по отрасли.

Основной целью всех подразделений филиала «Генерация», таких как подразделение № 2, подразделение № 3, подразделение № 4, подразделение № 5, Барабинская ТЭЦ является выработка энергии в необходимом объеме.

Подразделение № 2, подразделение № 3, подразделение № 4, подразделение № 5, Барабинская ТЭЦ организует приемку топлива по количеству и качеству от поставщиков, складирование его и своевременную подачу качественного топлива в бункера котельного цеха.

Основные потребители тепло- и электроэнергии – промышленные предприятия (29%), транспорт и связь(21%), население (17%), ЖКХ (10%) и сельское хозяйство (7%). Диаграмма потребителей энергии показана в приложении А.

В 2004 году на предприятии введена система менеджмента качества. Сертификация продукции и поступающего топлива – это публичное подтверждение технических возможностей нашего предприятия производить продукцию и выполнять услуги, соответствующие требованиям отечественных и зарубежных стандартов. Главной целью организации - является развитие предприятия и улучшение благосостояния каждого работника предприятия, а так же выполнение всех работ по договорам в установленные сроки и в рамках согласованных бюджетов.

Линейно-функциональная организация направлена на стимулирование качества и творческого начала, а также на стремление к экономии, обусловленной ростом масштабов производства товаров и услуг. Вместе с тем поддержание взаимодействия между разными функциями – задача сложная и часто проблематичная. Реализация различных функций предполагает разные сроки, цели, и принципы, что делает трудным координацию деятельности и ее календарное планирование. Кроме того функциональная ориентация связана с предпочтением стандартных задач, поощрением узко ограниченных перспектив и с отчетностью о результатах деятельности.

Предприятие эффективно работает при умелой организации производственного процесса, при наличии на предприятии квалифицированного персонала и своевременном техническом перевооружении. На нашем предприятии это достигается благодаря квалифицированным действиям руководства предприятия. В результате хозяйственная деятельность приобретает нужную целеустремленность, организованность и продуктивность. Качественное руководство порождает активное поведение работников, а их взаимодействия проявляются в эффективной хозяйственной деятельности.

Примером административного воздействия могут служить должностные инструкции для каждой специальности, правила техники безопасности при работе с оборудованием, распоряжения, указания, приказы и т.д.

Пример экономического воздействия: за высокие показатели в работе по предъявлению начальника смены повышается процент премии, а за нарушения должностной инструкции производится его снижение.

К социально-психологическим методам, можно отнести обеспечение персонала филиала «Генерация» фирменной одеждой, стимулирование труда сотрудников и т.п.

На предприятии действует внутрипроизводственная система контроля качества продукции, работ и услуг. На предприятии формируется бюджет, на основе которого строится планирование финансовой деятельности. В основе принципов формирования бюджетов лежит технология бюджетирования, принятая в филиале «Генерация», что распространяет универсальные критерии планирования деятельности как всей энергосистемы, так и ее зависимых обществ. Есть планы модернизации бюджетирования с учетом необходимости ведения управленческого учета по целевым программам.

За время работы филиала «Генерация»:

* созданы и аттестованы химические экспресс - лаборатории, оснащенные современным оборудованием, для входного и суточного контроля топлива;
* для взвешивания составов с углем смонтированы и сертифицированы точные вагонные весы с погрешностью 0,5 процента;
* для непрерывного взвешивания подаваемого филиалу «Генерация» угля смонтированы конвейерные весы, которые послужат катализатором в повышении эффективности использования топлива на электрических станциях,
* разработана процедура подбора кадров и его обучения.

Производственные и финансовые показатели филиала «Генерация».

Объем товарной продукции в 2008 году составил 1 662 679 миллиона рублей.

Производственные риски филиала «Генерация»:

* риск возникновения технологических нарушений и аварий;
* риск недопоставки и использования некачественного топлива.

Прибыль от продаж составила – 135 298 тысяч рублей.

Налог на прибыль – 27 226 тысяч рублей. Чистая прибыль – 75 520 тысяч рублей.

Активы на 31.12.2008 года составляли 897 033 рублей. Из них – основных средств по остаточной стоимости 136 191 рублей, долгосрочных финансовых вложений – 453 248 рублей, запасов - на 54 664 рублей, дебиторской задолженности – 249 146 рублей.

Пассивы на 31.12.2008 года составляли 697 998 рублей. Из них - уставной капитал – 57 259 рублей, долгосрочные заемные средства 54 664 рублей, краткосрочные заемные средства – 488276 рублей, краткосрочная кредиторская задолженность – 29 622 рублей,

По большинству показателей рентабельности (рентабельность собственного капитала, рентабельность активов) наблюдается положительная динамика.

Финансовые риски филиала «Генерация»:

* риск при размещении денежных средств в кредитных учреждениях;
* риск повреждения или утраты имущества, оборудования, ТМЦ;
* инвестиционные риски, связанные со спецификой вложения.

Организационная структура это состав, взаимосвязь и подчиненность подразделений. Структура организации должна быть ориентирована на реализацию ее стратегии. Наше предприятие на данном этапе перешло от стратегии выживания к стратегии развития.

Организационно-управленческая структура предприятия показана в приложении Б.

**2.2 Анализ структуры управления предприятием**

На исследуемом предприятии существует линейно-функциональная структура управления, которая соединяет преимущества линейного и функционального управления. Сущность комбинации линейных и функциональных связей на предприятии состоит в том, что по административным вопросам, то есть по линии общего руководства, каждый работник подчиняется одному руководителю (бригадир – управляющему, управляющий директору). Функциональные звенья занимаются вопросами, отнесенными к их компетенции (техническими, технологическими и т.д.). При этом право окончательного решения сохраняется за общим руководством. Однако обеспечить реализацию преимуществ, заложенных в этой структуре, возможно только в условиях четкого распределения работ и функций между линейным и функциональным персоналом.

На исследуемом предприятии линейно-функциональная структура – ступенчатая. При этой структуре линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы. Линейные руководители низших ступеней административно не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Основу структуры составляет принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме филиала формируются "иерархия" служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач.

Многолетний опыт использования на предприятии линейно-функциональной структуры управления показал, что она наиболее эффективна, так как, аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. Также к преимуществам линейно-функциональной структуры можно отнести возможность получить высокую степень профессиональной специализации сотрудников.

В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь: невосприимчивость филиала к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса; закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление процесса принятия управленческих решений.

На мой взгляд, рассматриваемое предприятие является крупным и сложно- управляемым объектом. Структура становится более разветвленной, увеличивается число служб, усложняется их координация. Линейно-функциональная структура становится громоздкой, не обеспечивая своевременного решения проблем, не обладает необходимой гибкостью, маневренностью.

К недостаткам широкого масштаба управляемости можно отнести «эффект бутылочного горла», приводящий руководителя к перегруженности в решении рутинных задач. Развитие ситуации в этом направлении может привести к потере контроля над подчиненными, находящимися за пределами возможностей руководителя. Все это предъявляет к руководителям очень высокие требования, которыми не все из них обладают.

В исследуемой организации можно выделить различные типы связей. Все зависит от того, какой критерий положен в основу их классификации. Проанализируем следующие пары связей, вертикальные и горизонтальные, линейные и функциональные, формальные и неформальные.

Вертикальные связи в филиале соединяют иерархические уровни во всех частях филиала. Они формируются в процессе проектирования организации, действуют постоянно и изображены на всех ее схемах, отражая распределение полномочий или указывая на то, «кто есть кто» в организационной структуре [8, с. 341].

Вертикальные связи в исследуемой организации представлены несколькими уровнями, по которым проходит передача указаний от генерального директора до исполнителя. Генеральный директор дает распоряжение директору, какого либо уровня, тот в свою очередь начальнику смены производственного подразделения, который определяет необходимый объем работ, распределяя его между рабочими группами.

Горизонтальные связи - это связи между двумя или более по положению в иерархии или статусу частями или членами организации. Их главное предназначение – способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации, при решении возникающих между ними проблем [8, с. 342].

Горизонтальные связи в организации представлены в виде сотрудничества отделов относящихся к одному подразделению, например связи между отделами, подчиняющимися техническому директору.

Проанализируем еще одну пару связей, установленных в организации, это линейные и функциональные связи. Распространено представление, что линейные связи – это те, которые связаны с производством, а функциональные – со вспомогательными по отношению к производству функциями. Однако это совсем не так. Линейные связи – это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п. Природа функциональных связей (или их еще часто называют штабными) – совещательная, и реализуется посредством этих связей информационное обеспечение координации [8, c. 343].

В филиале в равной степени присутствуют как линейные, так и функциональные связи, в качестве линейных можно рассмотреть связи, от генерального директора и до исполнителей. Руководство подчиненными, осуществляется как по средствам устных указаний, так и с оформлением приказов и распоряжений на выполнение работ. Помимо линейных руководителей, на работу большинства отделов влияют и функциональные руководители и отделы, такие как отдел кадров, бухгалтерия, охраны труда.

Формальные связи – это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами.

Неформальные связи появляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли, либо не служат интересам работника, либо – интересам организации. В основе неформальных отношений лежат отношения не между установленными должностями, а между конкретными индивидами.

На рассматриваемом предприятии формальные связи определяются составом подразделений, четкое определение формальных связей положительным образом сказывается на выполнении практически любых работ. Формальные связи в подразделениях определены общей целью всего подразделения, а связи между подразделениями определены целью предприятия. Неформальные связи на исследуемом предприятии отсутствуют.

Анализ структуры управления будет проводиться при помощи следующих элементов [8, c. 327]:

* разделение труда и специализация;
* департаментизация и кооперация;
* связи между частями и координация;
* масштаб управляемости и контроля;
* иерархия организации и ее звенность;
* распределения прав и ответственности;
* централизация и децентрализация;
* дифференциация и интеграция.

Разделение труда в исследуемой организации происходит преимущественно по функциональному признаку.

Руководство предприятием осуществляет ОАО «Новосибирскэнерго» и несет за все ответственность. ОАО «Новосибирскэнерго» определяет техническую политику предприятия, и отвечает за производство, передачу и распределение тепловой и электрической энергии, руководит деятельностью предприятия в области финансов и сбыта энергии. Обеспечивает подразделения и отделы требуемым количеством руководящего, инженерно-технического и рабочего персонала.

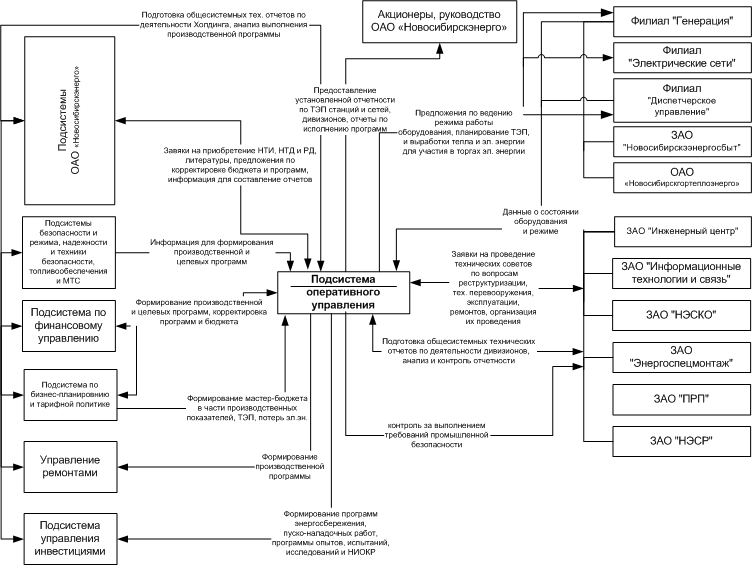


Рисунок 2.3 - Оперативное управление ОАО Новосибирскэнерго»

Рисунок взят в отделе кадров филиала «Генерация» ОАО «Новосибирскэнерго»

Генеральный директор руководит в соответствии с действующим законодательством производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, несет всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества предприятия, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Отдел управления кадрами и трудовыми отношениями принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства.

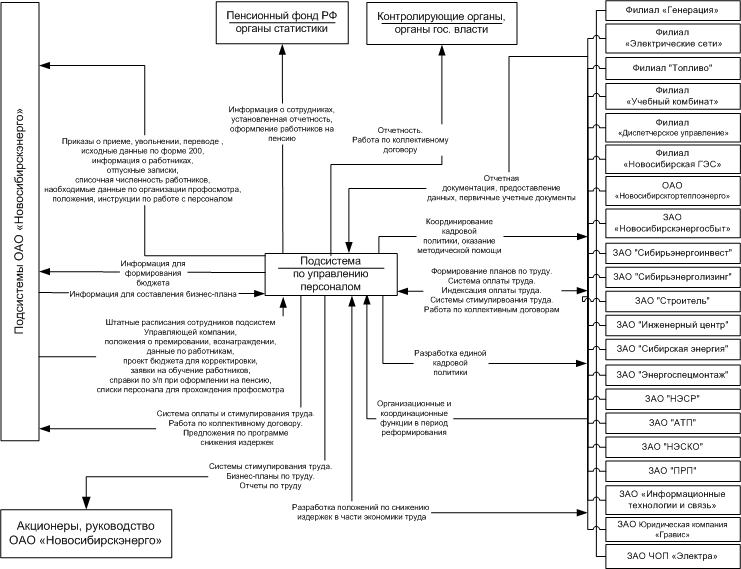


Рисунок 2.4 - Управление персоналом ОАО «Новосибирскэнерго»

Рисунок взят в отделе кадров филиала «Генерация» ОАО «Новосибирскэнерго»

Бухгалтерия выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций, учет основных средств, товарно-материальных ценностей, затрат на производство, реализацию продукции, за результатами хозяйственно-финансовой деятельности, расчеты с поставщиками и заказчиками, за предоставленные услуги.

Отдел бизнес-планирования устанавливает нормативы оборотных средств, обеспечивающие ритмичную работу производства, и выдает их производственным цехам и службам, осуществляет руководство текущим и перспективным планированием технического развития предприятия, его производственной базы.

Отдел труда и заработной платы составляет планы по труду, доводит их до подразделений и отделов, учитывает рациональную расстановку персонала, правильно и своевременно применяет стимулирующие системы оплаты труда, повышающие ритмичность производства, контролирует изменения в тарифных сетках. А, также занимается контролем эффективности использования трудовых ресурсов и правильного расходования фонда оплаты труда.

Отдел промышленной безопасности и охраны труда осуществляет контроль за соблюдением на предприятии законодательных и нормативных правовых актов по охране труда. Проводит анализ и изучение условий труда на рабочих местах. Проводит проверки технического состояния оборудования, машин и механизмов предприятия на соответствие их требованиям нормативно- правовых актов по охране труда.

Технический директор организует техническую подготовку производства и других видов основной деятельности предприятия, обеспечивает улучшение качества продукции, оказываемых услуг и повышения их конкурентоспособности, сокращение материальных и трудовых затрат, возглавляет и координирует работу технической службы предприятия.

Отдел главного инженера руководит составлением технических заданий, рассматривает и согласовывает проектно-конструкторскую документацию, осуществляет контроль над заключением и исполнением договоров, связанных с основным видом деятельности, осуществляет надзор за соблюдением техники безопасности при использовании инструмента.

Производственно-технический отдел организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышает эффективность работы предприятия, рост объемов сбыта продукции и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности производимой продукции.

Уровнем управления в организации считается та ее часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования свыше или ниже расположенными частями.

Предприятие имеет двухуровневую систему управления, в соответствии с рисунком 5 можно сделать вывод, что организация имеет масштаб управляемости выше оптимального с минимальным количеством уровней.

Исходя из этого, система построена таким образом, что права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственностей нижестоящего руководителя, такая организация должна отличатся высокой четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня.

Централизация – это концентрация прав принятия решения, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информация при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления.

Децентрализация – это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией [8, c. 355].

Структура управления исследуемого предприятия имеет довольно высокую степень централизации характерную для предприятий подобного типа.

Дифференциация означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Дифференциация – это выделение частей в организации, каждая из которых предлагает что-то в ответ на спрос, предъявляемый внешней средой и, в частности, ее институтами, находящимися в непосредственном соприкосновении с организацией [8, c. 358].

Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации [8, c. 360].

В исследуемом предприятии довольно высокий уровень дифференциации, практически каждый из производственных отделов может выполнять ряд работ с самого начала и до завершения или сдачи объекта, но имеются и такие работы, которые выполняются в комплексе, выполняются несколькими отделами и сдаются после завершения всех видов работ.

**2.3 Анализ мотивации персонала на предприятии**

Мотивация – это функция управления, процесс побуждения индивидуума к деятельности для достижения целей организации и/или личных целей.

Мотивация подразделяется на внутреннюю и внешнюю.

*Внутренняя мотивация* определяется содержанием и значимостью работы. Если она интересует человека, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активности, добросовестному и продуктивному труду. Наряду с содержанием работы существенным внутренним мотивом может быть ее значимость для развития определенных качеств человека, полезность данного вида деятельности для группы людей и общества, соответствие этой деятельности убеждениям работника, его этической ориентации.

Рассмотрим мотивации персонала филиала «Генерация» относительно этапов карьеры, показанных в таблице 2, и сопоставим их с возрастными группами работников филиала «Генерация» представленными в таблице 3.

Таблица 2.1 - Основные этапы карьеры

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап карьеры | Возрастной период | Краткая характеристика | Особенности мотивации (по Маслоу) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Предварительный | До 25 лет | Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности | Безопасность, социальное признание |
|  |  |  |  |
| Становление | До 30 лет | Освоение работы, развитие профессиональных навыков | Социальное признание, независимость |
| Продвижение | До 45 лет | Профессиональное развитие | Социальное признание, самореализация |
| Завершение | После 60 лет | Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены | Удержание социального признания |
| Пенсионный | После 65 лет | Занятие другими видами деятельности | Поиск самовыражения в новой сфере деятельности |

Проанализировав таблицы 2 и 3 можно сделать вывод, что основными потребностями работников филиала «Генерация» является потребность в социальном признании, самореализации, далее идет независимость, безопасность.

Еще одна большая проблема работы с персоналом в филиале «Генерация» - недостаточная мотивация сотрудников. Мотивация персонала – это побуждение сотрудников к эффективной деятельности, направленной на достижение стратегических целей и задач компании. Правильное стимулирование должно не только повышать результативность работы каждого человека и организации в целом, но и стабилизировать численность на предприятии.

Существует два типа мотивации: материальная и нематериальная. К материальным стимулам традиционно относят зарплату, премии и бонусы. Многие руководители компаний считают, что лучшая мотивация для работника – это материальное симулирование. Однако не следует увлекаться материальным стимулированием труда. Ведь повышение зарплаты рано или поздно перестает давать отдачу. Например, по мнению экспертов, оклад теряет мотивирующую силу в течение трех месяцев. Более того, неоправданно высокая зарплата начинает оказывать демотивирующее воздействие: зачем работать хорошо, когда можно работать плохо и зарабатывать не меньше?

Необходимо внедрять в практику управления и методы нематериальной мотивации. Их существует немало, и зачастую они в несколько раз эффективнее, чем денежное вознаграждение. Хотя для компании «нематериальная» не означает «бесплатная». Так, социальные льготы относят чаще к нематериальной стимуляции, поскольку сотрудник не получает на руки «живые» деньги. Однако компания тратит средства на эти социальные льготы (дополнительное пенсионное обеспечение, медицинская страховка, оплата проезда, обедов, мобильной связи и т.п.). Дополнительных затрат требуют и такие виды мотивации, как, например, корпоративные мероприятия. Наконец, существуют действительно нематериальные стимулы – это любые виды поощрений: устная похвала сотрудника в присутствии его коллег, конкурс «Лучший работник месяца», Доска почета, награждения грамотами.

В качестве нематериального стимулирования для филиала «Генерация» можно использовать так называемое профессиональное развитие.

Для качественного выполнения работы необходимо постоянно приобретать новые знания, особенно если речь идет о производстве. Возможно в данном случае достаточно эффективно будут являться лекции и семинары, которые буду проводить опытные сотрудники организации.

Кадры - наиболее подвижная часть производительных сил. Состав и структура кадров постоянно меняется в соответствии с изменением техники, технологии, организации производства и управления. Состав кадров характеризуется следующими показателями: образовательный уровень, специальность, профессия квалификация, стаж работы, возраст, соотношение отдельных категорий работников.

Изучение показателей трудовых ресурсов начинается с анализа обеспеченности предприятия персоналом. К основным объектам такого анализа относятся:

- изучение состава и структуры промышленно-производственного персонала;

- обеспечить хозяйствующего субъекта рабочими, административно-управленческим персоналом и специалистами;

- обеспеченность квалификационного и профессионального состава рабочих;

- изучения движения рабочей силы.

Анализ обеспеченности кадрами начинается с изучения структуры и состава персонала

*Структура кадров*

Структура кадров (персонала) - это соотношение численности различных категорий работающих.

Для анализа предприятия структуры кадров определяется удельный вес каждой категории работников в общей среднесписочной численности персонала предприятия.

Структура кадров анализируется по каждому подразделению предприятия и может рассматриваться по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, результаты работы, квалификация, степень выполнения норм и т.д. В практике учета и планирования кадров различают явочный, списочный и среднесписочный составы.

1. Явочный состав- это минимально необходимой число работников, которые должны ежедневно являться на работу для выполнения задания в установленные сроки,
2. Списочный состав- все постоянные и временные работники, числящиеся на предприятии, как выполняющие в данный момент работу, так и находящиеся в очередных отпусках, командировках, выполняющие государственные обязанности, не явившиеся на работу по болезни или каким-либо другим причинам. Списочная численность работников может быть установлена на определенную дату.
3. Среднесписочный состав - определяется путем суммирования списочного состава работников за все календарные дни периода, включая выходные и праздничные дни, и деления полученной суммы на полное календарное число дней периода.

В среднесписочный состав входят сотрудники:

* + Фактически явившееся на работу, также те, кто не работают во время простоя
  + Неявившиеся на работу из-за выполнения государственных или общественных обязанностей.
  + Принятые на работу с испытательным сроком.
  + Заключившие договор с организацией о выполнении работы на дому.
  + Временно- направленные на работу других организаций, если за ними сохраняется зарплата.
  + Студенты, работающие на предприятии в период производственной практики, если они зачислены на рабочие места.
  + Находящиеся в учебном отпуске, учащиеся в аспирантуре, если за ними сохраняется зарплата.
  + Имеющие выходной день за работу в праздники и выходные.
  + Находящиеся с разрешения администрации в отпуске без сохранения зарплаты по обстоятельствам или другим уважительным причинам.
  + Находящиеся в отпуске по инициативе администрации.
  + Совершившие прогулы.
  + Находящиеся под следствием до решения суда.

*Показатели движения трудовых ресурсов*

Кадры предприятия не являются постоянной величиной: одни работники увольняются, другие принимаются на работу. Состояние кадров на предприятии определяется с помощью следующих показателей:

1) Среднесписочная стоимость:

Чср = (Чнп/2 + Чсп + Чкп/2)/(n-1) (1)

2) Коэффициент выбытия кадров:

Квыб = (Чув/Чср) (2)

3) Коэффициент прибытия кадров

4) Кприб = (Чпр/Чср) (3)

5) Коэффициент оборота кадров:

Коб=(Чпр + Ччув)/Чср (4)

Под текучестью кадров понимают отношение числа уволенных по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины работников за определенный период времени к их среднесписочной численности за тот же период.

6) Коэффициент текучести кадров:

Ктк = (Чнеув + Чсж)/Чср (5)

7) Коэффициент стабильности:

Кстаб = Чсп /Чср (6)

8) Коэффициент обновления:

Коб = Чпр/Ччув (7)

Чср - среднесписочная численность работников за период;

Чнп - численность работников на начало периода;

Чсп - численность работников на середину периода;

Чкп - численность работников на конец периода;

Ччув - численность уволенных за период работников;

Чпр - численность принятых за период работников;

Чнеув - численность уволенных за период работников по неуважительной причине;

Чсж - численность уволенных за период работников по собственному желанию

Методы внутренней мотивации на анализируемом предприятии можно рассмотреть на примере теории иерархии потребностей Маслоу.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей [8. с 155]:

1. физиологические потребности, к которым относятся потребность в пище, воде, воздухе, убежище и т.п., то есть те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать;
2. потребности в безопасности, к которым относятся потребности, связанные со стремлением людей находится в стабильном и безопасном состоянии;
3. потребности принадлежности и причастности, данная группа потребностей связана со стремлением человека к участию в совместных действиях;
4. потребности признания и самоутверждения, которые отражают желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе;
5. потребности самовыражения, которые объединяют потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков.

Маслоу предположил, что потребности в данной иерархии возникают последовательно, начиная с физиологических [10, с. 63].

В жизни общества и отдельной личности огромная роль принадлежит морально-этическим категориям, ценностям, представлениям о порядочности взаимоотношений между людьми. Методы формирования и использования общественного и индивидуального сознания, социальной активности, основывающиеся на общественно значимых морально-этических категориях и ценностях, образуют в совокупности социально-психологические методы управления [7, с. 328].

Социально-психологическими методами управления персоналом на исследуемом предприятии являются:

1. развитие у сотрудников чувства принадлежности к филиалу с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.;
2. стимулирование труда сотрудников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования.

Различают две основные формы оплаты труда: повременную и сдельную. Повременной называется форма оплаты, при которой величина заработка пропорциональна фактически отработанному времени. При сдельной оплате заработок работника пропорционален количеству изготовленной им продукции.

Система оплаты труда характеризует взаимосвязи элементов оплаты: тарифной части, доплат, надбавок, премий. При сдельной форме оплаты труда выделяют следующие системы [7, с. 187]:

* простая сдельная;
* сдельно-премиальная;
* косвенно-сдельная;
* аккордная;
* сдельно-прогрессивная.

На исследуемом предприятии выделяют следующие системы оплаты труда:

* простая повременная;
* повременно-премиальная.

В соответствии с Трудовым кодексом филиал «Генерация» самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников филиала «Генерация», утверждаемым приказом Генерального директора. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным Положением.

Филиал «Генерация» ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные зарплаты сотрудников компании определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности филиала и максимальным размером не ограничиваются.

Заработная плата работников складывается из:

* должностного оклада;
* доплат;
* премий.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом:

Должностные оклады руководителям, специалистам и служащим устанавливаются генеральным директором филиала «Генерация» на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией сотрудника.

При оплате труда сотрудников применяется:

* повременная оплата, согласно окладам, утвержденных в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;
* сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам сотрудников филиала установлены следующие доплаты:

1. доплата за вредные и тяжелые условия труда, в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
2. доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и сотрудником;
3. доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
4. доплата за руководство бригадой;
5. доплата за сверхурочную работу;
6. доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией филиала в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ, объема работы, ее важности для компании, уровня профессионализма и др.).

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Показателем премирования является выполнение своих должностных инструкций и отсутствие нарушений. Основным условием начисления премий сотрудникам является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

1. неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными инструкциями;
2. совершение дисциплинарного проступка;
3. причинение материального ущерба компании или нанесение вреда его деловой репутации;
4. нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности;
5. несоблюдение санитарного режима.

Конкретный размер снижения премии определяется Генеральным директором филиала «Генерация», и зависят от тяжести проступка или характера упущения, а также их последствий.

Сотрудники полностью лишаются премии в следующих случаях:

* совершение прогула;
* появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;
* распитие спиртных напитков на территории филиала;
* совершения хищения, порчи имущества филиала.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

Также на предприятии существует единовременное вознаграждение за выслугу лет, которое выплачивается промышленно-производственному персоналу филиала «Генерация» в зависимости от непрерывного стажа работы на предприятиях ОАО «Новосибирскэнерго» и не имеющих дисциплинарных взысканий за период, когда начисляется указанная выплата, размер вознаграждения показан в таблице 4.

Таблица 2.2 - Единовременное вознаграждение за выслугу лет

|  |  |
| --- | --- |
| При непрерывном стаже работы, дающем право на получение единовременного вознаграждения за выслугу лет | Размер годового вознаграждения в долях месячной тарифной ставки (оклада) |
| От 1 до 3 лет | 0,6 |
| От 3 до 5 лет | 0,8 |
| От 5 до 10 лет | 1,0 |
| От 10 до 15 лет | 1,2 |
| Свыше 15 лет | 1,5 |

Выплата единовременного вознаграждения за выслугу лет производится ежеквартально. Разработано положение о порядке определения и выплаты надбавки за профессиональное мастерство. Выплата надбавки за профессиональное мастерство производится в целях стимулирования повышения профессионального мастерства рабочих и усиления их материальной заинтересованности и ответственности за качество выполняемых работ.

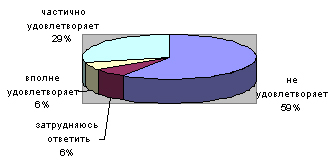
Помимо перечисленных выше экономических способов стимулирования персонала, существует также Положение об оплате 50 % установленной и фактически произведенной платы за энергоресурсы.

В коллективе подразделения филиала «Генерация» трудится 1233 специалистов. Из них 29,5% с высшим образованием, 33% со средне-специальным и 57,3 % со средним образованием.

Для определения степени удовлетворенности персонала предприятия и выявления, наиболее волнующих его проблем, на предприятии один раз в год проводится социологическое исследование путем опроса (анкетирования) Приложение В.

В дальнейшем полученная информация обрабатывается и в виде отчетов подается руководству предприятия для анализа и принятия управленческих решений. По итогам опроса, проведенного в 2008 году отделом по персоналу, были получены следующие результаты:

В связи с полученными ответами на первый вопрос интересно узнать: предпринимаются ли со стороны руководства какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию сотрудников.



кадровый политика управляющий персонал

Таблица составлена на основе данных филиала «Генерация» ОАО «Новосибирскэнерго»

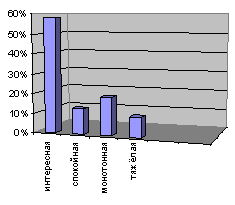
Удовлетворение материальными поощрениями персонала за трудовую деятельность.

На 59% опрошенных работников это никак не проявляется, и только 41 % опрошенных ответили положительно.

При этом 10% из них ответили, что предпринятые действия эффекта не имели, а 5% - что действия руководства только понизили мотивацию сотрудников.

Увеличилось количество сотрудников на 7%, которые считают, что работать на предприятии престижно, большинство работников считают свою работу интересной.

Таблица составлена на основе данных филиала «Генерация» ОАО «Новосибирскэнерго»



На 1,9% возросло у сотрудников стремление к карьерному росту.

На 2,1% возросло количество сотрудников, заинтересованных в повышении квалификации.

На 3,5% увеличилось количество сотрудников, считающих, что улучшились условия и организация труда.

1. на предприятии стали закупать спец. одежду более высокого качества;
2. стали приобретать более усовершенствованные средства индивидуальной защиты;
3. сделали ремонт на рабочих местах, в душевых.
4. организовали комнаты приема пищи;
5. установлен дополнительно оплачиваемый отпуск в количестве 3-ёх дней руководителям и ИТР за ненормированный рабочий день;

На сегодняшний момент руководству предприятия представлены на рассмотрение следующие предложения:

1. увеличение заработной платы;
2. оплата санаторных путевок – 50% и более;
3. представление ссуд сотрудникам;
4. предоставление материальной помощи по случаю болезни;

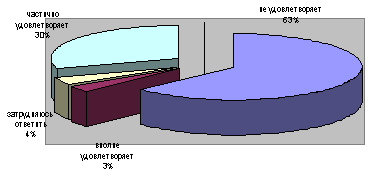
В то же время следует отметить, что уменьшилось количество сотрудников удовлетворенных социальными льготами и заработной платой на 20,5%.

На вопрос о том, какие методы повышения мотивации сотрудников являются наиболее действенными, были получены следующие ответы.

Лидирует с огромным отрывом повышение величины заработной платы.

Таблица составлена на основе данных ОАО «Новосибирскэнерго»

Мера удовлетворения персонала в заработной плате.



На втором месте – создание возможности карьерного и профессионального роста, затем идет улучшение условий труда и мероприятия по сплочению коллектива.

Таким образом, управление персоналом филиала осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления. Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда. Используемые в филиале «Генерация» социально-психологические методы эффективно осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации.

Таблица составлена на основе данных ОАО «Новосибирскэнерго»

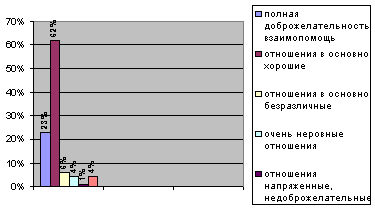


Рисунок 2.5 - Оценка взаимоотношений в коллективе

Установленный в компании стабильный размер вознаграждения персонала предотвращает увеличение текучести кадров и снижает затраты на поиск новых трудовых ресурсов. В части использования экономических методов стимулирования у филиала имеются резервы усовершенствования процесса управления за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала за счет использования новых форм оплаты труда.

**Глава 3. Повышение эффективности кадровой политики ОАО «Новосибирскэнерго»**

**3.1 Разработка рекомендаций по совершенствованию структуры управления предприятием**

По результатам проведенного исследования удалось установить, что существующая на предприятии структура, а именно линейно-функциональная, полностью соответствует требованиям данной организации, и соответствует таким условиям как:

в организации известны общие цели и задачи;

работа в организации делится на отдельные операции;

общая цель организации достаточна, проста, чтобы позволить выполнить её на основе централизованного планирования;

выполнение работы индивидуумом может достоверно измерится;

денежное вознаграждение может выступать хорошим мотивирующим фактором для работников;

власть руководителя признается как законная.

Опыт показывает, что данную структуру целесообразно использовать на тех предприятиях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют стандартных управленческих задач.

Внедрение цепочки команд является мощным фактором наведения порядка в больших подразделениях исследуемой организации. Цепочка задач разрешает потенциальные конфликты, четко распределяет обязанности, полномочия и ответственность за возможное решение. Каждому руководителю и его заместителю в цепочке команд предоставляются все полномочия для решения задач или осуществления отдельной функции, а также ответственность за её исполнение.

Также были выявлены недостатки существующей структуры управления, наиболее существенным является отсутствие ряда работ, влияющих на функционирования предприятия в целом.

Существенным недостатком на исследуемом предприятии - один филиал предоставляет услуги другому и так по цепочке. Раньше была одна ТЭЦ- единое руководство, а теперь на ней несколько подразделений относящихся к разным филиалам с разными руководителями это замедляет процесс работы.

Для ликвидации этого недостатка, по моему мнению, необходимо работать между подразделениями по упрощенной заявочной схеме.

К одной из таких функций относится подготовка рабочего места при выполнении производственных и ремонтных работ, то есть задание на выполнение работ, непосредственную подготовку рабочего места перед выполнением работ, в соответствии с правилами техники безопасности, проводят отделы, принадлежащие предприятиям ТЭЦ.

Этот факт вызывает некоторые неудобства у производственного и ремонтного персонала филиала «Генерация». Вследствие чего можно порекомендовать добавление соответствующих штатных единиц для выполнения вышеперечисленных работ в каждом из филиалов «Генерация».

Расчет количества необходимого персонала будет выполняться исходя из необходимости присутствия как минимум двух инженеров смены, круглосуточно. Исходя из количества рабочих часов в неделю, приходящихся на одного работника, а именно сорока часов, определим штат сменных инженеров, который будет равняться пяти человекам на каждое из обслуживаемых предприятий, с учетом времени болезни и отпуска продолжительностью 56 дней в связи с тяжелыми и вредными условиями труда.

Исследуемое предприятие занимается выработкой электороэнергии а так же самостоятельным мелким ремонтом производственного оборудования.

Таким образом, основу производственной структуры предприятия составляют состав и взаимосвязь отдельных объектов (подсистем, элементов), и для каждого из них она должна быть простой, гибкой и экономичной, способствовать интенсификации производства, повышению производительности труда, эффективному использованию материальных и финансовых ресурсов, создавать необходимые условия для оперативного руководства производством и успешного функционирования.

На мой взгляд, не менее важную роль в структуре предприятия занимает отдел маркетинга. А ведь отдел маркетинга это - составление планов на основе информации предложений, поступающих из других подразделений. В плане маркетинга отражается характеристика основных стратегических целей предприятия, данные по прогнозированию и развитию региональных рынков, маркетинговые стратегии, тарифная политика и планы мероприятий по улучшению качества сервиса, рекомендации по стимулированию сбыта и рекламной работе, описание процедур контроля эффективности маркетинговых мероприятий.

Так же такая важная функция как кадровый маркетинг не представлена на предприятии. Успешное управление кадрами, прежде всего, основывается на систематическом учете и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям. Развитие кадрового менеджмента просто необходимо. Выход на рынок труда в поисках различных квалифицированных кадров, возобновление связи с учебными заведениями, поиск перспективной молодежи и т.д. Предлагается разработать и утвердить положение о порядке подбора персонала, а так же ввести в штатное расписание должность специалиста по кадровому маркетингу, закрепив его за отделом кадров.

Исходя из задач кадровой службы, одним из важных направлений в кадровой работе является поиск и отбор персонала, его обучение, а так же мотивация и стимулирование уже работающих сотрудников для уменьшения текучки кадров и привлечения новых сотрудников.

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обосновано произвести их соединение.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места и включает в себя следующие элементы:

- расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;

- модели рабочих мест;

- профессиональный подбор кадров;

- формирование резерва кадров.

Исходными данными для подбора персонала, с научной точки зрения, являются:

- модели рабочих мест;

- философия организации;

- правила внутреннего распорядка;

- организационная структура производства;

- штатное расписание;

- трудовой договор сотрудника;

- должностные инструкции;

- положения об оплате труда;

- положение о служебной и коммерческой тайне.

Таким образом, кадровой службой ОАО «Новосибирскэнерго» осуществляется внешний поиск новых сотрудников через различные источники, а именно: объявления, реклама в СМИ; различные источники внутри компании; собственные объявления о наборе сотрудников; работа с районными центрами государственной службы занятости населения; просмотр специальных сайтов в Интернете; сотрудничество с лицеями, ПТУ.

Далее следует отбор кандидатов, откликнувшихся на объявления. Отбор – это вид управленческой деятельности, с помощью которого организация выбирает из подобранных кандидатов на вакантную должность одного наилучшего. Процесс отбора персонала представляет определенную систему, включающую решение следующих вопросов:

- кто будет проводить процесс отбора кандидатов;

- какие требования предъявляются к методам отбора;

- с помощью какого метода или набора методов оценивается наличие профессиональных и личных качеств у кандидатов;

- как избежать субъективизма при оценке кандидатов;

В процесс отбора включается то должностное лицо, которое является непосредственным руководителем закрываемой вакантной единице. Процесс отбора связан с решением вопросов, сможет ли конкретный кандидат выполнять работу, и будет ли он её выполнять лучше других. Поэтому процесс отбора заключается не в сравнении кандидатов друг с другом, а в сравнении качеств кандидатов и требования рабочего места и выявлении их максимального соответствия. Вопрос заключается и в том, что бы определить, какие потребности может удовлетворить кандидат в рамках организации, то есть работодатель должен определить мотивационные установки кандидата. Поэтому одной из причин отказа в найме может быть отсутствие возможности удовлетворить потребности кандидата в определенный период времени.

Существует два этапа отбора – заочный и очный. В ОАО «Новосибирскэнерго» кадровая служба начинает с заочного отбора персонала, т.е. с заполнения анкеты. Заочный отбор позволяет на основе анализа документов заранее отсеять непригодных работников.

При работе с анкетой целесообразно обращать внимание на следующие аспекты:

- совпадение конкретных характеристик, отраженных в различных документах (анкета, копия трудовой книжки, копия документа об образовании);

- реальный статус законченных учебных заведений и бывших мест работы;

- склонность кандидата к регулярной смене места работы.

Заочное знакомство является простым, дешевым и достаточно эффективным этапом отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях.

В то же время заочное знакомство ориентировано исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на сегодняшнее его состояние и способность к профессиональному развитию.

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциал развития можно с помощью очного отбора.

Кадровая служба филиала «Генерация» использует медицинский осмотр для оценки физического состояния работника, так как специфика производства требует наличие определенного уровня здоровья.

Главная задача собеседования – это уточнение не выясненных до конца вопросов и принятия окончательного решения о найме на работу. Далее происходит оценка кандидата. Она должна быть произведена непосредственно после собеседования, в противном случае острота восприятии стирается и проводивший собеседование работник может упустить важный детали. Известно, что через пятнадцать минут после собеседования пятьдесят процентов информации о кандидате не сохраняется в памяти проводившего собеседование работника, поэтому результаты собеседования должны быть зафиксированы документально.

Прием работника на работу завершается формированием личного дела, в котором хранятся следующие документы:

1. анкета работника;

2. копии документов об образовании;

3. справка о состоянии здоровья;

4. заявление о приеме на работу и трудовой договор;

5. копия приказа о назначении на должность;

6. подписанная работником должностная инструкция.

Развитие персонала является одним из важнейших факторов успешной работы филиала «Генерация». Развитие персонала

В крупной организации, кроме традиционных служб необходимы учебные цеха, техникумы, ПТУ и т.д. выделенные в отдельные подразделения. Организация должна готовить специалистов с учетом своих специфических особенностей. Будущий работник будет знаком со спецификой организации, адаптационный процесс будет проходить менее болезненно, так как практика осуществляется в данной организации, человек знакомится со многими работниками организации.

В крупной организации, где достаточно большое количество работников возникает необходимость в оценке персонала различными методами, большая работа проводится с кадровым резервом, зачастую на рынке труда отсутствуют необходимые специалисты, и организация готовит своих будущих управленцев, которые будут занимать ключевые посты. В качестве рекомендации можно предложить организацию работы по оценки персонала и работу с кадровым резервом, возложив эти обязанности на отдел кадров и при необходимости увеличить штат данного отдела.

Корпоративной культуре так же должно быть уделено большое внимание, должны быть организованы центры культуры и досуга, это оказывает дополнительные мотивационные стимулы для работников, особенно для молодых, должны быть организованы специальные центры по работе с молодежью.

Необходимо внедрить положения о работе с сотрудниками, имеющими высокий потенциал, с целью их выявления и развития, а также планомерной подготовки и закрепления в организации квалифицированных кадров.

Необходимо обучение менеджеров по программе подготовки управленческих кадров с целью обеспечения организации специалистами в области руководства и организации производства.

Вместе с тем, для выполнения предприятием заданных функций необходимо не только наличие и расположение соответствующих средств производства, но и коллективов работников, а, следовательно, предприятие как система должна характеризоваться и социальной структурой, т.е. совокупностью профессиональных работников, взаимодействующих в процессе достижения поставленной цели, с их социальными интересами, возникающими в процессе производственной деятельности.

**3.2 Разработка рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала предприятия**

На основе проведенного исследования мотивирующих факторов персонала в филиале «Генерация» можно сделать вывод, что система стимулирования в компании нуждается в некотором совершенствовании с учетом новых подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Можно предложить следующие основные направления развития система стимулирования персонала в филиале «Генерация»

развитие системы управления деловой карьерой;

применение новых стимулирующих форм оплаты труда;

расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Рассмотрим подробнее возможности усовершенствования системы стимулирования труда сотрудников филиала «Генерация» в предложенных направлениях.

Очевидно, что для поддержания внутренних стимулов сотрудника необходимо организовывать определенные виды перемещений и карьерных передвижений. Важным условием целенаправленного развития внутреннего потенциала сотрудника и эффективного использования его потенциала является планирование карьеры.

Планирование карьеры - одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

Для обеспечения в организации успешного управления карьерным процессом в целом и индивидуальной карьерой каждого сотрудника требуется детальная разработка концепции управления карьерным процессом, которая бы вобрала в себя весь предшествующий положительный опыт, а также перечисленные и другие конструктивные подходы и принципы. Только при условии следования такой концепции можно в полном объеме реализовать миссию управления карьерой – достижение гармонии между интересами организации и потребностями человека.

Таким образом, хорошо сформулированные усилия по развитию системы управления карьерой на предприятии могут помочь работникам в определении их собственных потребностей к продвижению, дать информацию о подходящих возможностях карьеры внутри предприятия и сочетать потребности и цели работника с целями организации. Формирование такой системы может уменьшить устаревание людских ресурсов, которые так дорого обходятся предприятию.

Существующая на предприятии система премирования не ставит размер заработной платы в зависимость от непосредственной результативности работы персонала, ориентируясь на производственные планы подразделений. Она призвана только, предотвращать нарушения трудовой дисциплины. Для более эффективного воздействия материальных стимулов на сотрудников необходимо ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех сотрудников. Те компоненты, которые оказывают существенное влияние на повышение производительности труда в существующей системе, продолжают использовать во вновь создаваемой системе мотивации.

Существующая на предприятии сегодня система оплаты труда сочетает в себе несколько из перечисленных форм оплаты труда, которые реализуются для отдельных групп персонала. Анализ возможных форм организации системы оплаты труда на предприятии по предложенной технологии, исходя из цели изменения текущей экономической ситуации показал, что существующая система должна быть дополнена системой участия работников в прибыли организации и построением управления персоналом по целям, на основании достижения которых будет оцениваться эффективность труда каждого сотрудника.

Под системами участия сотрудников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т.е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом.

Главное - понять, что системы участия в прибыли - это не столько способ платить сотрудникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей.

Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые сотрудники могут оказать реальное воздействие, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего, в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

Сотрудники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей.

Первоначальной основой создания системы участия сотрудников в прибыли могут стать предложенные параметры формирования дополнительного премиального фонда. Разделение создаваемого премиального фонда должно осуществляться по нормативам, разрабатываемым с участием сотрудников. Рационально будет сформировать распределение получаемого фонда по двум направлениям: премирование сотрудников по результатам деятельности предприятия в целом и по результатам индивидуального вклада сотрудников. Детальные параметры распределения премиального фонда должны устанавливаться с участием сотрудников, чтобы быть понятными им.

Индивидуальное материальное стимулирование на предприятии должно быть более детально разработано. Прежде всего, это касается, установления индивидуальных премий в системе управления по целям, а так же введения дополнительных премий за сверхурочные работы и рационализаторские предложения. При распределении премиального фонда и установлении дополнительных стимулирующих надбавок необходимо особое внимание уделять системе социальных выплат.

Говоря об использовании социально-психологических методов стимулирования персонала необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся в компании, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Рассмотренные выше меры по развитию системы мотивации персонала в филиале «Генерация» неизбежно требуют усовершенствования применения социально-психологических методов и концепций управления персоналом на предприятии. Можно выделить три основных направления усовершенствования использования социально-психологических методов в мотивации персонала:

– поддержание благоприятного психологического климата в коллективе;

– развитие системы управления конфликтами;

– формирование и развитие организационной культуры.

Рассмотрим подробнее возможности развития мотивации в указанных направлениях.

Для организации нормального психологического климата необходима очень высокая квалификация руководителя, умение выполнять функции управления, но это не значит, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет конфликтов. Они будут обязательно, так как конфликт - это различные точки зрения на одно и то же явление, и если их нет, то нет развития коллектива. Если конфликтная ситуация разрешена, стороны пришли к согласию, найден компромисс, то конфликт именуется конструктивным, функциональным. И любой руководитель должен поощрять функциональные конфликты, т.к. именно с их помощью в процесс управления (совещания, собрания, семинары и т.п.) могут быть вовлечены все члены коллектива.

Организационная культура существует независимо от того, применяются ли специальные методы ее формирования руководством предприятия, однако в таком случае, организационная культура может оказывать демотивирующее воздействие на сотрудников, нейтрализовать воздействие мотивирующих факторов. Между тем, организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. Формирование организационной культуры сегодня является одним из важнейших элементов системы стимулирования персонала.

Понимание роли и значения организационной культуры для успеха в реализации не только краткосрочных, но и долгосрочных стратегических целей и умение «выстраивать», выращивать, формировать желательную оргкультуру является важнейшим условием успешных организационных изменений.

Чтобы оценить влияние на результативность труда социально-экономических методов мотивации необходимо реализовывать их при неизменности иных составляющих комплекса стимулирования, в частности материальных стимулов. Таким способом можно будет отследить степень влияния нематериального стимулирования на производительность труда и соотнести его с влиянием материального поощрения и выбрать наиболее оптимальной.

В предложенной же для филиала «Генерация» улучшенной системе мотивации персонала определяющими факторами стимулирования будут система материального стимулирования, методы же социально-психологической мотивации носят вспомогательный, хотя и не менее важный характер.

**Заключение**

По результатам проведенных исследований можно сделать следующие выводы.

Процесс управления трудом можно разделить на три составляющие:

1. привлечение персонала;
2. задействование персонала;
3. управление мотивацией работников.

Методы управления персоналом можно сгруппировать следующим образом:

* административные;
* экономические;
* социально-психологические.

Основными функциями управления персоналом являются:

* организация;
* планирование;
* мотивация;
* контроль;
* маркетинг.

Проведенный в работе анализ показал соответствие структуры управления требованиям, предъявляемым к организациям данного типа. Но, тем не менее, на исследуемом предприятии отсутствует ряд работ, необходимых для полноценного функционирования организации. По результатам проведенного исследования были даны рекомендации добавить недостающие штатные единицы в уже существующие отделы, а часть функций, объем работ по которым не большой, распределить между уже существующими отделами. Также исследование показало необходимость создания учебных подразделений, направленных на подготовку необходимых для предприятия специалистов.

На основе проведенного исследования мотивирующих факторов персонала в подразделении филиала «Генерация» можно сделать вывод, что система стимулирования в компании нуждается в некотором совершенствовании.

Были даны такие рекомендации по совершенствованию системы стимулирования персоналом как:

1. развитие системы управления деловой карьерой;
2. применение новых стимулирующих форм оплаты труда;
3. расширение использования социально-психологических факторов в стимулировании персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Если принять во внимание приведенные выше рекомендации по совершенствованию мотивации работников и нового способа поиска и отбора потенциальных сотрудников, то предприятие устранит существующие проблемы, связанные с повышенной текучестью кадров и слабым привлечением молодых специалистов, что в свою очередь, приведет к стабилизации не только трудового ресурса, но и нормализует производственный процесс.

**Литература**

1. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий / Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М, 2003. – 356 с.
2. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 368 с.
3. Ефимова, М.Р. Статистические методы в управлении производством / М.Р. Ефимова. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 245 с.
4. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2005. – 398 с.
5. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления: учебник для вузов / В.И. Кнорринг. – 3-е изд., изм. и доп. – М.: Норма, 2004. – 544 с.
6. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б.Борисов. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Книжный мир, 2006. – 860 с.
7. Организация и управление производством / В.Д. Коротнев, Л.Б. Винничек, Г.Н. Кочетова и др. – М.: КолоС, 2005. - 464 с.
8. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 672 с.
10. Большаков А.С. Менеджмент: Стратегия успеха / А.С. Большаков. – СПб.: Литера, 2005. – 224 с.
11. Мильнер Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 797 с.
12. Рогожин С.В. Теория организации: учеб. пособие / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – 2-е изд. стереотип. – М.: Экзамен, 2004. – 320 с.
13. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. - 6-е изд. перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с.
14. Дафт Р. Антикризисное управление предприятиями и банками: учеб. пособие / Р. Дафт; пер. с англ. - 5-е изд. перераб. и доп.. – М.: Дело, 2002. 840 с.
15. Жигун Л.А. Менеджмент: современные основы организации контроля на предприятии / Л.А. Жигун. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 469с.
16. Маренков Н.Л. Управление современной фирмой при интеграции с рынком / Н.Л. Маренков, В.П. Мельников. - Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – 576 с.
17. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с.
18. Карданская Н.Л. Управленческие решения: учебник для вузов / Н.Л. Карданская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 416 с.
19. Пивоваров К.В. Планирование на предприятии: учеб. пособие / К.В. Пивоваров. – 3-е изд. перераб. и доп. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 256 с.
20. Аристов О.В. Управление качеством: учеб. пособие для вузов / О.В. Аристов. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 240 с.
21. Васильева Л.Н. Методы управления инновационной деятельностью: учеб. пособие / Л.Н. Васильева, Е.А. Муравьева. – М.: КНОРУС, 2005. – 320 с.
22. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 656 с.
23. Широков Б.М. Введение в оптимальный бизнес: учеб. пособие для вузов / Б.М. Широков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 623 с.
24. Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами.

25 Пархимчик Е.П. Агашкова А.А. Формирование кадровой политики организации.

**Приложение 1**

**Анкета**

**Уважаемый сотрудник!**

Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов, которые касаются деятельности кадровой службы и руководства Вашего предприятия. Результаты данного анкетирования будут использоваться только в обобщенном виде при написании дипломной работы

Пол\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Возраст\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стаж работы в данной организации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Знакомы ли вы с деятельностью предприятия

а) имею полное представление

б) имею неполное представление

в) не имею представления

Вы выполняете работу, связанную с персоналом?

а) да

б) иногда

в) никогда

Удовлетворены ли вы системой управления персоналом на данном предприятии

а) да, удовлетворен

б) устраивает

в) нет, не удовлетворен

Что необходимо совершенствовать в работе с персоналом на нашем предприятии?

а) повышать уровень образования

б) делать кадровые перестановки

в) улучшить работу кадровой службы

г) другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцените следующие направления кадровой работы в вашей организации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | **Направление** | отлично | хорошо | удовл. | неуд. |
| 1 | Моральное поощрение |  |  |  |  |
| 2 | Материальное поощрение |  |  |  |  |
| 3 | Организация досуга работников |  |  |  |  |
| 4 | Организация досуга детей |  |  |  |  |
| 5 | Информирование об изменениях в организации |  |  |  |  |
| 6 | Продвижение по службе |  |  |  |  |
| 7 | Обучение |  |  |  |  |
| 8 | Организация охраны труда |  |  |  |  |
| 9 | Организация рабочего процесса |  |  |  |  |
| 10 | Внутреннее состояние предприятия |  |  |  |  |
| 11 | Соблюдение условий трудового договора |  |  |  |  |
| 12 | Работа с кадровым резервом |  |  |  |  |

**6.** Есть ли пожелания для усовершенствования работы кадровой службы (если да, то какие именно)

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

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

**7.** Что ожидаете от руководителей?

а) правильно оценивать объемы и качество выполняемых работ

б) необходимо четко ставить проблемы и формулировать задачи

в) умеренно контролировать

г) предоставлять достаточно прав и информации для выполнения работ

д) обеспечивать повышение квалификации и общее развитие

е) не вмешиваться в мою работу

ж) предлагаемые задачи должны активно использовать и развивать мои способности

**8.** Как Вы оцениваете масштаб выполняемой Вами работы?

а) она очень важна

б) она необходима

в) трудно сказать

**9.** Как Вы оцениваете уровень информированности работников?

а) вполне достаточно

б) информации недостает, и ее негде взять

**10.** Есть ли у Вас все необходимое для качественного выполнения работы?

а) да

б) нет

в) не достаточно имеется

**11.** Что стимулирует Вашу работу?

а) материальные стимулы

б) важность выполняемой работы

в) высокое доверие руководителя

г) возможность проявлять свои способности

**12.** Эффективно ли мотивируется Ваш труд?

а) да

б) нет

**13.** Имеет ли место поощрения (награждения) сотрудников грамотами, ценными подарками и т.д.?

а) да, очень часто

б) нет, не поощряют

в) редко, только к праздничным датам

**14.** Устраивает ли Вас занимаемая Вами должность?

а) да, устраивает

б) хотелось бы продвижения

в) нет, вообще не устраивает

**15.** Хотели бы Вы перейти в другой коллектив с такой же заработной платой?

а) нет

б) намерен уйти в благоприятное время

г) хотят уйти, но не знают куда

**16.** Что бы Вы хотели по отношению к себе?

а) меня все устраивает

б) повышения зарплаты, премий

в) пройти курсы обучения

г) участвовать в организации мероприятий, больше общаться

д) морального поощрения за труд

е) предоставления путевок, медицинской помощи

ж) другое \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В АНКЕТИРОВАНИИ!

**Приложение 2**

**Справка**

Об изучении личностных и деловых качеств на кандидата для замещения вакантной

должности \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Фамилия \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Имя \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Отчество \_

Число, месяц, год рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Образование (с указанием дополнительного обучения): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Опыт работы (должность):



Какие качества, навыки и знания подлежали изучению при собеседовании и тестировании

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

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

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

**С кем собеседовал кандидат (Ф.И.О., должность)** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Способы проверки\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Краткое резюме о кандидате (отражаются профессионально важные навыки и знания и личностные качества кандидата**

Сильные стороны\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

Слабые стороны\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

**Вывод (решение, предложения)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Примечание: 1. Изучение деловых и профессиональноых качеств, знаний и навыков кандидата осуществляется с участием непосредственного руководителя либо лица им уполномоченного.

2. Непосредственный руководитель несет ответственность за качество изучения профессионально важных знаний и навыков кандидата.

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 200\_ г.

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Приложение 3**

**Требования к должности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Основные** | **Желаемые** | **Противопоказания** |
| Физический облик (состояние здоровья, внешние данные, возраст) |  |  |  |
| Достижения (образование, знания, навыки) |  |  |  |
| Общий уровень развития (знания, склад ума, интеллект) |  |  |  |
| Специальные способности (навыки, личностные качества, опыт работы) |  |  |  |
| Интересы (мотивация) |  |  |  |
| Черты характера (коммуникативность, поведение, общительность, самооценка) |  |  |  |
| Внешние условия (место жительства, телефон, транспорт, лояльность к организации) |  |  |  |

**Приложение 4**

**Лист телефонного интервью**

**На какую должность претендуете\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Ф. И.О.**

3. Дата рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Домашний адрес \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Телефон (при отсутствии – контактный) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Текущее или предыдущее место работы, должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

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

7. Уровень дохода по последней должности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Ожидаемая величина заработной платы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Какой предыдущий опыт/образование/ кандидата, по его мнению, могут оказаться полезными на данной работе:

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

10. Образование, дополнительное обучение (наименование учебного заведения, год окончания, специальность) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

11. Имеете ли работу в настоящее время \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12.Сколько времени являетесь безработным \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Почему оставляет (оставил) последнее место работы:

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

14. Ф.И.О. непосредственного руководителя\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15. Как узнали о нашей фирме (источник информации)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16. Когда удобно подойти на собеседование\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17. Кандидат вел себя: заинтересованно \_\_\_\ агрессивно \_\_\_\ хотел найти общий язык\_\_\ запомнилось\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

18. Речь кандидата: ясная\_\_\_\_\ членораздельная\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\ запомнилось\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

19. Полнота ответа на поставленные вопросы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

20. Дополнительные комментарии: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

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

21. Последующие действия:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_Дата Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Приложение 5**

**Анкета специалиста, профессионала, руководителя**

**1. Общая информация**

1.1.Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.2.Дата рождения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.3.Адрес \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.4.Телефоны: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.5.E-mail адрес\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.6.Семейное положение: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1.7.Условия проживания:

Отдельная квартира

Вместе с родственниками

Аренда квартиры

**2. Сведения об образовании**

2.1. Образование: высшее неполное высшее среднее специальное среднее

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название учебного заведения, год поступления и окончания, приобретенная специальность: | | | |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_гг | |  | |
| Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, стажировки и т.д.): | | | |
| Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, стажировки и т.д.): | | | |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_гг |  | | |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_гг |  | | |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_гг |  | | |
| **Владение иностранными языками:**  (укажите степень владения: 1 - слабо, 3 – хорошо,  5 – свободно; укажите количество времени реального опыта по чтению, написанию текстов, разговорной речи)  чтение письмо разговорная речь  английский \_\_ \_\_ \_\_  реальный опыт \_\_\_ \_\_\_ \_\_\_\_ часов | | | **Спец. навыки:**  наличие водительских прав: A BC D E; нет \_\_  стаж вождения: \_\_\_\_\_\_ лет  наличие автомобиля: есть нет  (марка, год выпуска) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Наличие загранпаспорта есть: нет: |
| **3. Трудовая деятельность: (месяц, год, наименование организации.)**  (Укажите места работы за последние 5 лет в обратном хронологическом порядке, включ. работу по совместительству): | | | |
| Период \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_гг. Наименование предприятия\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Профиль деятельности организации *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*  Занимаемая должность, кол-во подчиненных: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Описание деятельности:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Достижения:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Как Вы получили эту работу: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Причина Вашего ухода:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | |
| Период \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_гг. Наименование предприятия\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Профиль деятельности организации *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*  Занимаемая должность, кол-во подчиненных: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Описание деятельности:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Достижения:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Как Вы получили эту работу: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Причина Вашего ухода:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | |
| Период \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ гг Наименование предприятия\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Профиль деятельности организации *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*  Занимаемая должность, кол-во подчиненных: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Описание деятельности:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Достижения:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Как Вы получили эту работу: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Причина Вашего ухода:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | | | |

Участие в создании новых направлений деятельности компаний (какие направления и Ваша роль)

*За время работы в*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*За время работы в*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

3.2.Укажите Ваш последний месячный доход на последнем месте работы: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_руб

**4. Мотивация**

4.1.Оцените по 10-бальной системе значение для Вас данных факторов

(10-максимальное, 1-минимальное значение, значения не должны повторяться):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Карьера |  | 6. Стабильность, надежность |  |
| 2. Уровень зарплаты |  | 7. Возможность самостоятельно принимать решения и реализовывать их |  |
| 3. Компенсационный пакет, социальные гарантии |  | 8. Корпоративная культура, работа в команде |  |
| 4. Приобретение нового опыта и знаний |  | 9. Высокая интенсивность работы |  |
| 5. Престиж компании |  | 10. Сложность поставленных задач, нестандартные решения, творческий подход |  |

4.2. Чем бы Вы хотели заниматься (в каких областях специализироваться) в нашей фирме (укажите несколько позиций, расположив их по предпочтительности)?

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.*

4.3. Как долго вы хотели бы работать в нашей фирме? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.4. На какую зарплату в нашей фирме Вы претендуете (в начале работы и в перспективе)? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4.4. Какая форма оплаты Вас больше привлекает ставка ставка + бонус

4.5. Можете ли Вы в течении месяца находится в непродолжительных командировках:

не могу 1 раз 2 раза4 раза

**5. Личные качества**

5.1. Укажите деловые, организаторские, коммуникативные, технические способности и/или особенности Вашей личности, которые повышают эффективность Вашей деятельности

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

5.2. Укажите особенности Вашей личности, которые мешают Вашей деятельности

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

5.3. Какой стиль руководства лучше подходит для Вас (и для Ваших подчиненных)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

5.4. Какая работа Вас больше привлекает (индивидуальная, коллективная) и почему?

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.*

5.7.Сколько дней вы отсутствовали на работе по болезни в прошлом году? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**6. Цели профессиональной карьеры**

6.1. Укажите ближайшие и/или долгосрочные цели, к которым Вы стремитесь в своей профессиональной деятельности: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6.2. Укажите определяющую, по Вашему мнению, мотивацию Вашей профессиональной деятельности (почему Вы занимаетесь, либо хотите заниматься, этим видом деятельности?)

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

6.3. Что мешало Вам работать лучше, на последнем месте работы (укажите несколько факторов)?

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

6.4. Какую информацию о себе Вы хотели бы добавить (и об этом в анкете не спрашивается), которая характеризовала бы Вас как подходящего работника для работы, на которую Вы претендуете

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

6.5. Ваши интересы, увлечения, хобби:

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

**7. Как скоро после получения соответствующего извещения Вы готовы приступить к работе?**

***\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_***

**8. Устраивает ли Вас (в случае отсутствия конкретной вакансии на данный момент) рассматривать Вашу кандидатуру на перспективу сотрудничества с нашей фирмой (т.е. что бы эта анкета находилась в базе данных кадровых ресурсов фирмы)?** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**9. РЕКОМЕНДАТЕЛИ**: рекомендателями могут быть Ваши руководители или деловые партнеры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фамилия  Имя  Отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Место работы  Должность: | Телефон: |
| Фамилия  Имя  Отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Место работы  Должность: | Телефон: |
| Фамилия  Имя  Отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Место работы  Должность: | Телефон: |
| Фамилия  Имя  Отчество  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Место работы  Должность: | Телефон: |

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

(дата заполнения)