**Московский Государственный Университет**

**Приборостроения и Информатики**

Курсовая работа на тему:

«Система управления персоналом организации: технологии формирования»

По дисциплине: Основы управления персоналом

Студентки 4 курса

факультета УП1

дистанционное обучение

Погодиной Л.М.

Проверила:

Корганова И.В.

Москва

2010 г.**Содержание**

Введение 3-5

Глава 1 Система управления персоналом предприятия (теоретико-методологические аспекты) 6

1.1 Сущность управления персоналом: понятие и подходы 6-11

1.2 Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия 11-18

Глава 2 Особенности работы с персоналом на предприятии «Семос-НН» 19

2.1 Характеристика деятельности предприятия «Семос-НН» 19-20

2.2 Управление процессом формирования и использования трудового потенциала предприятия 20-27

2.3 Отбор и определение численности персонала предприятия 27-40

Глава 3 Предложения по совершенствованию работы с персоналом на предприятии «Семос-НН» 41

3.1 Социально-управленческая структура ООО «Семос- НН» и ее кадровая составляющая 41-45

3.2 Характеристика движения рабочей силы ООО «Семос-НН» 46-47

3.3 Анализ эффективности использования персонала предприятия 47-48

3.4 Совершенствование кадровой политики, как интегральный показатель повышения социально-экономической эффективности деятельности ООО «Семос - НН» 48-49

Заключение 50-52

Список использованных источников 53

# Введение

Проблемы управления персоналом на предприятиях любых форм собственности всегда были и остаются наиболее актуальными как во всем мировом сообществе в целом, так и в отдельно взятой стране независимо от ее общественно-политического строя. Ведь от четко разработанных систем управления персоналом зависит не только социальная и творческая активность работников, но и конечные результаты предприятий в их многогранной социально-экономической деятельности.

Актуальность выбранной темы неоспорима, так как от четкой разработки эффективной системы управления персоналом зависит не только повышение социальной и творческой активности конкретного работника, но и конечные результаты деятельности предприятий различных организационно-правовых форм собственности, производственной и непроизводственной сфер деятельности.

Для того, чтобы данное утверждение не оказалось декларативным, бездоказательным, в данной работе рассматриваются не только теоретические основы построения систем управления персоналом, но и приводятся конкретные результаты исследований по оценке эффективности функционирующих систем управления персоналом на отдельно взятом предприятии Нижнего Новгорода, в частности ООО «Семос-НН».

Долгое время в отечественной экономике господствовал технократический подход к хозяйствованию на уровне предприятий, когда в главу угла ставились производственные планы, бюджеты, структуры, административные распоряжения. Кадровая политика как таковая в значительной мере осуществлялась государственными органами. Сейчас положение меняется диаметрально в противоположную сторону. Так, практика подтверждает, что человеческие возможности являются определяющими в достижении поставленных целей. Какие бы не были прекрасные идеи новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия, без хорошего подготовленного и мотивированного персонала высокой эффективности работника добиться невозможно.

Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становится долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Управление людьми имеет важное значение для всех организаций. Без людей нет организации. Без нужды людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Человек является важнейшим элементом производственного процесса на предприятии.

Как в период до перехода России к рыночным отношениям, так и в настоящее время проблема управления персоналом остается самой неразрешенной в практическом плане проблемой. Решение этой проблемы зависит как от объективных, так и от субъективных факторов, к числу которых по праву можно отнести:

■ За последние 10 лет резко обострилась проблема кадрового потенциала менеджеров-профессионалов, способных успешно управлять людьми и экономикой не только в экстремальных, но и нормальных рыночных условиях;

■ Значительно снизилась эффективность деятельности работников управленческого труда, их социальная и творческая активность .под воздействием неэффективной системы мотивации и других факторов (политических, экономико-правовых, организационно-технологических и

др);

■ Исчезли многие координирующие методические центры, помогавшие предприятиям проводить работу с персоналом;

■ Большинство проблем в сфере работы с персоналом не просто изменилась, а получили порой противоположную направленность (проблема недостатка персонала сменилась проблемой его высвобождения, излишняя текучесть - чрезмерной стабильностью и т.д.); накопленный ранее практический опыт оказался неприемлемым.

Сравнительный анализ систем управления персоналом, применяемых на предприятиях (фирмах) многих стран наглядно показал, что каждая в отдельности модель управления персоналом не имеет адекватных признаков и существенно отличается от других не только по форме, но и по содержанию. Это можно считать вполне закономерным явлением, так как, в сущности, не может быть какой-либо единой системы управления персоналом, которая могла бы успешно применяется без учета специфики развития каждого предприятия, а тем более отдельного государства в целом.

Функционирование систем управления персоналом, их разработка преимущественно зависят от органов управления, хотя за последние годы сделаны определенные предпосылки к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений. Очевидно, именно этими обстоятельствами можно объяснить появление за последние годы значительного количества фундаментальных и прикладного характера публикаций, посвященных этой проблеме.

Цель написания данной курсовой работы - более глубокое осмысление, изучение системы управления персоналом и мотивирующих факторов посредством теоретического анализа и практических исследований на конкретном объекте, выработка рекомендаций по совершенствованию механизма управления персоналом и применяемых на практике моделей отбора персонала.

Предметом исследования и анализа является труд персонала и его мотивированность в современных российских условиях, а объектом исследования стало ООО «Семос-НН».

Задачи данной работы:

■ Определение понятия управления персоналом как основного фактора эффективности труда персонала;

■ Рассмотрение вопросов, касающихся эволюционных процессов управления персоналом, классификации теорий и моделей управления персоналом;

■ Оценка социально-экономической эффективности мотивационных факторов;

■ Изучение составляющих энтузиазма и пассивности работников;

■ Рассмотрение использования управления персоналом на конкретном предприятии;

■ Анализ практического применения методов управления персоналом;

■ Выработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом с целью повышения эффективности труда персонала.

Задачи курсовой работы обуславливают ее структуру. Она состоит из трех частей, введения и заключения. Теоретическая база исследования основана на трудах российских экономистов, менеджеров и специалистов в исследуемой области, материалах периодических изданий. Практическая часть данной работы основана на социологических исследованиях и документальных материалах предприятия. В конце работы приводится список использованной литературы.

# Глава 1 Система управления персоналом предприятия (теоретико-методологические аспекты)

## 1.1 Сущность управления персоналом: понятие и подходы

Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным и зависит от заложенной при декомпозиции концепции.

Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную (управленческую) и человеческую или личностно-культурную. Другие в управлении производством (предприятием) выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми. Управление деятельностью складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.

Можно встретить в литературе и другие варианты структурирования производственно-хозяйственной системы. Однако обращает на себя внимание то обстоятельство, что практически всегда выделяется кадровая составляющая как составная часть системы управления, что не является случайным. Важнейшей областью деятельности любого предприятия (организации, фирмы) была и остается трудообеспеченность: привлечение рабочей силы, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования.

Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием многих факторов. Изменяются техника и технология, которые определяют требования к рабочей силе, направленность ее специальной подготовки, уровень квалификации и т.д. Состав рабочей силы изменяется под действием как объективных, так и субъективных факторов (например, происходит смена состава работников под влиянием текучести кадров, естественный и непрерывный процесс квалификационного роста, меняются мотивационные посылки отношении к труду и т.д.). Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом (кадрами).

В последние годы в научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением на производстве.

Большой разнобой вносит и переводная литература с ее различной терминологией, свойственной различным школам управления. Наиболее часто встречаются такие термины, как:

Personnel administration - управление кадрами (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными; «человеческие отношения» в промышленности;

Personnel management - руководство кадрами (включая побор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); трудовые отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками;

Personnel relations - управление кадрами и т.д.

Как часто бывает, при попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне, задачах, формах проявления и т.д. Так, говоря об управлении трудовыми ресурсами, имеют в виду часть населения, относящуюся к данной категории, которая подвергается планомерному воздействию и регулированию со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования в территориальном разрыве.[ 7, с. 15]

Понятие «управление трудом» относится чаще всего к определенной территории или предприятию и охватывает вопросы эффективного использования задействованной рабочей силы, т.е. мероприятия по повышению эффективности живого труда, связанные с техническим прогрессом (повышение вооруженности труда и, следовательно, его производительности, снижение потребности в рабочей силе), со сберегающей политикой (активное использование имеющихся резервов роста производительности труда, воздействие на те или иные факторы рационального использования рабочего времени, формирования и использования трудового потенциала и т.д.). Понятие «управление трудом» является составной частью более широкого понятия - «экономика труда».

Для нас интерес представляет понятие «управление персоналом (кадрами)», причем термины «кадры» и «персонал» мы употребляем как синонимы, хотя в ряде стран (например во Франции) к кадрам традиционно относят инженерно-технический или руководящий состав предприятия: управляющие высшего и среднего звена, специалисты, имеющие высшую профессиональную подготовку.

Понятие «управление персоналом (кадрами)» по смыслу близко к понятию «управление человеческими ресурсами». И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

Не случайно концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). А это значит, что сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы (экстенсивный путь), либо (при необходимости) сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшиеся части (интенсивный путь).

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Задача развития персонала, необходимость оценки целесообразности инвестиций предприятия в собственную рабочую силу требуют, естественно, иного подхода к принятию управленческих решений.

Это стало аргументом для некоторых ученых при выделении управления человеческими ресурсами в особое направление менеджмента, когда акцентируется внимание на стратегических аспектах решения проблемы трудообеспеченности предприятия, на социальном развитии кадров, в то время как «управление персоналом» рассматривается ими как текущая оперативная работа с кадрами.

В этом отношении к понятию «управление персоналом (кадрами)» приближается понятие «управление человеческим фактором», означающее целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы.

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода -технократический и гуманистический.

При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизации выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уде не только от соответствия численности профессионально-квалифицированного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интереса работника как личности: повышение содержательности труда, улучшение условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

При таком подходе «управление персоналом» трактуется более широко. Управленческие решения выходят за пределы чисто экономических положений и базируются на положениях социологии, психологии и физиологии труда.

Развитие концепции управления персоналом шло по пути преодоления технократического подхода к человеку как к машине подключения его мотивационных ресурсов, социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника как личности.

Управление персоналом приняло основополагающие принципы теории научного управления, такие как использование научного анализа для определения способов выполнение задач, отбор работников, лучше подходящих для выполнения работы, обеспечение соответствующего обучения работников, систематическое и правильное использование материального стимулирования и др.

Особенно большой вклад внесла школа «человеческих отношений», становление которой связано с теорией мотивации Э. Мэйо. Разработанные ею принципы управления провозглашали учет желаний и ожиданий людей, межличностных отношений. На сочетании рациональности организации с удовлетворительностью работника своей деятельностью делали акцент и более поздние школы научного управления.

Эти требования нашли свое воплощение в поведенческой концепции управления, ориентированной на использование различных методов мотивации: управление по целям, обогащение труда, участие работников в управлении (парсипативное управление).

Все большая ориентация управления на социальную сторону,, на интересы работника меняла задачи и приоритеты в управлении кадрами предприятия, требуя увязки принимаемых решений не только с интересами производства, но и с интересами его социальной составляющей - коллектива предприятия.

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят новые модели управления, предусматривающие [7,с. 15]:

* создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;
* использование «пакетов» мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;
* формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;
* гибкое и адаптивное использование «человеческих ресурсов», повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, новая идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Отсюда основными факторами мотивации к труду являются:

* признание в труде;
* достижения в труде;
* содержание труда;
* ответственность и самостоятельность;
* возможность профессионального продвижения;
* возможность развития личности работника.

Большое значение имеют гарантия занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к управлению кадрами в значительной степени связаны с концепцией качества трудовой жизни.

Эта концепция логически вытекает из трудовых теорий: человеческих отношений, человеческого капитала, гуманизации труда, производственной демократии и др. Концепция получила распространение в практике ведущих капиталистических государств начиная с 70-х годов. Отметим ее основополагающие принципы:

* надлежащее справедливое вознаграждение за труд; безопасные и здоровые условия труда;
* непосредственная возможность для работника использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в самореализации и самовыражении;
* возможность профессионального роста и уверенность в будущем;
* хорошие взаимоотношения в трудовом коллективе на предприятии, правовая защищенность работника на предприятии;
* достойное место работы в жизни человека;
* общественная полезность работы.

Рассматривая свою работу с позиций перечисленных составляющих качества трудовой жизни, работник оценивает имеющиеся у него возможности раскрыть свой потенциал как всю совокупность имеющихся у него знаний, опыта, интеллектуальных, творческих и организаторских способностей. При положительном результате такой оценки формируется мотивационный настрой на высокопроизводительный труд и стабильную работу на предприятии.

Как видим, новые подходы к управлению кадрами ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно - хозяйственных отношениях,, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одно из главных задач повышении конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

## 1.2 Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития предприятия (фирмы) как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии.

Составными частями такой стратегии являются:

— производственная деятельность предприятия — реорганизация производства в увязке со спросом на его продукцию;

— финансово-экономическая — возможное привлечение денежных ресурсов в производство, а, следовательно, и в развитие рабочей силы;

— социальная, связанная с удовлетворением потребностей персонала предприятия.

Каждая из них имеет самое непосредственное влияние на кадровую политику, так как определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для их набора и интересы работников, которые должны учитываться.

Организационные формы построения и развития производственной деятельности предприятия многообразны. Как известно, есть три базовых стратегических направления:

-производство продукции с возможно более низкими издержками. Это направление приемлемо при производстве товаров массового спроса. Хотя оно и связано с инвестициями в новое оборудование, технологию, но предполагает достижение максимального эффекта от экономии на затратах, в том числе и на оплате труда, инвестициях в развитие рабочей силы;

-диверсификация: ориентация на разнообразный потребительский спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками. Более высокие цены на такую продукцию могут компенсировать затраты на привлечение квалифицированных кадров или на их подготовку;

-ориентация на определенные рыночные ниши: сбыт в разных географических зонах, выпуск продукции для конкретных групп покупателей. Выбор этого варианта практически ничего не меняет в кадровом обеспечении производства.

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия (фирмы):

-Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка.

-Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка, ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет и сама ситуация: новый бизнес на "пустом" месте или на базе функционирующего (функционировавшего ранее) пред­приятия.

-Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности. Здесь в основе лежит исключительная компетентность фирмы в какой-либо одной области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка.

Применительно к кадровой политике эта ситуация может проявиться по-разному. Во-первых, возможно расширение производства одной продукции за счет прекращения выпуска других. В этом случае кадры либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с целью производства. Во-вторых, в связи с изменением запросов потребителей необходимо быстро ввести в действие имеющиеся резервные мощности, что требует высокоманевренной рабочей силы.

-Вертикальная интеграция, когда предстоит определить, что более выгодно — закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются.

Кадровая политика в данном случае решает задачи по формированию кадров, как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с освоением (включением) новых производств. Кроме того, из-за возможной территориальной разобщенности производств (предприятий, подразделений в рамках объединения и т.п.) необходимо учитывать ситуацию на территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения рабочей силы из одного производства (подразделения) в другое, находящееся в другом регионе, ограничены.

-Диверсификация — вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости предприятия. Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совершенно самостоятельные сферы бизнеса. При расширении компании за счет предприятий, не связанных прямо с ее основным профилем, корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей.

Диверсификация есть альтернатива специализации, длительное время считавшейся эффективным направлением в развитии производства. При диверсификации в близкие к основной сферы деятельности изменяется производственная и организационная структура предприятия.

-Стратегия переноса капитала. Она состоит в ужесточении контроля за затратами и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности, в замене руководства (и даже рядовых сотрудников).

Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь за собой и экономию средств на привлечение и содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в прибыльных сферах деятельности. В связи с тем, что данная стратегия реализуется в достаточно короткие сроки, кадровые вопросы также должны решаться в оперативном порядке.

-Изъятие капиталов и прекращение деятельности. В случае неудачи какого-либо из направлений деятельности применяются: переориентация на новые сегменты рынка, где большая вероятность успеха, сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов, прекращение деятельности — ликвидация предприятия или продажа его.

Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, с необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты.

Анализ функционирования отечественных предприятий в условиях становления рыночных отношений показывает, что на практике используются все виды стратегий выживания и развития предприятия. Однако охарактеризовать масштабы распространения того или иного направления трудно, для этого необходимо провести специальные обследования силами статистических органов. Наиболее распространена, на наш взгляд, диверсификация в ее различных видах, особенно среди предприятий оборонного комплекса.

Применяется и интеграция, но она часто существенного влияния на структуру кадров не оказывает. Так, открытие промышленными предприятиями собственных магазинов, т.е. ориентация на доведение товаров до потребителя собственными силами, получение прибыли, из-за небольших масштабов, а также неразвитости маркетинговых структур не сильно повлияло на отвлечение работников предприятия в эту сферу.

Не получило массового распространения из-за слабого практического применения закона о банкротстве и закрытие предприятий в связи с банкротством, хотя число недостаточно эффективно функционирующих предприятий, в том числе и убыточных, существенно возросло по сравнению с началом осуществления экономических реформ. Возможно, по этой причине безработица не столь велика, как это прогнозировалось ранее.

Как показывает анализ, предприятия в условиях низкой стабильности производства и состояния глубокого экономического кризиса строят свою кадровую политику следующим образом:

• увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что когда возникнет потребность в рабочих, они наберут новых. Однако этот путь, судя по количеству безработных, не получил широкого распространения;

• никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому, выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);

• тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала (своего рода золотой фонд рабочей силы). Что касается менее квалифицированной части рабочих, набор которых на рынке труда в короткие сроки не представит труда, то их увольняют;

• значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют до "лучших времен" на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто несвойственной основному профилю;

• увольняют лишь незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах.

Используются и другие варианты. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников.

Стратегия развития предприятия, в основе которой лежит ориентация на нововведения, на систематическое обновление продукции, предъявляет свои требования к кадровой политике. Рассмотрим возникающие здесь проблемы более подробно.

Устойчивость функционирования производства в условиях воздействия со стороны внешних и внутренних факторов зависит от выполнения требований в отношении его избыточности и гибкости.

Переход к рыночной экономике связан с реализацией новой для нас экономико-организационной модели развития, которая описывается формулой "превышение предложения над спросом", где исходной точкой является предложение или согласие производителя взяться за производство той или иной продукции. При возникновении таких предложений со стороны нескольких производителей возникает конкуренция между ними за заказ. Само желание предприятия взяться за производство новой продукции свидетельствует о его возможности сделать это, т.е. об определенных резервах производственной мощности.

Наличие резервов мощности позволяет быстро отреагировать на конъюнктуру рынка, а полное использование производственных мощностей свидетельствует прежде всего об отсутствии конкурентоспособности предприятия в выполнении заказов.

Конкурентоспособность — это не только способность производителя планировать, производить и продавать продукцию и услуги, более привлекательные по своей цене и характеристикам, чем аналогичная продукция и услуги конкурентов. Это также возможность быстро отреагировать на потребности заказчиков.

Многие годы в нашей экономике считалось, что "чем меньше резервов в производственной системе, тем она эффективнее". Отсюда и лозунг "Все резервы — в действие!" Такой подход в определенной мере был оправдан плановой системой хозяйствования и соответствующими ей моделями управления. Но уже тогда в экономической литературе отмечалась необходимость иметь резервные производственные мощности как условие надежной работы предприятия. Так, еще в начале 70-х годов известный экономист Я. Б. Кваша писал: "...отсутствие резервов производственной мощности некоторых категорий и в ряде отраслей способно причинить народному хозяйству большие потери, чем наличие недоиспользованных резервов" [11, с. 24]

Возможность производства быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка, его гибкость обусловлены избыточностью по всем ресурсам, включая людские.

Требование к гибкости производства по-новому ставит задачу его эффективности. Последняя может быть достигнута за счет использования комплекса таких организационно-экономических инструментов, как цена, прибыль, хозрасчетный доход, фонд оплаты труда, права собственности, юридическая ответственность и др. Благодаря этому, несмотря на затраты, связанные с содержанием всех видов резервов, выигрыш может быть достигнут за счет быстрой перестройки производства, возможности выпуска новой продукции параллельно с основной, за счет более высоких цен новой продукции, выпущенной на потребительский рынок в короткие сроки.

Если о необходимости резервов производственной мощности в специальной литературе говорилось, то в отношении резервов труда такой постановки не было.

Резервы труда можно рассматривать с нескольких позиций. Прежде всего, такие резервы могут быть на предприятии в виде излишней численности (излишней по отношению к текущей потребности производства). Такая практика была широко распространена ранее, когда предприятия были вынуждены содержать излишнюю численность в связи с частыми отвлечениями ее по распоряжению местных органов власти на выполнение работ за пределами предприятия (сельхозработы, благоустройство города и т.п.). Резервы такого рода в настоящее время совершенно неприемлемы.

Экономически более оправданно использование гибкой занятости (на режимах неполного рабочего времени) в соответствии с меняющейся потребностью в рабочей силе. Именно такой подход характерен для кадровой политики в развитых западных странах. В сочетании с социальной защитой он обеспечивает резервирование избыточной (если судить по числу занятых работников, а не по отрабатываемому ими рабочему времени) рабочей силы, что позволяет производству быть гибким, а, следовательно, и конкурентоспособным.

Резервирование труда может быть не только на предприятии, но и в пределах той или иной территории.

Избыток рабочей силы на рынке труда — нормальное состояние развивающегося общества, условие гибкости общественного производства, один из системообразующих факторов. Необходима лишь соответствующая социальная защита незанятой рабочей силы.

Резервирование производственной мощности на предприятии возможно также путем замены устаревших рабочих мест новыми, обеспечивающими более высокую производительность труда рабочих, которая до определенного времени остается невостребованной.

Обеспечение гибкости производства требует формирования мобильной рабочей силы, способной быстро адаптироваться к новым условиям производства, что позволяет маневрировать расстановкой кадров на различных участках производства.

Переориентация производства на выпуск новой продукции по-разному сказывается на профессионально-квалификационной структуре кадров. Чем больше конструктивно-технологические различия старой и новой продукции, а отсюда и различия в технолого-организационной стороне ее производства,

тем выше расхождения между имеющейся и требуемой структурой кадров рабочих. Эти различия могут быть столь существенными, что иногда требуется замена рабочих по профессиональному признаку. При незначительных различиях можно обойтись переподготовкой имеющихся работников. Чем шире базовая профессиональная подготовка рабочих, тем больше возможностей использовать их трудовой потенциал на предприятии.

Таким образом, гибкость производства при обновлении ассортимента выпускаемой продукции и других нововведениях в значительной степени зависит от формирования на предприятии достаточно эластичной в использовании рабочей силы. Последнее достигается не только за счет организационно-технических мероприятий, но и за счет мероприятий, повышающих устойчивость работника к меняющимся условиям, мобилизующих его резервные возможности, что чаще всего связано с уровнем образовательной и фундаментализацией специальной подготовки.

Но есть и другая сторона проблемы — готовность рабочей силы приспосабливаться к новым условиям производства и труда. Кадровая политика, нацеленная на формирование эластичной в использовании рабочей силы, должна учитывать, что составляющими этого качества являются физическая и умственная возможность удовлетворять требованиям развивающегося производства, способность и, главное, желание учиться, принимать все новое, прогрессивное, постоянно обновлять профессиональные знания, и даже менять профессию, занятие. Проблема нежелания, да и неготовности работника к смене профессии, вида деятельности, к прохождению переподготовки остается острой, о чем свидетельствует практика не только предприятий, но и службы занятости, когда подавляющая часть предложений о переподготовке остается без ответа со стороны лиц, ищущих работу.[11, с. 24]

# Глава 2 Особенности работы с персоналом на предприятии «Семос-НН»

## 2.1 Характеристика деятельности предприятия "Семос-НН"

Общество с ограниченной ответственностью «Семос-НН» осуществляет свою деятельность в сфере розничной реализации нефтепродуктов через автозаправочные станции.

Юридический адрес ООО «Семос-НН»: 603009, г. Нижний Новгород, Гагарина просп., д. 166.

Нормативно-правовой основой деятельности ООО «Семос-НН» являются положения Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также Устава, в котором отражены наиболее существенные вопросы деятельности общества.

Согласно Уставу, цель деятельности ООО «Семос-НН» определена как осуществление коммерческой деятельности и получение прибыли.

В ООО «Семос-НН» действует повременная (тарифная) система оплаты труда исходя из установленного оклада. Данное положение закреплено в Приказе по учетной политике ООО «Семос-НН» для целей бухгалтерского учета на 2006г. № 120 от 28.12.2005г. (п. 2.13):

«Фонд оплаты труда формируется согласно штатного расписания и расходуется согласно Положения об оплате труда. В системе издержек производства учитывается: выплаты по заработной плате за фактически выполненную работу, исчисленную исходя из окладов, премии и вознаграждения, натуральные выплаты. За счет нераспределенной прибыли или фонда потребления оплачиваются: премии специального назначения (разового характера), материальная помощь, беспроцентные ссуды работникам, оплата дополнительного отпуска, надбавки к пенсиям, оплата проезда к месту работы, оплата путевок и др.».

В соответствии с п. 3.3 Приказа по учетной политике ООО «Семос-НН» для целей налогообложения на 2006г. № 121 от 28.12.2005г., расходы на оплату труда являются расходами, связанными с производством и реализацией продукции.

Размеры окладов для различных работников организации в ООО «Семос-НН» указываются в штатном расписании организации.

Штатная численность работников ООО «Семос-НН» определена штатным расписанием предприятия (утв. 01.10.2005г.) в количестве 66 единиц.

Среднесписочная численность работников ООО «Семос-НН» в 2005г. также составила 66 человек, месячный ФОТ – 190870 руб. Выплата заработной платы осуществляется наличными деньгами через кассу предприятия.

Бухгалтерский учет по расчетам с персоналом по оплате труда ведется одним из бухгалтеров ООО «Семос-НН»; данная обязанность прямо закреплена в его должностной инструкции.

В целях повышения материального стимулирования работников ООО «Семос-НН» с 01 января 2003г. на предприятии введены «Положение о выплате вознаграждения по итогам работы за год» и «Положение о премировании работников». Указанные Положения утверждены директором предприятия, завизированы главным бухгалтером и согласованы с представителями профсоюзной организации ООО «Семос-НН». Положениями определяется порядок выплаты премий в 2006 году работникам ООО «Семос-НН» за производственные результаты. Цель премирования определена Положением как увеличение материальной заинтересованности работников в повышении качества оказываемых организацией услуг, своевременном и добросовестном исполнении своих должностных обязанностей, повышении уровня ответственности за порученную работу. Положения действуют до их пересмотра. Выплаты, указанные в Положениях, осуществляются в денежной форме. Периодичность премирования - в соответствии с дополнительным приказом директора ООО «Семос-НН».

На практике работники ООО «Семос-НН» премируются по результатам работы организации, за успешное выполнение должностных обязанностей. В Положении указывает наименование должности и максимальный размер премий (в процентах от оклада). Основанием для выплаты премий является приказ директора ООО «Семос-НН». Премия выплачивается одновременно с заработной платой. Работники ООО «Семос-НН» могут не представляться к премированию в случаях нарушения трудовой дисциплины, техники безопасности и ненадлежащем исполнение должностных обязанностей.

## 2.2 Управление процессом формирования и использования трудового потенциала предприятия

Как известно, процесс труда есть потребление рабочей силы. Одна и та же численность работников может различаться совокупной способностью к труду в силу различий в подготовленности, возрасте, отношении к труду и т.п., а отсюда и одинаковым количеством труда (как абстрактного, так и конкретного), которое ими может быть реализовано в процессе производства. В данном случае говорят о различном трудовом потенциале одинаковых по численности групп работников.

В самом общем виде трудовой потенциал характеризует определенные возможности, которые могут быть мобилизованы для достижения конкретной цели. Трудовой потенциал работника — это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере.

Трудовой коллектив предприятия составляют занятые на нем работники. Следовательно, под трудовым потенциалом предприятия подразумевается совокупная трудовая дееспособность его коллектива, ресурсные возможности в области труда списочного состава предприятия исходя из их возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков.

Есть мнение рассматривать трудовой потенциал не только как массу труда, которым обладает производственный объект, но и включать условия реализации этого потенциала (техническую вооруженность труда, уровень его механизации, организации и т.д.) В таком подходе, на первый взгляд, есть свой резон. Действительно, способность работника к труду реализуется в определенных технических, экономических, организационных, социальных и

других условиях и от этого зависят результаты труда. Однако такое понимание характеризует не трудовой, а производственный потенциал предприятия.

Одним из важнейших показателей, характеризующих производственные возможности предприятия, является численность промышленно-производственного персонала. Чем больше численность, тем при прочих равных условиях больше объем произведенной продукции. Такой путь увеличения объема производства классифицируется как экстенсивный.

Однако показатель численности работников, даже по видам деятельности (занятые основной деятельностью, занятые в непроизводственных подразделениях предприятия), по категориям промышленно-производственного персонала, недостаточен для полной характеристики трудового потенциала, особенно для целей управления кадрами в условиях рыночной экономики.

Здесь необходима система показателей, характеризующих все стороны потенциала:

• функциональная, временная и пространственная структура;

• оценка с позиции человеческих ресурсов;

• оценка с позиции человеческого фактора производства. Таким образом, содержание трудового потенциала раскрывает, с одной стороны, возможности участия работника (или всех членов коллектива предприятия) в общественно-полезной деятельности как специфического производственного ресурса, с другой — характеристику качеств работника (работников), отражающих степень развития его (их) способностей, пригодности и подготовленности к выполнению работ определенного вида и качества, отношения к труду, возможности и готовности трудиться с полной отдачей сил и способностей.

Соответственно и параметры трудового потенциала подразделяются на две группы:

1) параметры, характеризующие социально-демографические компоненты трудового потенциала коллектива предприятия:

-половозрастная структура, уровень образования, семейная структура, состояние здоровья и др.;

2) параметры производственных компонентов трудового потенциала: -профессионально-квалификационная структура,

-повышение и обновление профессионального уровня,

-творческая активность.

Некоторые исследователи выделяют в трудовом потенциале две его стороны: производственно-квалификационную и психологическую.

Однако для практики управления более значимой представляется система показателей, с помощью которой можно количественно охарактеризовать ту или иную сторону потенциала, чтобы выяснить, где он выше или ниже, как изменился благодаря принятым мерам, насколько фактически используемая его величина отличается от возможной и т.д.

Итак, в оценке трудового потенциала необходима характеристика его количественной и качественной сторон.

Для характеристики трудового потенциала с количественной стороны используются такие показатели, как:

—численность персонала и персонала непромышленных подразделений;

—количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде).

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку:

—физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду — состояние здоровья, физического развития, выносливости и т.п.);

— объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обусловливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т.п.);

—качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т.п.).

Характеристика качественной стороны трудового потенциала также может быть произведена с использованием количественных показателей. Например, для оценки состояния здоровья применяются показатели частоты и тяжести заболеваний в расчете на 100 работников (т.е. состояние здоровья оценивается косвенно через уровень заболеваемости), для оценки уровня квалификации — средний разряд рабочих, уровня образования — среднее количество классов общеобразовательной школы, для оценки профессиональной подготовки — доля лиц, окончивших ПТУ, количество месяцев профессиональной подготовки и т.д.

Следует отметить, что сбор такого рода информации, особенно в части получения качественных характеристик, затруднен и требует специальных исследований. Поэтому используется упрощенный подход, когда качественная характеристика трудового потенциала ограничивается данными, отражающими образовательный и квалификационный уровень, наличие специальной профессиональной подготовки и ее продолжительность, половозрастной состав. Один из вариантов такой системы показателей трудового потенциала коллектива предприятия приведен в таблице 1, которая в зависимости от особенностей предприятия и целевых задач управления персоналом может быть дополнена или, наоборот, упрощена.

Конечно, заманчиво иметь некий синтетический показатель, который характеризовал бы значение всей совокупности разнородных факторов трудового потенциала. Тогда можно было бы сопоставлять величины трудового потенциала на тот или иной момент времени по различным коллективам, выявлять влияние отдельных факторов на общую его величину, что облегчило бы выбор кадровой политики и способствовало бы более эффективному использованию трудового потенциала. Однако эта проблема остается пока не решенной.[8, с. 323]

Таблица 1

Система показателей, характеризующих трудовой потенциал предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Всего | | В том числе по категориям | | | | | | | |
| Рабочие | | Руководители | | Специалисты | | Служащие | |
| чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| 1. Персонал предприятия, всего |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В том числе |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Средняя списочная численность промышленно-производственного персонала (ППП) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Непромышленный персонал |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Структура промышленно-производственного персонала по полу |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Мужчины |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Женщины |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Возрастной состав промышленно-производственного персонала |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| До 18 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 18-25 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 26-36 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 37-50 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Старше 50 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Распределение промышленно-производственного персонала по стажу работы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| До 1 года |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1-2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2-5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 и более |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Образовательный уровень промышленно-производственного персонала |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Неполное среднее |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Общее среднее |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Среднее специальное |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Незаконченное высшее |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Высшее |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Квалификационный состав работников (разряд по единой тарифной сетке) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 и т.д. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Уровень профессиональной подготовки |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Рабочие: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| До 2 мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2-6 мес. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 мес. - 1 год |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1-2 года |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| более 2 лет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Руководители, специалисты, служащие |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Высшее образование |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В том числе по специальности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Среднее образование |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В том числе по специальности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Практики |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Используемые в практике обобщающие показатели отражают не более двух-трех элементов трудового потенциала, да и то в основном с количественной стороны. Например, показатель совокупного фонда рабочего времени, возможного к отработке, рассчитывается как средневзвешенная величина, где весами служит численность работников, имеющих ту или иную установленную норму рабочего времени (недельную или годовую, установленную или фактическую длительность рабочего дня и т.п.). В частности, этот показатель используется для характеристики потенциальной массы труда применительно к населению территории (общества) или для оценки трудового потенциала на уровне предприятия .

В качестве обобщающего показателя для количественной оценки трудового потенциала через рабочее время используется количество времени (человеко-лет), которое могут отработать работники предприятия до выхода на пенсию. Динамика этого показателя, отражающего не только численность работников предприятия, но и их половозрастную структуру, позволяет видеть процесс старения коллектива предприятия (особенно, если его кадровая политика длительное время была ориентирована на стабилизацию коллектива).

Имеются рекомендации, согласно которым при количественной характеристике трудового потенциала целесообразно отражать не только массу отработанного (или возможного к отработке) рабочего времени, но и учитывать квалификационную структуру коллектива работников (через тарифные коэффициенты, а еще лучше — через коэффициенты редукции труда, с помощью которых представляется возможным привести сложный труд к простому).

Для оценки трудового потенциала могут применяться и условно-натуральные показатели. В частности, по результатам специальных исследований рассчитываются коэффициенты, характеризующие потенциальные производственные возможности каждой половозрастной группы работников. Трудовой потенциал предприятия в целом определяется как средневзвешенная величина этих коэффициентов, где весами служит доля той или иной половозрастной группы в общей численности (в результате в одном коллективе такой оценкой будет, например, показатель 0,85, в другом — 0,95). Подобный метод оценки трудового потенциала был реализован и применительно к населению республики. В основе расчета лежали специально рассчитанные коэффициенты, характеризующие отношение производительности труда каждой половозрастной группы к среднему уровню.

Однако данный метод полезен при значительных сдвигах в половозрастной структуре работников, что на уровне предприятия за небольшой период времени (1 —5 лет) встречается редко.

Трудовой потенциал коллектива предприятия не есть величина постоянная. Напротив, его количественные и качественные характеристики постоянно меняются под воздействием не только объективных факторов (изменений в вещественном компоненте производства, в производственных отношениях), но и управленческих решений.

Известно, что чем выше трудовой потенциал предприятия, чем выше потенциальные возможности нанятой рабочей силы, тем более сложные задачи могут решаться коллективом (в отношении выпуска продукции, ее качества, быстроты освоения новых ее видов, эффективности производственно-хозяйственной деятельности и т.д.). Однако наличие таких преимуществ отнюдь не свидетельствует о том, что главная задача управления персоналом — максимальное наращивание трудового потенциала. Здесь есть и ограничения, в частности появление рабочей силы, чей трудовой потенциал будет слишком завышенным для конкретных условий производства, не соответствовать его потребностям, являться "излишним". Такая ситуация нежелательна по нескольким причинам. Во-первых, набор или подготовка рабочей силы такого качества обходится предприятию слишком дорого. А во-вторых, этот трудовой потенциал не будет полностью использован, и средства, затраченные на рабочую силу, не окупятся. У самих работников это может вызвать неудовлетворенность работой на данном предприятии, за чем последует увольнение по собственному желанию.

Несоответствие трудового потенциала коллектива потребностям производства в условиях хозяйственной самостоятельности и инициативы трудовых коллективов представляется серьезной проблемой. Как отмечается в литературе, "...в некоторых коллективах весьма болезненно воспринимаются программы реконструкции предприятий под новые высокоэффективные технологии, отсутствует серьезная заинтересованность в освоении новых профессий и специальностей, наблюдается апатия и безразличие к перестройке форм управления предприятием. Вне всякого сомнения, подобные явления отражают определенные противоречия между качеством трудового потенциала на данном объекте и условиями его предполагаемой реализации. При этом возможны два крайних случая: либо потенциал низок, что препятствует осуществлению темпов внедрения новшеств производства, либо потенциал высок, но не созданы социально-психологические предпосылки для его эффективного высвобождения" [7,с. 15]

Все это обусловливает необходимость постоянного контроля за ситуацией, корректировки выбранной кадровой политики, упреждения возможных негативных явлений путем планомерного управленческого воздействия на рабочую силу в соответствии с текущими и перспективными задачами развития самого предприятия.

## 2.3 Отбор и определение численности персонала предприятия

Приём на работу является необходимой частью управления персоналом. Этот процесс состоит в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем и квалификации кандидата. Поскольку работодатель предлагает место, гарантирующее определённое вознаграждение, то необходимо, чтобы кандидат отвечал определённым требованиям. Если требования, предъявляемые организацией, и требования кандидата хотя бы частично совпадают, то проводится их сопоставление. Процесс приёма на работу обычно требует уступок в требованиях обеих сторон. При управлении персоналом, на стадии отбора происходит процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда кандидатов одного или нескольких людей, наиболее подходящих по имеющимся критериям на вакантное место. При этом, конечно же должна обеспечиваться удовлетворённость самих работников и возможность полного раскрытия и использования их возможностей. Каждый приём работника на работу влечёт за собой большие затраты для организации, ошибки при приёме увеличиваются многократно.[10, с. 46]

**Специфика предприятия**

На отбор влияют многие факторы, его процедуры, как правило, несколько отличаются в государственном и частном секторе. Так, в государственных организациях на отбор значительное влияние оказывает политическое покровительство. В частом секторе дружба с менеджерами и работниками фирмы может иметь важное значение, но не до такой степени, как в государственных организациях, здесь всё же целью отбора персонала является отбор по достоинствам. Важными характеристиками предприятия, влияющими на отбор, являются его размер, сложность и технологическая изменчивость. Систематические, надёжные и действенные методы отбора, как уже известно, требуют больших материальных затрат, и лишь относительно большие организации берутся за их использование. Разработка этих методов оправдана в случае большого числа вакантных мест и ещё большего числа кандидатов. Если предприятие имеет много вакантных мест, но количество претендентов не велико, то особенно сложные методы отбора не требуются.

**Местоположение предприятия**

Многие крупные фирмы, выпускающие товары, пользующиеся повышенным спросом, располагают свои предприятия в нескольких городах, и эти города обычно обеспечивают постоянный поток желающих работать. Как правило, такие регионы страны привлекают достаточно большое число работников, имеющих необходимые навыки и подготовку.

**Непосредственное окружение и отбор**

Основная цель отбора - набрать работников с высокой культурой работы - может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми контролирующими интересы компании. Администрация предприятия устанавливает различные цели набора, например, привлечение работников с высоким качеством работы:

• готовых работать на фирме много лет;

• с низким показателем несчастных случаев;

• умеющих общаться с коллегами и клиентами и т. д. Отбор направлен на выявление возможностей и взглядов заявителя для определения его соответствия условиям и особенностям работы.

**Критерии отбора**

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: образование, опыт, медицинские и личные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющимися со своими обязанностями. Отбор может быть невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик.

**Образование**

Большинство нанимателей пытаются отбирать работников, во многом судя о них по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему и высшую степень низшей. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и тип образования, его соответствие рассматриваемой работе.

**Опыт**

Работодатели часто отождествляют опыт с возможностями работника и с его отношением к работе, считая, что человек, занимавшийся подобной деятельностью ранее и желающий выполнить такую же работу, любит её и будет выполнять её хорошо. А поскольку лояльность в отношении работы и предприятия ценится высоко, большинство работодателей предпочитают наём работников с опытом.

Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. На военной службе дата присвоения званий есть эквивалент рейтинга трудового стажа. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы на данной фирме, временем работы на фирме на определённой должности или в составе определённого отдела и т. д.

**Физические (медицинские) характеристики**

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определённых физических качеств, обычно сводящихся к выносливости и силе, которые легко поддаются тестированию. С этой целью предприятию следует выявлять физические и медицинские характеристики преуспевающих работников в данный момент и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников этим данным соответствуют.

**Персональные характеристики и типы личности**

Одной из важнейших персональных характеристик работника является его социальный статус (положение). Одни работодатели предпочитают принимать женатых работников, считая, что это приводит к меньшей текучести и лучшему качеству работы. Другие фирмы с большей охотой приглашают холостых или разведённых работников, которые по их мнению, мобильнее, охотнее соглашаются на смену места и вида работ, работу в выходные дни и сверхурочно. Второй важной персональной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрастном делении, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в фирме на данное время. В США, например, дискриминация против лиц старше 40 лет признана незаконной, и, если кадровик намекнёт претенденту, что тот уже староват для данной работы, это может стать основанием возбуждения судебного дела.

Работодатели могут предпочитать определённые типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личные качества могут быть необходимы работникам, общающимся с клиентами, для других же мест такие качества не пригодятся.

Работа кадровой службы будет тем успешнее, чем яснее её сотрудники представляют себе конкретную цель работы по набору и отбору кадров. Например, когда ставится задача просто привлечь новые кадры для работы в организации, применяются одни методы. В этом случае кадровая служба руководствуется критериями, которые разрабатываются в организации лицами, принимающими решение. Для набора отбора кадров на определённую и специфическую должность кадровая служба использует аналитические оценки кандидатов, учитывающие характеристики работы и требования к человеку, её выполняющему, независимо от характера деятельности и размеров организации. В применении аналитических методов отбора кадров на ту или иную должность акцент делается на основных показателях поведения, что облегчает процесс принятия решений.

**Методы отбора персонала**

В прошлом отбор персонала на Западе (а на некоторых предприятиях России и сегодня) считался достаточно простым делом. Начальник лично беседовал с желающими и принимал решение, руководствуясь своей интуицией (или рекомендацией вышестоящего начальства). Однако, начиная с 60-х годов XX века создавались различные формы и методы этой процедуры, повышалась её эффективность и она освобождение от субъективных оценок. Эти методы можно сравнить со ступенчатой системой. На каждой из этих ступень часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Конечно многие организации реализуют эту процедуру в различном объёме, исключая или добавляя какие-либо методы, поскольку это очень дорогостоящее дело, требующее много времени. В Таблице 2 показано применение различных методов отбора в зависимости от источников набора.

Таблица 2

Методы отбора, используемые при найме и продвижении по службе

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Метод отбора | Доля общего числа обследованных, % | | | |
| Процедуры для кандидатов извне | | Процедуры для кандидатов на повышение | |
| 1 | 2 | | 3 | |
| Проверка рекомендаций и послужного списка | 97 | | 67 | |
| Отбор без беседы | 81 | | 70 | |
| Тест на качество работы и навыки | 75 | | 40 | |
| Медицинский осмотр | | 52 | | 8 | |
| Схематическая беседа | | 47 | | 32 | |
| Изучение кандидатур агентством вне предприятия | | 26 | | 3 | |
| Тест на знание специфики работы | | 22 | | 15 | |
| Тест на умственные способности | | 20 | | 10 | |
| Заполнения бланка заявления | | 11 | | 7 | |
| Тест на личные качества | | 9 | | 7 | |
| Изучение кандидатур в центре по оценке работников | | 6 | | 7 | |
| Тест на физические способности | | 6 | | 4 | |
| Тест на детекторе лжи (либо письменный тест на честность) | | 6 | | 1 | |
| Другие | | 3 | | 2 | |

Примечание : Общее число обследованных 437 человек.

**Предварительная отборочная беседа**

Эта работа проводится по разному в различных фирмах. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили непосредственно в отдел кадров или на место работы. В этих случаях беседу проводит специалист по персоналу или линейный менеджер. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Уже после этого удачливые заявители проходят следующие стадии отбора. Беседа может проходить и по телефону, если прибытие кандидата затруднено (например, он живёт в другом городе). В этом случае, перед беседой фирма получает заявление о желании работать здесь и письмо. Письма, посылаемые вместе с заявлением о работе, должны быть напечатаны на хорошей бумаге, быть не более одной страницы и включать в себя следующие пункты (в порядке убывания значимости):

• Какую должность Вы хотели бы занимать;

• Ваши специфические цели работы на данном месте;

• Конечные цели Вашей карьеры;

• Причина, по которой Вы ищете работу;

**Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты.**

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, а запрашиваемая информация должна определять производительность будущей работы претендента. Данные могут относиться к прошлой работе, складу ума, то есть, чтобы на их основе можно было провести психологическую оценку кандидата. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и, предполагать любые возможные ответы, в том числе и вообще отказ в ответе, а сами пронумерованные пункты должны вытекать один из другого. Могут быть заданы вопросы о мнении претендента по поводу какой-либо ситуации, допустим: «Что Вы думаете о частых командировках, если Вы служащий нашей компании?» Вариантами ответов могут быть такие: «С удовольствием соглашусь», «Не прочь попробовать», «Скорее всего, соглашусь», «Откажусь от командировок». Другой разновидностью анкет по биографическим данным является «сравнительный бланк заявлений», используемый в США для прогноза результативности и количества

**Беседа по найму**

Собеседования или беседа по найму до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Принимая на работу новых сотрудников, организация располагает обычно лишь документальными данными о нём. В этом случае важное значение приобретает беседа представителей организации с претендентом. Даже работников

неуправленческого состава редко принимают на работу хотя бы без одного собеседования. Его лучше всего проводить будущему непосредственному управляющему претендующего на должность работника. Отбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев.

Собеседование предназначено для выяснения некоторых деловых качеств кандидата и личного знакомства с ним. Прежде всего, должно быть выяснено знание специалистом того дела, за которое он берётся. Конкретное содержание проверки на знание дела определяется описанием (квалификацией) рабочего места. Проверяется, насколько претендент понимает предстоящую работу (функции, технологии), знает технические средства, которыми ему предстоит пользоваться.

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения беседы сводятся к следующему:

• Установление взаимопонимания с кандидатом и предоставление возможности ему чувствовать себя свободно.

• Концентрация внимания в ходе всего собеседования на требованиях к работе.

• Недопустимость оценки по первому впечатлению. Необходимость получения всей информации о человеке.

• Подготовка комплекта структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам, а также достаточная гибкость, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы.

Различают беседы формализованные (строго по схеме), слабо формализованные и неформализованные. В ходе любой из них происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Цель практически любого вида беседы - знакомство с претендентом. Однако эти три вида беседы значительно отличаются по подходам. В ходе беседы формализованного типа проводящий её человек не отклоняется от имеющегося у него стандартного списка вопросов и отмечает ответы кандидата на специальном бланке. Такой подход, как правило, не позволяет получить достаточно широкого представления о заявителе, так как не даёт возможности приспособить ход беседы к ответам претендента.

При проведении беседы по неформализованному типу у человека, проводящего её обычно нет заранее подготовленных вопросов. Разговор ведётся свободно, в зависимости от сложившейся ситуации и характера самого заявителя. Но, тем не менее, имеются определённые рекомендации по проведению собеседования по этому типу. Сюда входит запрещение комментариев по поводу пола кандидата, если это не связано как-то с выполнением работы. Недопустимо задавать вопросы, связанные с расовой принадлежностью (о цвете кожи, глаз, волос), увечьями (как они получены, и насколько они серьёзны), возрастом, семейным положением и количеством детей (это выясняется лишь после приёма), ростом и весом, пригодностью к воинской службе, интересоваться родом войск, в которых служил кандидат, жилищными условиями, судимостью. Запрещается также требовать рекомендации религиозных организаций. Кроме того, есть перечень вопросов, которые должны задаваться с большой осторожностью, это вопросы: о месторождении, пользовании псевдонимом или вторым именем, о религиозных убеждениях, гражданстве, членстве в различных клубах и общества.

В целом же разговор ведётся достаточно свободно. Здесь нужно постараться вызвать кандидата на откровенность и внимательно прислушиваться к его словам. Разговор, как правило, начинается с какого

либо простого вопроса, допустим: «Что в данной работе Вам нравится больше всего?». После того, как он начнёт говорить, следует делать лишь короткие замечания в тех случаях, когда собеседник отклоняется от темы отклоняется от темы беседы. Одобрительная улыбка и реплики типа «Это очень интересно, продолжайте, пожалуйста» заставляют кандидата продолжать свои высказывания до тех пор, пока у интервьюера не сложатся правильные представления о нём самом, а также о его истинных намерениях.

Собеседование при приёме на работу делится обычно на три основные части: вступительную, основную и заключительную.

Вступительная часть составляет около 15 % времени для создания атмосферы взаимопонимания. Опрос обычно начинается с темы, интересующей обе стороны. При этом нужно стараться ободрять опрашиваемого, избегать отрицательных оценок и критических замечаний, как можно больше проявлять дружелюбие и интерес к личности кандидата. Главная же цель основной части беседы - получение информации для оценки в претенденте качеств, требуемых для данной должности и принятия решения. При этом желательно, чтобы кандидат говорил сам, а интервьюер внимательно слушал. В заключительной части необходимо подвести итоги и разъяснить дальнейший ход приёма на работу. Не следует заканчивать беседу отрицательным решением, о нём человека рекомендуется уведомить позже.

В Англии для беседы с кандидатами чаще всего используется метод, называемый «план семи пунктов», разработанный и рекомендованный Национальным институтом производственной психологии. Он включает в себя:

1. Физические характеристики - здоровье, внешность, манеры.

2. Образование и опыт.

3. Интеллект - способность быстро схватывать суть проблемы.

4. Способность к физическому труду.

5. Диспозиция - лидерство, чувство ответственности, общительность.

6. Интересы - любые хобби, которые могут характеризовать личность кандидата.

7. Личные обстоятельства - как работа будет влиять на личную жизнь и наоборот. В ходе беседы менеджеру по персоналу нужно

определить:

• достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы;

• желает ли он выполнять её при существующих условиях;

• какова продолжительности будущей работы в организации;

• возможность продвижение по служебной лестнице вверх;

• совершенствование профессии кандидата;

• мнение относительно сверхурочной работы, командировок, замещения других работников и других возможных специфических особенностей предстоящей деятельности

• является ли этот кандидат самым подходящим из всех остальных

Что касается продвижения в должности, то по этому вопросу должна быть ясность. Если есть возможность продвижения, то претенденту желательно сообщить, что ему для этого следует делать. Если нет такой возможности, то об этом также следует уведомить будущего работника, но в то же время сказать о льготах, которые он сможет иметь по мере увеличения стажа работы его в организации.

О мотивации действий претендента можно судить, задав ему всего два вопроса: «Почему он ушёл с прежней работы?» и «Что его привлекает на новой работе?» Уточнение мотивации ориентирует администрацию относительно уровня заинтересованности в работе будущего работника. В ходе беседы представляется возможным выяснить некоторые способности претендента, например. Способности понимать, выражать свои мысли, писать, говорить и пр. Необходимо обратить внимание на опрятность в одежде, в облике в целом, а также на манеру держаться. Предпочтительными надо считать: опрятность, скромность в облике и естественность в поведении.

При проведении беседы, вопросы задаются не только кандидатам, но и сами они могут получить у менеджера по персонала некоторую информацию, касающуюся их возможной работы в данной организации. Как правило, задаются следующие вопросы:

1. Как оценивается исполнение работы?

2. Много ли переводов с одного отдела или участка в другой?

3. Какова политика продвижения?

4. Имеет ли предприятие программы по обучению и повышению квалификации?

5. Как велика ответственность, которая ложится на новых работников?

6. Оказывается ли предпочтение людям, закончившим образование? Какова политика компании в области дополнительного образования?

7. Каков имидж компании в обществе?

8. Каковы социальные гарантии?

Помимо основной цели беседы - отбора наиболее подходящих для организации лиц, существует и другая цель - реклама. Необходимо внушить собеседнику значимость данной организации. Это требование предъявляется ко всем работникам службы персонала при всех формах и методах отбора персонала. Уже на первых стадиях встреч с людьми важно уделить им должное внимание, чтобы у них создалось благоприятное впечатление о компании. Для этого необходимо, чтобы человек, занимающийся приёмом новых сотрудников, имел навыки общения с людьми разных типов. Ему должно нравиться общаться с людьми и оказывать помощь находящимся в затруднении заявителям. При недостаточной квалификации человека проводящего беседу, она может оказаться малоэффективной и даже повлечь за собой судебное разбирательство.

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 учёта 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 посредственный последующий 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.

В результате такого метода отбора как собеседование удаётся довольно определённо выявить фактический уровень профессиональной подготовки претендента и соответствие его предстоящей работе. Надо отметить, что редко бывает, чтобы претендент на должность полностью её соответствовал, поэтому собеседование также имеет целью выявить степень несоответствия. Если степень несоответствия такова, что претендента можно подучить на месте, то тогда он может быть принят на работу. В этом случае важно, что управляющий видит, какие он берёт на себя обязательства по этому доучиванию нового работника. Но более важно и то, что принимаемый на работу видит своё небольшое несоответствие, профессиональную неготовность, и в связи с этим необходимость учиться и стараться в работе. Необходимой ясности в соответствии работника и работы не бывает, если его принимают на работу только по документам без должной проверки. В результате это несоответствие, если оно есть, не зафиксировано и не определена его степень, доучивание не проводится, а в итоге страдает дело. Часто в таких случаях работник начинает оспаривать перед администрацией своё несоответствие работе.

Не все собеседования заканчиваются положительным решением. Проведённые социологами опросы менеджеров по персоналу показали, что наиболее частые причины отказа в приёме на работу по итогам собеседования были следующие:

1. Плохой внешний вид.

2. Агрессивная манера поведения, комплекс превосходства, властность.

3. Неспособность ясно выражать свои мысли, недостатки речи, плохая дикция, грамматические ошибки.

4. Отсутствие личных планов служебной карьеры и четких целей, пассивность и индифферентность, незрелость.

5. Неуверенность в себе и неуравновешенность, нервозность, неловкость.

6. Нежелание начинать работу с младших должностей, намерение получить сразу слишком много.

7. Чрезмерное внимание к денежному вознаграждению, заинтересованность только в получении материальных благ.

8. Скрытость, уклончивость, увиливание от прямого ответа, неискренность.

9. Плохие отзывы об организациях, в которых кандидат работал раньше, и об их руководителях.

10. Бестактность, невежливость.

11. Непонимание общепринятых правил.

**Тесты по найму**

Применяемые при отборе тесты, предназначены для того, чтобы получить психологический портрет кандидата, оценить его способности, а также профессиональные знания и навыки. Они позволяют сравнивать кандидатов между собой или с эталонным, то есть идеальным кандидатом. Как правило, тесты разработаны психологами, но, чтобы их использовать, совсем не обязательно быть психологом.

Тесты используются для измерения качеств человека, необходимых для результативного выполнения работы. Например, для секретаря такими способностями могут быть умение печатать на компьютере, стенографировать, требуются и определённые личные качества. При приёме на работу чаще всего используют тесты направленные на изучение:

• профессиональных знаний и навыков;

• уровня развития интеллекта и других способностей;

• наличия и степени проявления определенных личностных

качеств.

Специалистам по персоналу известны, как правило, тысячи различных тестов. Из этого многообразия можно выделить основные.

Тесты выполнения отдельных работ. Например, тест на компьютерное программирование для программистов, тест на вождение для водителей, прослушивание для музыкантов, тесты по машинописи и т. п. Кандидатов просят проделать определённую работу на механизме с которым им придётся работать в случае принятия на работу, а затем уже регистрируется количество и качество результата. Тесты такого рода наиболее достоверны.

Другой вид тестов связан с искусственным созданием обстановки, приближенной к реальной. Например, вождение машины на тренажёре, тесты на психомоторные способности (время принятия решения, поворотливость пальцев, скорость движения конечностей и др.), тесты на канцелярские способности (проверяется запоминание чисел и имён). Сюда же относится большая группа так называемых письменных тестов, используемых для измерения общего уровня умственного развития и способностей. Их существует огромное множество. Например, тест на способности - шкала Векслера, состоящий из двух групп заданий. Первая, словесная, включает вопросы по словарному запасу, общей информированности, арифметике. Вторая группа состоит из заданий, основанных на завершении рисунка, собирании предметов и т. п. Широко также используется калифорнийский тест умственной зрелости, а также тесты позволяющие измерить различные личностные параметры человека. Наиболее известны тест Кэттела, выделяющий шестнадцать основных качеств претендента, Мйннесотский многопрофильный личностный тест «семантический дифференциал», служащий для исследования репрезентативности эмоциональных явлений в сознании, тесты по изучению типа нервной деятельности (темперамента), акцентуации характера и другие.

Особой разновидностью тестов являются опросники. С их помощью оценивают свойства личности или интересы. Ответ характеризует отвечающего. Опросники используются для определения склонности к тому или иному виду деятельности, например нравится ли данному человеку работать в коллективе, если у него артистические склонности и т. п. Опросники эффективно применяются в целях профориентации

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются письменно самими кандидатами, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время всё популярнее становится использование автоматизированных тестов, в основном выполнение которых предлагается претендентам на компьютере. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчёты и выдаёт результат.

Сегодня тестирование - неотъемлемая часть работы по управлению персоналом. По данным американской статистики, при опросе кадровых менеджеров сложилась следующая ситуация. 20 % опрошенных ответили, что постоянно пользуются различными психологическими тестами (калифорнийский тест на личностные характеристики, тест Гордона на личностный профиль, тест на социальный интеллект, тест на адаптивность и уживчивость в коллективе и др.); 11 % используют детектор лжи, психологический стрессовый показатель, тесты на честность и т. д.; 18 % опрошенных ответили, что применяют для кандидатов на работу алкогольный и наркотический тесты, являющиеся частью медосмотра и основанные на различных анализах. По заявлению опрошенных, ни одна из организаций не использует тесты на СПИД; 55 % менеджеров по персоналу используют тесты похожие на работу, которую кандидат должен выполнить (вычислительные тесты, печатание на компьютере, речевая обработка и канцелярское дело, тесты на силовой подъём и гибкость и т. п.); 22 % респондентов пользуются психоанализом для выявления мастерства претендентов; в 63 % организаций данные тестирования держат в строгом секрете; 21 % ответили, что результаты тестовых испытаний были показаны лишь кандидату и инспектору службы персонала, а 13 % заявили, что не держат тестовые данные в секрете.

В России на данный момент отечественных тестовых методик практически нет, так как они долго считались идеологически чуждыми нам. Используются в основном западные методики, однако здесь имеются определённые сложности, связанные не только с языковыми отличиями, но главным образом, с социокультурными несоответствиями.

**Проверки рекомендаций и послужного списка**

В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса, объективность оценки не может быть гарантирована, так как многие люди не хотят писать своё истинное мнение о человеке, который это может прочитать. Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённому перечню качеств. Ещё более распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения каких либо интересующих вопросов. При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. При этом учитывается также частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице. Считается, что в молодые годы смена рабочего места имеет другое значение, нежели позднее. Поэтому у молодых кандидатов частые перемены рабочего места должны быть расценены, скорее, положительно, так как в основе их лежат мобильность, стремление к лучшей организации, гибкость. У кандидатов постарше смена рабочего места должна быть обсуждена в ходе беседы. Учитывается ещё и то, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата.

**Медицинский осмотр**

Некоторые фирмы, требуют проведение медосмотра по нескольким причинам:

• необходимостью знания физического состояния претендента в момент найма на случай подачи возможных требований компенсаций из-за ухудшения здоровья;

• предотвратить приём переносчиков заразных болезней:

• определить, может ли человек физически выполнять предлагаемую работу.

Одной из форм медосмотра является генетический отбор, предусматривающий использование различных анализов с целью выявления у кандидата особых черт, предрасполагающих (или наоборот) его к работе с различными химикатами. Например, заявитель с повышенной чувствительностью организма к токсинам, используемым в производстве, немедленно отсеивается в процессе отбора. В последние годы на Западе широко обсуждается комплекс вопросов, связанных с проверкой на предмет употребления наркотиков. Это проблемы как этического и юридического порядка так и медико-биологического, так как достоверных на сто процентов тестов пока ещё не существует и в трети случаев результаты их оказываются ошибочными.

Также никогда не мешает назначить претенденту испытательный срок в рамках, установленных трудовым законодательством. За время испытательного срока представляется возможность способом естественного наблюдения и специальных условий достаточно хорошо выяснить деловые качества работника и сделать окончательное заключение о его пригодности. Поскольку срок этот относительно небольшой , изучение деловых качеств должно протекать активно и целенаправленно. В течение испытательного срока решаются задачи не только изучения деловых качеств работника, но и выявляются его способности к обучению, а также ему предоставляется возможность самому оценить предстоящую деятельность и адаптироваться в среде персонала организации.

Перед окончанием испытательного срока непосредственный руководитель должен дать оценку работнику для кадровых подразделений и объявить своё заключение о дальнейшем его использовании самому работнику. Если работник после полного испытательного срока проявил качества, необходимые для постоянной работы на занимаемой должности, его принимают на постоянную работу. При этом нужно обратить внимание работника на его слабые стороны и на необходимость постоянного совершенствования им деловых качеств, а также главе организации необходимо встретиться с группой новых работников. На такой встрече новичков надо ознакомить с общими целями, структурой, традициями, историей и достижениями организации.[10, с. 46]

# Глава 3. Предложения по совершенствованию работы с персоналом на предприятии "Семос-НН"

## 3.1 Социально-управленческая структура ООО «Семос- НН» и ее кадровая составляющая

Организационная структура ООО «Семос-НН» в основном соответствует линейно-функциональной схеме управления с увеличивающимся уровнем иерархичности в результате функциональных и инвестиционных слияний (рисунок 2).

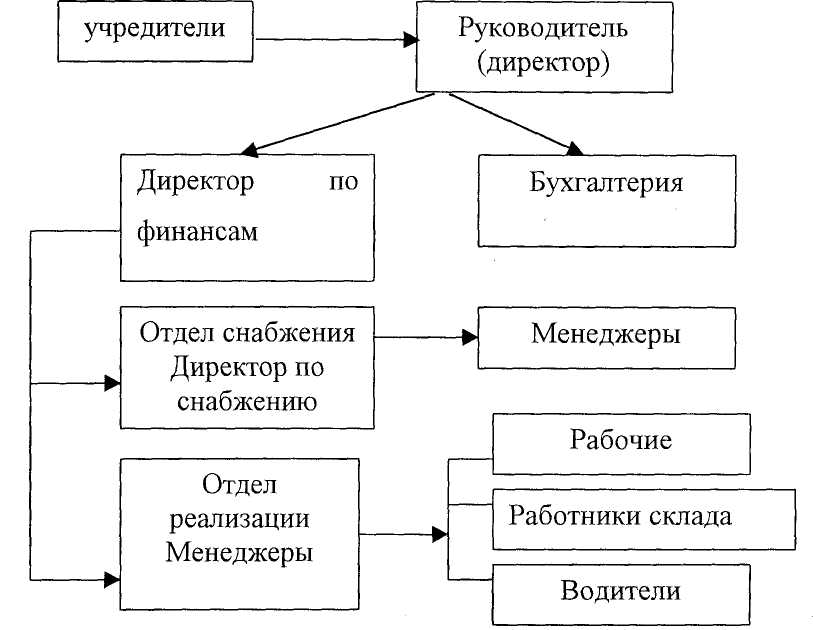


Рисунок 2 Организационная структура ООО «Семос-НН»

Слияние идет с целью объединения экономических интересов для осуществления хозяйственной, т.е. направленной на получение прибыли, деятельности, расширения доли в различных сферах Нижегородского рынка, увеличение денежных потоков и уровня производственных ресурсов. На сегодняшний день помимо фасованных нефтепродуктов и промышленного оборудования, наша организация начала заниматься реализацией

автозапчастей различных марок, оказанием услуг по ремонту автомобилей, автосервисом и другими видами услуг.

Система коммуникации в организации имеет вид пирамиды, на вершине которой находятся руководители, в частности учредители, а внизу у основания подчиненные различных уровней. На базе этой иерархии создана лестница должностных зависимостей, предполагающая строгую подчиненность низших звеньев персонала высшему руководству.

Реальной властью обладает лишь один из учредителей Общества, который по сравнению с другими имеет 40% доли и владеет более полной информацией. Как следствие, только он владеет преимуществом при принятии важных управленческих решений. Власть формального руководителя, который является наемным работником, ограничена рамками его полномочий и подчинена главному учредителю. В силу своих должностных обязанностей он может оказывать влияние на работу и поведение подчиненных.

Ключевым фактором, обуславливающим отношения власти, является доступ к информации. Строго контролируется распределение информации среди членов организации и ее структурных подразделений. Наибольший доступ к важной информации имеют руководители, которые определяют необходимый объем информации, которым должны обладать финансовый отдел, бухгалтерия, отделы по снабжению и сбыту продукции. К примеру, доступ в сеть Интернет имеют лишь генеральный директор и директор по финансам. Отделы снабжения и сбыта получают дополнительную информацию из внешней среды о постоянно меняющихся условиях на потребительском рынке. Сотрудники именно этих отделов располагают более точными сведениями о спросе на ту или иную продукцию и о тенденциях ценообразования.

Налицо авторитарный стиль управления: чрезмерное преувеличение роли руководителя, принятие управленческих решений не учитывая мнения других, контроль над подчиненными, навязывание своей воли, ограничение

самостоятельности действий сотрудников. Руководство осуществляется не методами разъяснения и убеждение, а методами принуждения, в частности материальными взысканиями.

Но строгим разделением обязанностей, жесткими рамками контроля, невозможностью принятия решений сотрудниками среднего звена фирма уменьшает потенциальные возможности и сдерживает инициативу молодых сотрудников.

Штат сотрудников 000 «Семос - НН» насчитывает порядка семи десятков человек. Средний возраст работников колеблется от 25 до 50 лет. При этом жестко разграничены «мужские» и «женские» должности. Женщины в организации представлены бухгалтерами и секретарями, и составляют 7% от общей численности штата. Обязательным требованием является «стабильное» семейное положение: наличие семьи и детей. Ярко выражена дискриминация по половому признаку. Образование ни одного из сотрудников не соответствует профильному, что создает дополнительные трудности, в том числе при принятии управленческих решений. Следствием этого является отсутствие профессиональных навыков, которые медленно приобретаются в процессе работы.

Во многом сказывается отсутствие кадровой службы и специалистов по работе с персоналом. Вопросом управления персоналом занимается непосредственно руководитель предприятия, не имеющий ни соответствующего образования, ни. опыта подобной работы. Не разработаны основные направления кадровой политики и способы ее осуществления, говорящие о том, что предприятие не уделяет должного внимания этому вопросу.

Основная проблема фирмы при подборе кандидата на вакантную должность - это. изначально завышенные и нереальные требования специалистам. Возраст нового сотрудника не должен превышать 25 - 30 лет при наличии базового и дополнительного образования (причем профильного).

Приветствуется знание иностранных языков, владение всеми видами современной оргтехники, и самое главное - это наличие значительного опыта работы (не менее 3-х - 7 лет) в крупных компаниях - лидерах рынка. После собеседования, на котором руководители неохотно делятся информацией о стратегических целях компании, ее финансовом состоянии и владельцах, наиболее понравившемуся кандидату предлагается испытательный срок, в течение которого сотрудник должен оправдать ожидания своего руководителя. При этом действия сотрудника строго ограничивают узким кругом его должностных обязанностей. Особенно это относится к сотрудникам среднего и низшего звена.

Широко используется способ найма «по знакомству», при этом уже неважно, что человек не является опытным специалистом, главное, что он «вписывается» в коллектив.

В плане мотивации труда отсутствуют две важные составляющие этого процесса:

- возможности карьерного роста для перспективных специалистов;

- достойный уровень оплаты труда.

Мало выделяется средств на практическое обучение для вновь приходящих сотрудников и дополнительного образование (повышение квалификации, переобучение) для штатных работников. Сокращены до минимума социальные льготы по медицинскому обслуживанию питанию.

На предприятии ООО «Семос-НН» существует система должностных окладов. Главным способом поддержания трудовой дисциплины является система материальных взысканий и поощрений.

Следует отметить, что отсутствие интереса к нуждам и потребностям сотрудников влечет за собой не заинтересованность последних в результатах своего труда. Как следствие, наблюдается высокая текучесть кадров, что характеризует предприятие не с лучшей стороны.

На предприятии «Семос - НН» давно идут разговоры о необходимости нововведении разного плана и только начинается внедрение их в практику работы предприятия. Что же ждет от коллектива руководство в связи с будущей модернизацией предприятия?

Скорее всего, одобрения, поддержки и активной деятельности всех работников по реализации задумок администрации. В ряде случаев коллектив действительно может катализировать некоторые начинания администрации, но в российской практике наемные рабочие чаще выступают инертной силой, сводящей на нет все потуги руководства. Противопоставление «мы -рабочие» и «оно - руководство» свидетельствует о несовпадении интересов и целей участников общественного производства, начальников и подчиненных.

В «заслугу» администрации можно записать слабую

информированность практически всех работников о нововведениях. Социологические опросы в коллективе показывают, что только 8% полагают, что хорошо осведомлены, 50% знают в общих чертах, 42% имеют смутные представления о том, что делается на предприятии и о планах руководства. И это притом, что девять из каждых десяти опрошенных заявляют, что их интересует будущее акционерного общества, возможные перемены в его работе. Спрос на информацию остается неудовлетворенным. Возможно, что высокий интерес к инициативам руководства обусловлен неоднозначностью их последствий для работников. Только 24% считают, что предпринимаемые руководством меры приведут к желаемым результатам, столько же сомневаются в положительном результате. Каждый второй работник затрудняется сказать что-то определенное, поскольку личная позиция не сложилась.

Можно с уверенностью утверждать, что осознание необходимости перемен стало господствующим общественным мнением коллектива предприятия. 53% опрошенных считают, что нужны кардинальные преобразования, мелкими не обойтись, 38% -сторонники небольших шагов. Здесь не только ожидание больших выгод от крутых поворотов, сколько опасение наломать дров, боязнь утрат от непредсказуемых последствий радикальных реформ. Наконец, 9% - противники любых нововведений. Они сыты нововведениями и реформами. ИХ аргумент прост и понятен: реформ в Нижегородской области было много, а толку от них мало, скорее больше вреда для простого человека. Это не расхожее мнение обывателя, а вывод ученых: реформы в России идут за счет народа.

Рассмотрим, что из себя представляют сторонники радикальных преобразований, умеренные и противники перемен. Между первой и второй группами разница невелика, тогда как, последняя группа сильно отличается от первых двух.

Кто эти люди? Среди умеренных большее число уже сегодня видит положительные тенденции в ситуации на предприятии, среди них наименьшее число совершенно не информированных о новациях. Первая рекомендация руководству - не уставать разъяснять работникам свои задумки, цели идеи, тем самым, вербуя сторонников своих планов.

Самый большой интерес к переменам в работе предприятия - у сторонников кардинальных мер (90% сильно интересуется).

Если противники реформ последовательны в своем неприятии нововведений (72% из них убеждены, что такие люди как они обязательно останутся в проигрыше), то сторонники кардинальных и степенных преобразований удивительно нелогичны: 42% тех и других считают, что останутся в проигрыше. Впрочем, они логичны в другом, а именно: сегодня они тоже в еще большем проигрыше, так что указанный контингент стремиться, хотя бы минимизировать свои утраты и потери (доходов, престижа, самоуважения и иных былых ресурсов).

Противники инноваций последовательны в оценках угроз для себя в случае преобразований: в этой группе заметно больше опасаются увольнения с предприятия (64%), увеличения трудовой нагрузки при незначительном увеличении зарплаты (64%), четверть не видят для себя перспектив и т.д. Эти же страхи фигурируют и в ответах сторонников реформ, но в несколько меньших размерах.

Сторонники умеренных преобразований представляются нам наиболее предпочтительной для сотрудничества с руководством частью работников. У них меньше всего, не доверяющих исполнительному директору предприятия и меньше всего считающих его «наемником». Это очень хорошо просматривается в Таблице 4.

Таблица 4

Характеристика сторонников и противников нововведений на предприятии, %.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристика групп | радикалы | умеренные | противники |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Доверяют директору | 12 | 20 | 5 |
| Не доверяют | 34 | 20 | 52 |
| Директор «чужой» | 70 | 58 | 79 |
| Директор «свой» | 7 | . 10 | 2 |
| Доля женщин в группе | 45 | 59 | 55 |
| Доля руководителей и ИТР | 25 | 41 | 25 |

В связи с выше изложенным мы провели исследование о проблемах социальной удовлетворенности работников. Кроме неизбывной головной боли об улучшении финансовых и экономических показателей в центре внимания руководства предприятия должна и быть забота о социальном самочувствии работников, об удовлетворении их социальных потребностей. В принципе, экономику можно рассматривать как способ решения социальных задач, повышения удовлетворённости работников работой, жизнью в целом.

## 3.2 Характеристика движения рабочей силы ООО «Семос-НН»

Таблица 5

Обеспеченность трудовыми ресурсами ООО "Семос"

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Численность | | Процент обеспеченности |
| план | факт  (2004г.) |
| Среднесписочная численность персонала | 60 | 56 | 93 |
| В том числе основные рабочие | 42 | 38 | 90 |
| Из них: специалисты по кассовым аппаратам | 32 | 30 | 93 |
| специалисты по весоизмерительной технике | 0 | 8 | 80 |
| сотрудники аппарата управления | 8 | 8 | 100 |

Таблица 6

Данные о движении персонала ООО "Семос-НН"

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2003г. | 2004г. |
| Численность производственного персонала на начало года, чел. | 43 | 42 |
| Приняты на работу, чел. | 2 | 2 |
| Выбыли, чел. | 3 | 5 |
| В том числе: по собственному желанию, чел. | 3 | 5 |
| уволены за нарушение трудовой дисциплины, чел. | 0 | % 0 |
| Численность персонала на конец года, чел. | 42 | 39 |
| Среденесписочная численность персонала, чел. | 59 | 56 |
| Коэффициент оборота по приему работников, чел. | 0,03 | 0,04 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников, чел. | 0,05 | 0,09 |
| Коэффициент текучести кадров, чел. | 0,05 | 0,09 |
| Коэффициент постоянства кадров, чел. | 0,91 | 0,57 |

Для характеристики движения рабочей силы мы рассчитали и проанализировали динамику следующих показателей результаты которых по исследуемому предприятию ООО "Семос-НН" приведены в таблице 6.

1) Кпр=Рпр/Чср (3.1)

2) Кв= Ру/Чср (3.2)

3) Ктк= Русн/Чср (3.3)

4) Кп= Рп/Чср (3.4)

где Кпр - коэффициент оборота по приему работников;

Кв - коэффициент оборота по выбытию работников;

Ктк - коэффициент текучести кадров;

Кп - коэффициент постоянства кадров;

Чср - среднесписочная численность персонала;

Рпр - количество принятого на работу персонала;

Ру - количество уволившихся работников;

Русн - количество уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение дисциплины;

Рп - количество работников проработавших весь год.

Кпр2004г.=2/56=0,04 Кпр2003г.=2/59=0,03 (3.1.)

Кв2004г.=5/56=0,09 Кв2003г.=0/59=0,05 (3.2.)

Ктк2004г.=5/56=0,09 Ктк2003г.=0/59=0,05 (3.3.)

Так как количество уволившихся за нарушение дисциплины и в прошлом ив 2004 году равен 0, то значения коэффициентов Кв и Ктк совпадают.

Кп2004г.=32/56=0,57 Кп2003г.=54/59=0,91 (3.4.)

Из полученных данных видно, что в 2004 году возросло выбытие работников и текучесть кадров почти в два раза, и составило 7 человек, и как следствие уменьшилась часть постоянных рабочих в общей доле персонала. Как видно из таблиц 4 и 5 текучесть наблюдается среди основных рабочих, возрастной порог которых от 30 до 40 лет. А эта категория представляет собой наиболее опытных работников производства.

## 3.3 Анализ эффективности использования персонала предприятия

Большое значение для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на предприятии в условиях рыночной экономики имеет показатель рентабельности персонала (отношение прибыли к среднесписочной численности производственного персонала). Оценку данного показателя ООО "Семос-НН" можно дать с помощью следующих вычислений, формула (3.5).

Rпп=П/Чср\*100 (3.5)

Где Rпп — рентабельность персонала;

П—прибыль от реализации продукции;

Чср—среднесписочная численность персонала.

Rпл2004г.=2776.14/56\*100=4957 Rпл2003г.=2177.8/59\*100=3691

Из полученных данных видно, что рентабельность персонала ООО "Семос" в 2004 году значительно увеличилась за счет увеличения прибыли, повышением цен на работы и услуги и производительности труда основных рабочих, несмотря на снижение численности персонала организации.

Из полученных данных видно, что в 2004 году возросло выбытие работников и текучесть кадров почти в два раза, и составило 7 человек, и как следствие уменьшилась часть постоянных рабочих в общей доле персонала. Как видно из таблиц 4 и 5 текучесть наблюдается среди основных рабочих,

возрастной порог которых от 30 до 40 лет. А эта категория представляет собой наиболее опытных работников производства.

## 3.4 Совершенствование кадровой политики, как интегральный показатель повышения социально-экономической эффективности деятельности ООО «Семос - НН»

Как известно, кадры решают все. В этом направлении у организации выявлен ряд ярких недостатков в области кадровой политики. Прежде всего это касается отсутствия сплоченной квалифицированной команды специалистов. Руководству фирмы необходимо понять, что иметь квалифицированных и хорошо обученных сотрудников выгодно. Каждый сотрудник на своей должности должен сам принимать правильные решения, не отнимая времени у генерального директора вопросами: что и как делать в конкретной ситуации? А они будут возникать ежедневно. Естественно, что появится необходимость получения дополнительного образования сотрудников.

Для того чтобы получит команду квалифицированных специалистов за разумную цену и при этом не стать учебным центром для своих конкурентов, фирме необходимо выполнить три условия:

1. использовать многотуровые технологии отбора персонала и принимать в организацию людей, уже обученных, либо потенциально готовых быстро обучиться самостоятельно.

2. честно оценить свои возможности, потребности и уровень развития фирмы, и в зависимости от этого повышение квалификации своих сотрудников проводить:

• в рамках собственных внутренних программ подготовки кадров;

• привлекая высококлассных специалистов для проведения, пусть редких и дорогих, но качественных корпоративных семинаров инновационного характера;

• используя в рамках почасовых консультаций высококлассных специалистов и экспертов для решения конкретных задач бизнеса;

• использую возможности обучения на открытых учебно-практических семинарах.

3. вкладывать деньги в повышение квалификации только действительно нужных и лояльных к фирме сотрудников.

Кроме того, получить квалифицированных сотрудников во многом помогут возможности фирмы предложить конкурентоспособную заработную плату, а также дополнительный пакет социальных льгот.

Низкая покупательская способность заработной платы (1,1-1,15 прожиточного минимума) не позволит фирме удерживать стабильным уровень текучести кадров. В связи с этим, необходимо увеличить размер заработной платы, ориентируясь на данные о том, сколько получают специалисты с аналогичным уровнем компетенции и степенью ответственности у конкурентов. Кроме того, фирме целесообразно разработать систему сдельно-премиальной оплаты труда, а также создать дополнительные материальные стимулы, которые будут способствовать росту заинтересованности сотрудников в результата своего труда. Например, если родится ребенок у сотрудника нужно выплатить ему пособие, не оставить незамеченными свадьбу, или несчастье. Кроме материальной помощи, необходимо предоставить сотрудникам бесплатное питание, медицинские и транспортные услуги, а также помощь в различных проблемах, в том числе юридическая.

В плане мотивации гораздо важнее другое - обеспечить возможности для карьерного роста перспективного сотрудника. В связи с этим, важно использовать невертикальные, а горизонтальные перемещение (ротации). Стараться донести до всех сотрудников стратегические цели, тактику, основные финансовые показатели фирмы, объяснить кадровые решения. Хорошо, если у менеджеров постоянно будут находиться в работе многостраничные годовые отчеты фирмы. Это позволит увеличить интерес сотрудников к будущему фирмы, создаст ощущение значимости собственного вклада в общее дело. Важным фактором, который обеспечит стабильность кадров, фирма должна выбрать открытую внутреннюю политику.

# Заключение

Итак, по результатам проведенного анализа можно сделать следующий вывод: на предприятии сложился вполне здоровый психологический климат.- желания работников продвигаться по служебной лестнице, иметь престижную работу, более высокую зарплату, различные льготы и др. естественны и являются мощным движущим фактором в их достижении.

Для достижения этих целей фирме необходимо выполнить следующие рекомендации:

В сфере производства:

1. Расширять ассортимент. Кроме реализации продукции производителей, с которыми уже налажены стабильные отношения, разумно осуществлять постоянный поиск новых поставщиков, расширяя ассортимент продукции. При этом реализованные товары могут быть различного назначения. Важно чтобы потребитель имел возможность выбора наиболее ценных для него товаров для удовлетворения различных потребностей.

2. Использовать индивидуальный подход к каждому клиенту. Чтобы клиенты всегда были удовлетворены качеством обслуживания необходимо разработать систему работы под индивидуальный заказ. Это способствует формированию круга покупателей, постоянно приобретающих товары

фирмы, и создает ее дополнительное преимущества перед конкурентами.

3. Установить конкурентоспособные цены. Целесообразно использовать различные ценовые стратегии, основанные на возможностях изменения уровня собственных издержек. Кроме того, цена должна соответствовать качеству продукции. Система скидок и предоставление дополнительных выгод для потребителя позволит привлечь новых покупателей и удержать старых.

В сфере управления персоналом:

Совершенствовать структуру и стиль управления. Организационно-управленческая структура фирмы должна быть способна быстро меняться и перестраиваться, быть более гибкой и лишенной барьеров. Важно привлечь сотрудников в процесс разработки и принятия управленческих решений; воспитать целеустремленную команду специалистов, объединенную общими идеями; постоянно повышать уровень квалификации своих сотрудников и создавать базу для роста их заинтересованности в результатах своего труда. В плане мотивации их труда важно обеспечить: конкурентоспособную заработную плату, возможности для карьерного роста и дополнительный пакет социальных льгот.

После рассмотрения и анализа действующей на предприятии «Семос-НН» системы управления персоналом, можно предложить некоторые рекомендации по созданию оптимальных условий, обеспечивающих максимальную отдачу:

В расчете заработной платы для специалистов и служащих необходимо отказаться от фиксированных должностных окладов и необходимо внедрение следующих позиции мотивации:

-материальное вознаграждение - совокупный материальный доход, выплачиваемый сотруднику (состоит из двух частей: базовый оклад и премиальные).

-базовый оклад - относительно постоянная часть материального вознаграждения сотрудника, пересматриваемая не чаще, чем 1 раз в полгода или при должностных перемещениях.

-премиальные - переменная часть материального вознаграждения сотрудника, пересматривается ежемесячно (ежеквартально).

Для рабочих желателен переход на более гибкие системы оплаты труда, например, сдельно-премиальную систему, которая вызывает прямую заинтересованность работника работать качественно и быстро. Приведенные выше раpличные примеры расчетов заработной платы показывают, что форма оплаты труда может коренным образом изменить отношение к работе.

-компенсационный пакет - материальные блага, предоставляемые сотруднику помимо материального вознаграждения в зависимости от статуса его должности: корпоративная медицинская и пенсионная страховка, средства мобильной связи, служебный автотранспорт, уровень оборудования рабочего места, оплачиваемые полностью или частично туристические и оздоровительные путевки, средства, выделяемые на представительские расходы и т.д.

Стабилизировать финансовое положение. Снижение издержек и привлечение дополнительных источников финансирования позволит существенно стабилизировать нынешнее финансовое состояние фирмы. Снижение издержек можно осуществить за счет поиска новых поставщиков производящих аналогичную продукции по более низким ценам с высокими эксплуатационными качествами. Привлечение дополнительных средств возможно осуществить либо путем поиска дополнительного капитала у владельцев фирмы, либо путем получения кредитов и займов у финансовых институтов и других инвесторов.

Проведенный нами анализ использования фонда заработной платы показал необходимость повышения эффективности использования средств на оплату труда. На анализируемом предприятии это увеличение производительности труда основных рабочих, а также увеличение доли чистой прибыли в ее общей сумме.

Ключ к успеху - это сплоченность всех членов организации вокруг общей цели, именно в этом случае появятся, помимо материальной заинтересованности, энтузиазм, новые идеи, увлеченность общим делом. Но наивно был бы ожидать, что сотрудники будут добиваться достижения целей организации только ради блага самой организации. Люди преследуют свои цели. Когда они могут достичь свои личные цели, выполняя то, что требует от них организация, тогда и вероятность достижения целей организации повышается. Если цель достигнута, то вся честь и слава должна принадлежать тем, кто в самом низу, чьими руками делается дело. Если дело провалено, то вина целиком должна возлагаться на руководство.

Многие руководители осознают, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако при этом полагают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Истинные мотивы, которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, они чрезвычайно сложны. Но, овладев современными методами стимулирования труда, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного работника к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Для улучшения духа команды можно предложить персоналу активную общественную жизнь.

В перспективе можно предложить всем работникам помощь в оплате проезда на работу.

Успех деятельности организации зависит от работающих в ней людей. Если целью организации является непрерывное развитие - это означает процесс самообразования, который длится всю жизнь. Стратегия непрерывного развития включает в себя мероприятия, обеспечивающие такое обучение на рабочем месте. Обучение и развитие персонала ни в коем случае нельзя рассматривать как роскошь, которая может быть позволительна, только в «хорошее время». На самом деле, чем сложнее проблема, с которыми сталкивается организация, тем выше потребность в повышении квалификации персонала.

# Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации.

2. Налоговый кодекс Российской Федерации.

3. Федеральный закон «О переводном и простом векселе» № 48-ФЗ от 11 марта 1997г.

4. Положение о простом и переводном векселе №104/1341 от 7 августа 1937г. с. 66.

5. Бобыкин В.Р. Технология управления персоналом. - М.: «Триада, ЛТД», 2002

6. Война до последнего клиента // Секрет фирмы, № 10 (365), 20 марта 2002г.

7. Грачев М. Управление персоналом в международной корпорации. -М.: «Дело ЛТД», 1993 с. 15.

8. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: НИМБ, 1999, с. 323

9. Иванов Н.А., Одегов Ю.Г., Андреев К.Л. Трудовой потенциал промышленного предприятия. - Саратов: Изд. Саратовского университета, 1988

10. Как найти специалиста? Кадровая политика: треугольник взаимоотношений // Деловая неделя, № 3 (016), март 2002г, с. 46.

11. Кваша Я.Б. Резервные мощности. - М.: Наука, 1971 с. 24.

12. Кому принадлежит Россия: Нефтяная промышленность // Коммерсантъ Власть, № 42 (444), 23 октября 2001 г.

13. Кому принадлежит Россия: Химическая промышленность // Коммерсантъ Власть, № 36 (438), 11 сентября 2001г.