Содержание

[Введение 3](#_Toc191468490)

[1. Теоретические аспекты формирования кадровой политики предприятия 5](#_Toc191468491)

[1.1. Сущность и назначение кадровой политики предприятия 5](#_Toc191468492)

[1.2. Цели и структура кадровой политики предприятия 8](#_Toc191468493)

[1.4. Теория мотивации, как одна из главных основ формирования кадровой политики 17](#_Toc191468494)

[2. Кадровая политика ООО «Север» 31](#_Toc191468495)

[Заключение 40](#_Toc191468502)

[Литература 42](#_Toc191468503)

# Введение

Создание конкурентоспособного предприятия всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Организация возможностей фирм заключена в новых методах управления и зависит от конкретных людей, знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. Этим и объясняется актуальность темы кадрового планирования на предприятии.

Компетентность требуется работнику, занимающемуся разработкой новых изделий или оборудования, хотя бы потому, что создание новой хорошей техники требует, как минимум, знания того, как работает старые машины и оборудование. Но для предприятия, которое решило сегодня преуспеть в конкурентной борьбе, необходимо, чтобы каждый работник обладал весьма обширными знаниями.

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

Не менее важным является долгосрочное планирование кадровой политики фирмы.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача – добиться чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниям.

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

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

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

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

Целью курсовой работы является анализ кадровой политики предприятия. Исходя из поставленной цели, вытекают следующие задачи:

изучение

- изучение теоретических аспектов формирования кадровой политики предприятия;

- изучение сущности, функций и содержания кадровой политики предприятия;

- анализ кадровой политики предприятия на примере ООО «Север»

В курсовой работе рассмотрим сущность, функции, содержание кадровой политики предприятия, а секты ее формирования, а также рассмотрим формирование кадровой политики конкретного предприятия на примере ООО «Север».

# 1. Теоретические аспекты формирования кадровой политики предприятия

# 1.1. Сущность и назначение кадровой политики предприятия

Создание производства всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы и процедуры играют, конечно же, важную роль, но реализация всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко, так как не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались. Иногда существует большая, чем это предполагалось текучесть кадров в некоторых областях производства и регионах. Планировавшийся набор кадров не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана, по меньшей мере, вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления.[[1]](#footnote-1)

Создание конкурентоспособного предприятия всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Организация возможностей фирм заключена в новых методах управления и зависит от конкретных людей, знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению. План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих. Так разные предприятия предприятия берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в самых различных специальностях, сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной. Для набора младших служащих хорошим источником являются местные школы, и многие банки поддерживают полезные контакты с ними, чтобы принимать участие в договорах о профессиональной подготовке школьников. Большинство крупных предприятий принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры в банковском деле. Источники набора более квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, а также «хедхантез», или консультанты по поиску руководящих административных работников. Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными.[[2]](#footnote-2)

Даже если организация способна привлекать новых служащих, имеется много трудностей на пути подбора правильного человека на определенную работу. Некоторые люди думают, что они могут сразу же оценить других: «Я мог бы сказать, что он собой представляет как только увидел его». На самом деле это является разновидностью избитого предвзятого мнения. Другие не уделяют этой трудной задаче достаточно времени или полагаются только на один источник информации, обычно это собеседование. Однако оно не может предоставить им все необходимые сведения, даже если они хорошо владеют навыками проведения такого рода мероприятий. Самым опасным представляется то, что занимающиеся подбором служащих не знают, что они хотят, и это делает неэффективным процесс отбора.

Решение кадровых вопросов в условиях рыночных отношений и рынка рабочей силы приобретает особо важное значение, так как меняется общественный статус работника, характер его отношений к труду и условиям продажи рабочей силы. В этих условиях руководитель предприятия (работодатель) должен в своих решениях исходить из того, что человеческий потенциал проявляется при благоприятных условиях для работника, а его способности в выполнении работ, решении задач, в том числе проблемных, зависят от многих качественных показателей, характеризующих его как личность и специалиста. Система управления персоналом должна носить комплексный характер и строиться на концепции, согласно которой рабочая сила рассматривается как невозобновляемый ресурс или человеческий капитал. Одним из важных видов деятельности менеджеров при управлении человеческими ресурсами является приём на работу. Задачей привлечения персонала является обеспечение покрытия чистой потребности в персонале в качественном и количественном отношении с учётом места и времени, а также эффективное соединение характера решаемых предприятием задач с человеческой природой работников, выполняющих эту задачу. Хотя многие менеджеры при приеме на работу ориентируются прежде всего на то, где раньше работал человек, получая эту информацию зачастую из личной беседы или трудовой книжки, существуют определённые технологии подбора персонала, которые с успехом используются в мировой практике. Они включают два различных вида деятельности: набор и отбор персонала. Прежде чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти тех людей, которые хотели бы её получить. В этом и заключается набор – создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут отобраны наиболее подходящие работники. То есть отсюда главная задача отбора персонала – выбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. При этом используются многочисленные формы и методы отбора, с помощью которых фирмы и организации отбирают наиболее подходящих им людей. Отбор персонала имеет важное значение при управлении человеческими ресурсами, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций, ибо только при наличии квалифицированного персонала они смогут добиться наилучших результатов и поставленных задач.[[3]](#footnote-3)

# 1.2. Цели и структура кадровой политики предприятия

Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- производственный;

- финансово- экономический;

- социальный (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:[[4]](#footnote-4)

- поднятие престижа предприятия;

- исследование атмосферы внутри предприятия;

- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;

- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Свойства кадровой политики:[[5]](#footnote-5)

1. Связь со стратегией.

2. Ориентация на долговременное планирование.

3. Значимость роли кадров.

4. Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Схема управления человеческими ресурсами на предприятиях представлена на рис. 1.

Структура анализа персонала

Исходя из

а), б), в), определяют масштабы использования рабочей силы

Эффектив-ное использова-ние рабочего времени

Анализ производственной деятельности

Планирование использования человеческих ресурсов

в) объем трудозатрат в период планирования

б) определение размера трудозатрат

а) составление баланса производительности труда

Текучесть рабочей силы

Трудовой стаж

Возрастной состав

Учет

уровня

кадров

Рис. 1. Схема управления человеческими ресурсами на предприятиях

Структура кадровой политики имеет два основных аспекта: функциональный и организационный.

В функциональном отношении подразумеваются следующие важные элементы: определение общей стратегии, планирование потребностей предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава, привлечение, отбор и оценка персонала, повышение квалификации персонала, построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержание и последовательности выполнения работ, условий труда, политика заработной платы и социальных услуг.

В организационном отношении кадровая политика охватывает всех работников и все структуры, подразделения на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом.

1.3. Особенности проведения кадровой политики при планировании трудовых ресурсов

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях – тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа (рис. 2):

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

**Оценка наличных трудовых ресурсов**

**1**

**Оценка будущих потребностей**

**2**

Разработка программы по развитию трудовых ресурсов

**3**

Планирование трудовых ресурсов

Рис. 2. Этапы планирования трудовых ресурсов

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Например, в крупных рекламных агентствах в проведении и подготовке одной рекламной коммерческой передачи может быть задействовано более ста человек. Даже в столь простом деле, как обработка багажа на авиалинии, обычно задействовано много различных работников.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. Например, если администрация универсального магазина решает организовать в первую неделю января широкую продажу бельевых товаров, ей необходимо определить, сколько при этом потребуется дополнительных продавцов для обслуживания возросшего потока клиентов. Естественно, что при крупных организационных изменениях, например, при создании нового завода, внедрении новой важной продукции, оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой сложную и весьма важную задачу. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу. В помощь организациям в деле прогноза потребности в людских ресурсах наука управления разработала целый ряд моделей.[[6]](#footnote-6)

Изменения во внешней среде, особенно экономической, могут оказать сильное влияние на перспективные потребности организации в трудовых ресурсах.

Определив свои будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения. Потребности – это цель, программа – средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, который является краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. Всесторонняя оценка всех конторских, оперативных, технических и административных специальностей создает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценки деятельности и повышении в должности.

Существует несколько методов анализа содержания работы. Один из них заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий. Другой метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего. Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору рабочей силы и т.п. На ее основе создается должностная инструкция, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. Она должна разрабатываться по всем должностям и специальностям организации, например, для секретаря, экспедитора, управляющего по рекламе и т. д.

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

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

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

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Хорошим методом является и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

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

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.[[7]](#footnote-7)

Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более активными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.[[8]](#footnote-8)

Бланки заявлений, хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в бланке заявления о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченном учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более активных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров

Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность этого метода. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе.

# 1.4. Теория мотивации, как одна из главных основ формирования кадровой политики

Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой.

Трудовая мотивация – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том обстоятельстве, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе, как необходимый элемент согласование цепей объекта и субъекта управления. Результатом его будет трудовое поведение объектом управления и, в конечном итоге, определенный результат трудовой деятельности.

Дуглас Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:[[9]](#footnote-9)

- задания, которые получает подчиненный;

- качество выполнения задания;

- время получения задания;

- ожидаемое время выполнения задачи;

- средства, имеющиеся для выполнения задачи;

- коллектив, в котором работает подчиненный;

- инструкции, полученные подчиненным;

- убеждение подчиненного в посильности задачи;

- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;

- размер вознаграждения за проведенную работу;

- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы зависят от руководителя и, в то же время, в той или иной мере влияют на работника, определяют качество и интенсивность его труда. Дуглас Макгрегор пришел к выводу, что на основе этих факторов, возможно, применить два различных подхода к управлению, которые он назвал «Теория X» и «Теория Y».

«Теория X» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

«Теория Y» соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Обе теории имеют равное право на существование, но, в силу своей полярности, в чистом виде на практике не встречаются. Как правило, в реальной жизни имеет место комбинация различных стилей управления.

Теории Макгрегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа, а также была рассмотрена работа человека в коллективе. Это привело к концепции целостного подхода к управлению, т.е. к необходимости учета всей совокупности производственных и социальных проблем.

Рассмотренные выше стратегические теории управления человеческими ресурсами каждая фирма адаптирует под специфические особенности своего функционирования. От успешности решения этого вопроса зависит, будут ли подчиненные стремиться работать хорошо или же просто отбывать присутственные часы.

Согласно «Теории Y» любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя, и заинтересован в своей новой деятельности. Кроме того, руководство заинтересованно в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов у работника может наступить разочарование в своей деятельности.

Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;

- отсутствие психологической и организационной поддержки;

- недостаток необходимой информации;

- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;

- отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;

- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;

- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Процесс потери интереса к труду можно рассмотреть как состоящий из шести стадий 3.

**1.Растерянность**

**2.Раздражение**

**3.Подсознательные надежды**

**4.Разочарование**

**5.Потеря готовности к сотрудничеству**

**6.Заключительная**

Рис. 3. Стадии потери интереса работника к труду

При растерянности замечаются симптомы стрессового состояния, которое начинает испытывать новый работник. Работник перестает понимать, что ему нужно делать и почему работа у него не ладится. Он задает себе вопрос о том связано ли это с ним самим, с начальником или с работой.

Нервные усилия работника пока не сказываются на производительности. Он легко контактирует с сослуживцами, а иногда даже пытается справиться с трудностями за счет более интенсивной работы, что в свою очередь может только усилить стресс.

Разноречивые указания руководителя, неопределенность ситуации вскоре вызывают раздражение работника, связанное с ощущением собственного бессилия. Поведение работника приобретает демонстративные черты. Он подчеркивает свое недовольство в сочетании с повышенной производительностью. Тут он преследует две цели – зарекомендовать себя с лучшей стороны, а так же подчеркнуть на своем фоне бездеятельность руководства.

На третьей стадии подчиненный перестает сомневаться в том, кто виноват в возникших у него трудностях. Теперь он надеется на промах начальника, после которого можно аргументировано доказать правильность своей точки зрения. Это выражается в утаивании служебной информации, необходимой для решения задач данного подразделения. Подчиненный начинает избегать начальника. Производительность и качество труда остаются в норме.

На стадии разочарования восстановить подорванный интерес к работе гораздо труднее. Производительность труда снижается до минимально допустимой. Но на этой стадии работник еще не потерял последней надежды. Его поведение напоминает маленького ребенка, он полагает, что если будет «вести себя плохо», начальник обратит на него внимание. В этот период страдают такие чувства работника, как уверенность в уважении со стороны подчиненных, сознание своего авторитета, привычка к хорошему отношению со стороны других сотрудников.

Симптомом стадии потери готовности к сотрудничествуявляется подчеркивание работником границы своих обязанностей, сужение их до минимума. Некоторые начинают вызывающе пренебрегать работой, а то и вымещать дурное расположение духа на коллегах, находя удовлетворение в унижении других. Суть этой стадии – не борьба за сохранение интереса к работе, а попытка сохранить самоуважение.

Окончательно разочаровавшись в своей работе, сотрудник перейдет на другое место, либо будет относиться к работе как к каторге. Один такой работник может сыграть в группе роль катализатора, привести к выплеску скрытого чувства недовольства всего коллектива.

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

Отвечая на этот вопрос «какой должна быть идеальная работа для подчиненных?», не следует стремиться к чрезмерной специфичности и оригинальности. Все равно учесть различие во вкусах и личных мнениях каждого удается редко, поэтому руководитель, как правило, стремится к повышению интегральной производительности. Если руководитель будет учитывать приведенные ниже факторы, у него есть шанс получить подтверждение максимального количества своих подчиненных.

Итак, идеальная работа должна:[[10]](#footnote-10)

-иметь цель, то есть приводить к определенному результату;

- оцениваться сослуживцами как важная и заслуживающая быть выполненной;

- давать возможность служащему принимать решения, необходимые для ее выполнения, т.е. должна быть автономия (в установленных пределах);

- обеспечивать обратную связь с работником, оцениваться в зависимости от эффективности его труда;

- приносить справедливое с точки зрения работника вознаграждение.

Спроектированная в соответствии с этими принципами работа обеспечивает внутреннее удовлетворение. Это очень мощный мотивационный фактор, который стимулирует качественное выполнение работы, а так же, по закону возвышения потребностей, стимулирует к выполнению более сложной работы.

Разнообразие умений и навыков. Этот термин характеризует степень, в которой работа требует разнообразных действий при ее выполнении и которая предусматривает использование различных навыков и талантов персонала.

Если работник чувствует, что кто-то еще может сделать эту работу так же хорошо, то она вряд ли будет представлять для него ценность и маловероятно, что он будет испытывать чувство гордости от выполнения задания. Работа, не использующая ценных навыков работника, не вызывает и потребности в дальнейшем обучении.

Существует так же оптимальный уровень разнообразия. Он индивидуален для каждого работника. Так одинаковая работа одним может рассматриваться как скучная, а для другого кажется, что она имеет неустойчивый и прерывистый характер, в связи с чем невозможно установить какой-то определенный режим ее выполнения.[[11]](#footnote-11)

Целостность работы. Под этим параметром понимается завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, т.е. выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом. С этим понятием тесно связана определенность задания со стороны менеджера.

Важность работы. Под этим параметром понимается степень влияния выполняемой работы на жизнь или работу других людей в организации или во внешнем окружении. Рабочие, затягивающие гайки тормозных устройств самолета расценивают свою работу как очень важную, в отличие от рабочих, заполняющих скрепками бумажные коробочки. При этом уровень навыков примерно одинаков.

Понятие важности тесно связано с системой ценностей исполнителя.

Работа может быть интересной и захватывающей, но люди будут оставаться неудовлетворенными до тех пор, пока они не почувствуют, что их работа представляет важность и ее необходимо выполнить.

Автономия. Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость служащего при выработке графика выполнения работы и действий, используемых для достижения нужного результата. Если решения принимаются другими людьми, хорошее выполнение работы вряд ли будет рассматриваться как вознаграждение. Человек будет чувствовать, что качество выполнения работы зависит от правильности этих решений, а не от его собственных усилий. Не будет чувства «собственности» на работу.

При отсутствии (по каким-либо причинам, – например, применению конвейера) целостности невозможна и автономия, т.к. может произойти нарушение общей координации выполнения отдельных действий.

Величина уровня автономии зависит от человека. Для любого служащего существует свой оптимальный уровень автономии, который дает ему реальное ощущение личной ответственности и не приводит к стрессам.

Обратная связь. Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Эффективность обратной связи зависит от целостности работы. Гораздо легче обеспечить обратную связь по результатам «законченной работы», чем на отдельном ее фрагменте.

Расширяя фронт каждой работы, чтобы работник отвечал за несколько взаимосвязанных операций, мы повышаем автономию. В то же время это увеличивает целостность работы, а значит, обеспечивает быструю и эффективную обратную связь. При этом работник интенсивно использует самопроверку, т.е. личную обратную связь. У него появляется возможность обнаруживать недостатки самому, что воспринимается гораздо легче, чем если бы ему кто-то другой указал на эту ошибку.

Важность обратной связи очевидна. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Менеджеры являются важным источником подобной обратной связи. Однако наилучшая обратная связь имеет место тогда, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Рассмотренные выше три первых фактора вносят вклад в оценку работы с точки зрения ее сложности, ценности и необходимости. Если работа не обладает такими параметрами, она не будет внутренне мотивируемой. Хорошее качество ее выполнения не будет создавать ни чувства выполненного долга, ни ощущения новизны или приобретения чего-либо полезного.

Работа, удовлетворяющая всем описанным факторам, внутренне мотивирует работников, обеспечивает хорошее качество выполненного задания, приносит удовлетворение. Она создает ощущение личного вклада в выпускаемую продукцию или оказываемые услуги, дает работникам чувство сопричастности.Только такая работа дает возможность человеку к самовыражению, заложенному в его социальности.

Менеджеры должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации людей, работающих с ними. Важно выделить возможные простые изменения работы, которые могли бы привести к стимулированию внутренней мотивации подчиненных, вызвать сотрудничество и энтузиазм с их стороны. Методы совершенствования параметров работы основаны на принципах, изложенных выше.

Повышение разнообразия умений и навыков. Здесь важно помнить, что именно разнообразие навыков, а не просто разнообразие само по себе является принципиальным. Если члены коллектива применяют ограниченное количество навыков, то необходимо искать способ стимулировать потребность к увеличению их количества.

Однако не всегда сотрудники встретят с энтузиазмом увеличение разнообразия. Так монотонная работа позволяет работникам разговаривать в процессе ее выполнения, но стоит внести элемент разнообразия разговоры станут затруднительными, в то же время не будет никаких компенсаций со стороны самой работы.

Работникам так же необходимо дать ощущение признания используемых ими навыков. То есть нужно стремиться уделять внимание сотрудникам с целью публично объявить об исключительной ценности данного навыка у работника. Такой подход как правило стимулирует работника на усовершенствование навыков, расширения диапазона его способностей.

Повышение целостности работы.Как уже отмечалось, работники испытывают большее удовлетворение от работы, которая имеет некоторый видимый результат. Повышение целостности задания может быть достигнуто за счет добавления к нему связанных с ним задач. Это, как правило, какие-то подготовительные или заключительные операции, которые выполняются разными людьми. Даже процесс контроля качества работы значительно повышает целостность.

Необходимо так же иметь в виду то, что добавление рабочих операций более низкого уровня, которые не делают работу более целостной, обычно снижают уровень мотивации и вызывают чувство неприязни со стороны работников.

При возникновении трудностей с обеспечением «содержания» работы лучше данную операцию автоматизировать. Однако даже здесь возможно внесение некоторых изменений. Так работе по производству идентичных деталей можно придать целостность, если детали укладывать в коробку, а затем коробку уносить к месту назначения. Работник делается ответственным за подготовку сырья.

Объединение нескольких операций в одну законченную работу улучшит многие показатели работы – от временных до стимулирующих. Однако важно вовремя остановиться и не поручить всю работу одному исполнителю.

Повышение важности работы. Если работник знает, как конкретно будут использованы результаты его труда, он начинает ощущать важность собственной работы, что стимулирует его к скорейшему выполнению работы при хорошем ее качестве.

Работник всегда хочет знать, зачем он делает ту или иную работу. Даже если его просят собрать данные для отчета, ему хочется знать, какую цель преследует этот отчет. Поэтому при формулировке абсолютно любого задания необходимо упомянуть о целях, о том, что реально будет зависеть от скорости и качества выполнения данной работы как эта работа «вливается» в работу фирмы в целом. После выполнения работы исполнитель будет ждать результата.

Увеличение автономии. Работа менеджера состоит из решения задач разного уровня важности. Передача некоторых управленческих функций низкого уровня подчиненным несет двойной эффект – концентрация усилий менеджера на решении проблем более высокого уровня и, одновременно, оказывает положительное влияние на мотивацию работников.

Передача права принятия решений низкого уровня подчиненным может рассматриваться как благо при условии, что они обучены и правильно понимают все особенности работы, в том числе, где получить необходимую информацию, и в какой момент принять решение.

При условии знания подчиненными всех требований и инструкций, действующих в организации, менеджер может предоставить им возможность самостоятельной постановки целей своей работы. Даже если они частично участвуют в процессе принятия таких решений, гораздо больше вероятность того, что они будут чувствовать ответственность за работу и испытывать чувство успеха при успешном ее завершении.

Это реализуется с помощью системы квалифицированных собеседований. В ходе таких собеседований необходимо предотвратить ситуацию, когда подчиненный ставит перед собой нереальные цели, которые заведомо не могут быть реализованы по каким-либо причинам, зависящим, в том числе и от текущего состояния дел фирмы.

Инструменты, материалы и оборудование, а также методы их использования образуют еще одну область, где можно увеличить самостоятельность. Очень часто работники не имеют права отказываться даже от некачественных материалов. Нетрудно предположить к чему это может привести в случае, если дальше по ходу технологического процесса предусмотрен контроль качества. Ведь обязанность контролеров – предъявлять жалобы тем, чьи компоненты не соответствуют стандарту.

В случае, когда менеджер определяет, как и каким оборудованием пользоваться работникам, он не сможет учесть индивидуальные особенности каждого работника. Испытывая даже незначительные неудобства, и, в то же время, лишенные свободы выбора работники вскоре потеряют мотивацию к выполнению работы. В идеале они также должны отвечать за обслуживание и ремонт используемого ими оборудования.

Время является чрезвычайно важным фактором во всех видах работы. Если человек не имеет достаточно времени для качественного выполнения работы, он будет считать, что на нее не стоит тратить усилий. Поручение работы заранее предоставляет работникам значительную автономию в выборе времени работы. У него появляется возможность расстановки приоритетов, планировать работу с учетом своих наклонностей, а, следовательно, получать большее удовлетворение.

Темп выполнения работы также оказывает существенное влияние на мотивацию. Поэтому менеджер должен стремиться к снижению монотонности полуавтоматических процессов, предоставляя работникам свободу в выборе темпа. Если же это не возможно и темп всецело задается машиной, необходимо ввести систему буферных накопителей.

Усиление обратной связи. Обратная связь бывает внутренней – то есть идущей от самой работы и внешней – в случае, когда потребитель результатов работы отзывается об их качестве, а также в случае публичной похвалы.

Внутренняя обратная связь является более надежной, т. к. действует непосредственно на работника во время выполнения задания. Верный способ стимулирования этой связи – постановка четких и конкретных целей, не указывая при этом путь их достижения. Другой способ – введение в процесс изготовления проверок на качество. Это позволит работнику немедленно исправлять недостатки, и соответственно корректировать процесс выполнения работы, приближая его к максимально эффективному. А значит, в результате подобные сбои в будущем уже не повторятся.

Очень часто бывает ситуация исключительно негативной обратной связи, то есть, когда работники узнают только о недостатках своей работы. Таким образом, они лишаются вознаграждения за хорошую работу. Известно, что люди почти не реагируют на критическую обратную связь. Работник не воспримет отрицательные оценки более чем по двум-трем параметрам. Однако если менеджер чередует положительную и отрицательную критику, то информация о неудачах будет воспринята полнее.

Другая крайность – когда начальник не способен критиковать своих подчиненных. В этом случае неудачи как бы фиксируются и работник не получает возможность исправлять свои ошибки, а часто даже не знает нужно ли это делать.

Часто люди сопротивляются введению обратной связи, так как не были к этому подготовлены, не знают, как ее обеспечить. Для эффективности внешней обратной связи необходимо, чтобы она была правдивой, точной, подробной, осуществлялась незамедлительно. Сообщение о плохом выполнении работы только демотивирует работника. Если же указать, что именно было сделано неправильно, почему это случилось, как исправить ситуацию, и при этом не забыть затронуть положительные аспекты работы, эффективность такой обратной связи, несомненно, возрастет. Она может быть еще выше, если работник выяснит эти вопросы сам.

Согласно посылкам «Теории X» люди работают, главным образом для удовлетворения своих экономических нужд.

Задача менеджера, в случае применения экономической мотивации, заключается в разработке премиальной схемы выплат за производительность, системы сдельной оплаты или трудовых соглашений. Эта задача отнюдь не проста, так как ситуация в каждой фирме уникальна и, следовательно, премиальная система должна быть уникальной для каждого случая. Она также зависит от специализации персонала. Так совершенно неэффективно вводить сдельную премиальную систему производственным рабочим на фирмах с динамичным производственным процессом, ориентированным, главным образом, на работу под заказ.

Не все способы экономического поощрения могут оказать мотивационное воздействие на сотрудников, однако, существует несколько основных положений о премиях, которые не затрагивают специфику фирмы и являются универсальными.

Ими должен руководствоваться менеджер при внедрении методов экономической мотивации:[[12]](#footnote-12)

* премии не должны быть слишком общими и распространенными, поскольку в противном случае их будут воспринимать просто как часть обычной зарплаты в обычных условиях;
* премия должна быть связана с личным вкладом работника в производство, будь то индивидуальная или групповая работа;
* должен существовать какой-либо приемлемый метод измерения этого увеличения производительности;
* работники должны чувствовать, что премия зависит дополнительных, а не нормативных усилий;
* дополнительные усилия работников, стимулированные премией должны покрывать затраты на выплату этих премий.

# 2. Кадровая политика ООО «Север»

ООО «Север» было образовано как действующее юридическое лицо в 1997 году путем приватизации одноименного государственного предприятия.

В состав имущественного комплекса предприятия входят здания и сооружения для производства и хранения готовой продукции, склад для хранения полуфабрикатов и материалов, гараж.

Основным видом деятельности ООО «Север» является установка окон, остекление лоджий, балконов. Предприятие изготавливает окна, как на основе пластикового профиля, так и из массива ангарской сосны.

Основными поставщиками сырья и материалов являются предприятия Красноярского края, а также Новосибирской и Кемеровской областей.

Численность работников предприятия «Север» составляет 297 человек. Из них аппарат управления – 42 человека.

Директор предприятия осуществляет общее руководство деятельностью предприятия.

Заместитель директора по практической работе координирует работу начальника по технологии и производству, заключает договора с поставщиками и заказчиками, организует работу менеджеров и вспомогательного персонала.

Главный бухгалтер обеспечивает руководство полным финансовым учетом, в том числе работу бухгалтерии с банком, управление денежными средствами на расчетном счете, осуществляет документооборот с поставщиками и покупателями, осуществляет выдачу заработной платы.

Производственные менеджеры организуют работу с поставщиками и клиентами, в том числе оформление и заключение договоров, организацию реализации продукции предприятия.

Начальник по технологии и производству организует производственный процесс, следит за выполнением технологических требований, отвечает за безопасность труда, следит за наличием сырья и материалов в достаточном количестве.

Менеджер по персоналу и кадрам формирует кадровую политику предприятия и, координируя свою работу с другими подразделениями, отвечает за ее проведение.

Вспомогательный персонал включает в себя водителей и грузчиков.

Организационная структура управления ООО «Север» представлена на рисунке 4.

Директор

Бухгалтерия. Экономичес-кий отдел

Производствен-ный персонал

Члены проектной команды

Вспомогатель-ный персонал

Менеджер по кадрам

Начальник по технологии и производству

Главный бухгалтер

# 

# 

# 

# 

# 

# 

Рис. 1. Предлагаемая организационная структура управления ООО «Новые окна»

Обучение включает в себя получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы. В настоящее время руководство ООО «Север» использует обучение для достижения двух целей, во-первых, предоставлять сотрудникам более широкий спектр навыков: в частности навыков решения проблем, общения, взаимодействия в коллективе. Во-вторых, посредством обучения способствовать формированию чувства ответственности сотрудника.

Изменения навыков, необходимых сотруднику ООО «Север» для выполнения работы связаны с расширение сферы его деятельности по мере роста квалификации, а также с перемещением на новую должность. Кроме того, изменения происходят из-за смены приоритетов деятельности предприятия. В любом случае, чтобы новая система действовала эффективно, необходимо провести обучение сотрудников.

Программа обучения на ООО «Север» включает четыре этапа:

1. Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения.
2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения.
3. Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения.
4. Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы.

Первым шагом в обучении является определение того, какое обучение требуется и требуется ли оно вообще. Главное здесь – выяснить, какие процессы включает данная работа, разбить ее на подзадачи, каждую из которых предложить новому сотруднику. На ООО «Север» применяется два основных метода определения потребностей в обучении – это анализ задач и анализ исполнения.

Анализ задач: оценка потребностей в обучении новых сотрудников. Общей практикой, особенно в отношении работников низшего звена. является найм необученного персонала с его последующим обучением. Целью руководства ООО «Север» в данном случае является развитие навыков и расширение знания персонала, необходимых для эффективной работы и обучение, базирующееся на анализе задач – детализированном изучении выполняемой работы с целью определения требуемых специфических навыков.

Особенно полезны здесь описание работы и ее спецификация. Кадровая служба ООО «Север» используют форму записи анализа задач, которая содержит шесть типов информации:

1. описываются основные операции и приемы выполнения работы;
2. указывается частота, с которой совершаются операции и приемы выполняемой работы;
3. отмечаются стандарты выполнения операций и приемов;
4. указываются условия, в которых выполняются операции и приемы;
5. описываются навыки и знания, необходимые для выполнения каждой операции;
6. описывается, где лучше выполнять работу – на рабочем месте или в отрыве от него.

Для проведения эффективного отбора на ООО «Север» отбор персонала начинается с точной характеристики работы. Для руководящей и управленческой работы существенными данными служат:

- цель работы;

- ее роль в организации;

- основные задачи работы;

- право нанимать на работу или увольнять, лимиты финансовых затрат и т. д.;

- членство в комитетах, связи с другими отделами и др.

Только когда характеристика работы уже готова, на ООО «Север» начинают думать об отдельном служащем, чтобы заполнить эту вакансию. Решая этот вопрос, принимается во внимание:

- физические данные;

- квалификация;

- ум (интеллект);

- особые склонности;

- интересы;

- характер;

- мотивация;

- обстоятельства.

При этом по каждому из этих пунктов руководство ООО «Север» спрашивает себя, что является:

- существенным, т.е. тем минимумом, без которого кандидат на должность никогда не достигнет удовлетворительного уровня в работе;

- желательным, т.е. уровнем, необходимым на самом деле, чтобы обеспечить удовлетворительные стандарты;

- противопоказанным, т.е. чертами, являющимися очевидными недостатками. Это чрезвычайно важно, потому что на первой стадии подачи заявления на работу людей с нежелательными чертами отсеивают, и имеет смысл знать их все, чтобы не пропустить таких людей дальше уже на этой стадии.

Квалификационные требования к персоналу на ООО «Север» насколько возможно конкретные, чтобы работник отдела кадров мог сформировать четкое представление о человеке, который требуется. Одним из подходов, применяемых к решению этой задачи на ООО «Север» выступает критическое рассмотрение уже имеющихся служащих, которые работают хорошо и плохо, чтобы выявить личностные и профессиональные черты, благодаря которым служащие работают успешно.

Когда четкое представление о кандидате уже сформировано, следующий шаг – публикация объявления о работе.

При этом на ООО «Север» принимаются во внимание следующие главные факторы:

- нужно убедиться в том, что реклама составлена и изложена таким образом, что привлекает тех, кто потенциально может выполнять эту работу и исключает тех, кто этого не может. Нет смысла тратить впустую время ни работника отдела кадров, ни кандидатов, рассматривая тех, кто не подходит для этой работы. Реклама работы должна быть нацелена не на большое количество ответов, а на один разумный выбор из соответствующих ответов.

- в рекламе должен быть указан оклад или его размер, потому что это дает один из лучших ориентиров о масштабе и уровне работы.

- в ней должно быть указано название компании. Данные свидетельствуют, что указание лишь почтовых ящиков приводит к сокращению ответов на рекламу названной организации вдвое. Нужно также выбрать и соответствующее средство информации. Это определяется резервом потенциальных претендентов и, по всей вероятности, тем средством информации, из которого они эту рекламу могут почерпнуть. Канцелярскую работу, например, следует предлагать в конкретном районе, где это требуется, а должность главного специалиста – рекламировать в масштабе всего региона. Газета для ООО «Север» остается самым лучшим выбором. Агентства занятости, радио и телевидение все могут сыграть свою роль в рекламе. Определяющим фактором, как считают на ООО «Север», является доступность потенциальным претендентам, а также цена.

В исследовании, проведенном Питерсом и Уотерменом, одним из факторов, общих для всех компаний, была идея «повышения производительности через заботу о людях». Эти компании не рассматривают капиталовложения в производство как основной источник повышения эффективности. Они считают собственных сотрудников наиболее важным фактором, несмотря на то, что люди не могут быть приобретены, списаны со счета или приумножены столь же быстро и просто, как другие активы. С такой постановкой вопроса полностью согласно руководство ООО «Север». Одним из необходимых условий претворения подобного отношения к персоналу и гарантии того, что с людьми обращаются в соответствии с декларируемыми организацией ценностями, является четкая формулировка кадровой политики организации. Она образует базис для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Руководство ООО «Север» в проведении своей кадровой политики согласуется с разработками Центра исследований в области кадровой политики Хенли, который разработал рабочее определение хорошей кадровой политики как «общей кадровой стратегии, объединяющей различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем».

Здесь речь идет не о нескольких строчках в годовом отчете компании сотрудникам или просто устном заявлении о намерениях, сделанном генеральным директором; имеется в виду письменный документ, в котором описывается кадровая политика, подписанный всеми высшими руководителями. Причем кадровая политика не является смыслом существования самой организации. Хорошая кадровая политика проистекает из основных коммерческих или функциональных целей организации и отражает их.

Кадровая политика или ее аспекты относится к одной из двух широких категорий: связанной с вознаграждением (оплата, оценка труда, системы поощрения, оплата отпусков, премирование и т.д.) и условиями труда (гибкий график, физические условия труда) и связанной с использованием рабочей силы (обучение, набор, карьера, проведение реорганизаций и т. д.).

Одним из аспектов кадровой политики, который обязательно присутствует на ООО «Север» и который связан с обеими рассмотренными категориями является техника безопасности и обеспечение здоровья персонала. Обязательность этих мер диктуется законодательством.

ООО «Север» особенно продвинулось в вопросах отношения к персоналу, у нее существует политика и специальные мероприятия по обеспечению вовлеченности сотрудников в дела организации: участие в разработке ближайших планов организации и предоставление им необходимой информации о решениях, принимаемых руководством и др.

Все утверждения относительно важности роли персонала для успешной работы предприятия и относительно сильной зависимости вклада персонала в работу от управления в равной степени справедливы и на уровне коллектива ООО «Север». В руководстве ООО «Север» хорошо понимают, что эффективно управляя коллективом, они существенным образом влияют на продуктивность деятельности предприятия. Это подразумевает заботу о надлежащем обучении, мотивации хорошей работы и решении проблем. Кроме того, на ООО «Север» заботятся о том, чтобы члены коллектива, наделенные полномочиями контроля и управления, также старались хорошо руководить своими подчиненными.

В руководстве ООО «Север» считают, что необходимо помнить о тесной связи между вопросами «введение в должность», «обучение», «оценка деятельности» и др. Одна из опасностей игнорирования этих взаимосвязей заключается в том, что некоторые виды деятельности могут быть недооценены. Это может привести к непредсказуемым разрушительным последствиям для организации. Желательно рассматривать все кадровые вопросы, связанными в единую цепь, прочность которой определяется прочностью ее наиболее слабого звена.

Другая опасность, связанная с рассмотрением звеньев единой цепи по отдельности, без учета их взаимосвязи, заключается в том, что эти элементы считаются учтенными, задачи выполненными, а затем о них забывают. Поэтому при каждой формально аттестации нужно отвечать на вопрос, может ли обучение улучшить работу, или, не предъявляет ли работа, которую необходимо выполнить, какие-либо повышенные требования к сотрудникам, или, не может ли способствовать опыт выполнения какой-либо другой работы развитию потенциала сотрудников. Кроме того, менеджеры по кадрам постоянно должны организовывать работу так, чтобы хорошие результаты вознаграждались, и обеспечивать необходимые ресурсы. Это будет означать возможность эффективного использования развивающегося потенциала персонала и гарантию того, что люди в достаточной степени мотивировались для эффективного применения своих знаний и умений на практике.

# Заключение

Создание конкурентоспособного предприятия всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Организация возможностей фирм заключена в новых методах управления и зависит от конкретных людей, знаний, компетенции, квалификации, дисциплины, мотивации, способности решать проблемы, восприимчивости к обучению.

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают поднятие престижа предприятия, исследование атмосферы внутри предприятия, анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы, а также обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Кадровая политика предприятия – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Основными свойствами кадровой политики предприятия являются связь со стратегией, ориентация на долговременное планирование, значимость роли кадров, круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей кадровой политики предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Кадровая политика ООО «Север» соответствует основным современным требованиям кадровой работы и построена на новейших научных разработках в сфере управления организацией.

Все утверждения относительно важности роли персонала для успешной работы предприятия и относительно сильной зависимости вклада персонала в работу от управления в равной степени справедливы и на уровне коллектива ООО «Север». В руководстве ООО «Север» хорошо понимают, что, эффективно управляя коллективом, они существенным образом влияют на продуктивность деятельности предприятия. Это подразумевает заботу о надлежащем обучении, мотивации хорошей работы и решении проблем.

# Литература

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Часть 1.  
   Федеральный закон от 30.11.94 № 51 - ФЗ (с последующими  
   изменениями и дополнениями в ред. от 27.07.2006).
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Часть 2.  
   Федеральный закон от 26.01.96 № 14 - ФЗ (с последующими  
   изменениями в ред. от 27.07.2006).
3. Брэддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 344с.
4. Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Гардарики, 2003. – 438с.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. Учебник. 3-е изд. – М.: Гардарики, 2003. – 389с.
6. Казанцев А. К., Малюк В. М., Серова Л. С. Основы менеджмента. Практикум. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 544с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – Днло, 2005. – 702с.
8. Организация производства и управление на предприятии:  
   учеб. для вузов / Под ред. О.Г. Туровец. – М.: ИНФРА-М, 2005. –  
   544с.
9. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Теория организации. – М.: Экзамен, 2004 – 319с.
10. Управление организацией. Учебник. / Под ред. проф. А. Г.Поршнева. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 501с.
11. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 224с.

1. Управление организацией. Учебник. / Под ред. проф. А. Г.Поршнева. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С.124. [↑](#footnote-ref-1)
2. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Теория организации. – М.: Экзамен, 2004 – С.92. [↑](#footnote-ref-2)
3. Управление организацией. Учебник. / Под ред. проф. А. Г.Поршнева. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С.128. [↑](#footnote-ref-3)
4. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Теория организации. – М.: Экзамен, 2004 – С.98. [↑](#footnote-ref-4)
5. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Теория организации. – М.: Экзамен, 2004 – С.104. [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление организацией. Учебник. / Под ред. проф. А. Г.Поршнева. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С.131. [↑](#footnote-ref-6)
7. Управление организацией. Учебник. / Под ред. проф. А. Г.Поршнева. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С.136. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С.89. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С.95. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: Управление в системе цивилизованного предпринимательства: Учеб. Пособие для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С.99. [↑](#footnote-ref-10)
11. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Теория организации. – М.: Экзамен, 2004 – С.111. [↑](#footnote-ref-11)
12. Управление организацией. Учебник. / Под ред. проф. А. Г.Поршнева. 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С.143. [↑](#footnote-ref-12)