## Особенности управления персоналом в иностранных компаниях

# 2017

# СОДЕРЖАНИЕ

# ВВЕДЕНИЕ

# Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЯХ

# .1 Управление персоналом как важная составляющая стратегии развития иностранной компании

# .2 Структура системы управления персоналом в зарубежных фирмах

# Глава 2. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЯХ

# .1 Основные модели управления персоналом в иностранных компаниях

# .2 Функции и особенности HR в управлении персоналом иностранной компании

# .3 Формирование корпоративной культуры как элемент управления персоналом иностранной компании

# .4 Оценка деятельности персонала и ее стимулирование

# .5 Кросс-культурные особенности управления персоналом

# Глава 3. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИНОСТРАННОЙ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ КИТАЙСКОЙ КОМПАНИИ JINGUANG)

# .1 Социально-экономическая характеристика компании Jinguang

# .2 Оценка динамики и структуры персонала компании

# .3 Анализ системы управления персоналом компании Jinguang

# .4 Рекомендации по совершенствованию управления персоналом компании Jinguang

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

# ПРИЛОЖЕНИЕ

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования, прежде всего, заключается в том, что в условиях экономической нестабильности рыночной экономики система управления персоналом выступает одним из основных организационных базисов, который позволяет даже в период задержек оплаты труда, сокращения реальных доходов населения, роста цен и других факторов, сохранить в оптимальной состоянии кадровый состав персонала компании, поскольку грамотное управление персоналом основывается не столько на материальных ценностях, сколько на нематериальных факторах, способствующих сплоченности коллектива и принадлежности к определенной организации.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

В условиях динамичной внешней среды конкурентоспособность хозяйствующего субъекта во многом зависит от человеческого фактора и эффективности труда персонала. В условиях экономического и демографического кризиса компаниям приходится решать проблемы, связанные с поиском высококвалифицированных специалистов и оптимизацией риска потери таких сотрудников. Все это предъявляет высокие требования к системе управления персоналом. В условиях нестабильности рыночной экономики грамотное управление персоналом помогает снизить риск сокращения первоклассных специалистов, использовать уникальные средства привлечения и развития сотрудников, сократить издержки на персонал и повысить эффективность труда работников организации, что в результате будет способствовать увеличению прибыли компании.

Вопросы, касающиеся управления персоналом вызывают все больший интерес исследователей не только в силу междисциплинарного положения данной категории, а в силу высокой практической и экономической значимости для функционирования организации любой организационно-правовой формы. Причем, с одной стороны, управление персоналом, как научная дисциплина, изучается учеными различных направлений - экономистами, менеджерами, социологами, психологами, а с другой стороны разрабатывается практиками - сотрудниками специализированных фирм, менеджерами по персоналу, различными специалистами и консультантами в данной сфере деятельности.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Российский рынок труда сегодня претерпевает серьезнейшие изменения. На этот процесс оказывают влияние множество различных факторов, начиная от глобализации и геополитической обстановки и заканчивая приходом на кадровый рынок следующего поколения соискателей. Каждый из таких факторов несет в себе последствия локального характера. Например, геополитическая обстановка, которая сложилась в последние несколько лет вокруг нашей страны, оставляет свой отпечаток на всех сферах деятельности государства. Так, в связи с введением странами Запада нескольких пакетов санкций, направленных на важнейшие источники дохода государства, подверглась удару экономика страны и бизнес. Вследствие этого многие крупные предприятия были вынуждены оптимизировать производственные процессы с целью избежать возможных убытков. Сокращение штата сотрудников - один из шагов, к которым прибегают предприниматели, пытаясь спасти компанию в сложившихся обстоятельствах. Еще больше пострадал малый и средний бизнес - многие предприятия были вынуждены закрыться или обанкротились.

Совокупность условий и факторов, которые их формируют, определенным образом влияет на рынок труда, на поведение соискателей и работодателей. Более того, переход к информационной эре был ознаменован торжеством цифровых технологий практически во всех сферах жизнедеятельности человека: изменилось не просто поведение соискателя, но и методы, которые он использует при трудоустройстве. То же самое можно сказать и про работодателей: инновационные методы, основанные на использовании компьютерных технологий, уже сегодня применяются во многих западных и международных компаниях. Таким образом, HR-индустрия, функционирование которой напрямую зависит от рынка труда, вынуждена изменяться и подстраиваться под условия, продиктованные описанными выше факторами. Повсеместное внедрение инновационных методов HR-менеджмента, которые учитывают реалии сегодняшнего дня - одно из необходимых условий процветания бизнеса и улучшения экономической обстановки в стране.

В силу недостаточного практического и теоретического опыта управления персоналом в рыночных условиях в России, необходимо изучать международный опыт, практику иностранных компаниях области эффективного управления человеческими ресурсам. Поскольку от эффективного развития персонала организации, его реализации его профессиональных интересов во многом зависит успех фирмы на рынке.

Степень изученности темы в отечественной и мировой науке и практике: исследователями широко освещены и вопросы систем, механизмов, методов, моделей управления персоналом в иностранных компаниях. Среди отечественных ученых особо стоит отметить работы Арсеньева Ю.Н., Булатовой Г.А., Виханского О.С., Михайлова Ф.Б., Киселевой Н.В., Шапиро С.А., Самраилова Е.К., Баландина О.В., Вешкурова А.Б. и др.

Среди зарубежных экспертов, исследователей, ученых, разнообразно исследовавших вопросы управления персоналом необходимо отметить труды Абрахамсон Е., Адлера Н., Алмонад П., Бенсона Дж., Ван де Вен А., Гамбии Мескон М.Х., Десслер Г.

Тем не менее, анализ научных работ позволил выявить серьезный методический пробел в сфере управления персоналом с использованием автоматизированных систем. Возможно, это связано с недавним появлением таких механизмов управления персоналом в мировой практике. Помимо этого, недостаточно полно проработан вопрос совершенствования менеджмента персонала в области выбора оптимальных механизмов мотивации работника. Поэтому в современных условиях особую актуальность приобретает необходимость детального изучения закономерностей и вопросов, связанных с системой управления персоналом в иностранных компаниях. Необходимость устранения существенных теоретических и практических проблем и явилась причиной выбора темы данного исследования и предопределила её актуальность.

Цель данного исследования заключается в выявлении особенностей управления персоналов в иностранных компаниях.

В соответствии с указанной целью, в работе необходимо решить следующие задачи:

1) рассмотреть теоретические основы управления персоналом как важнейшей составляющей стратегии развития иностранной компании;

2) изучить структуру системы управления персоналом в зарубежных фирмах;

3) исследовать основные модели управления персоналом в иностранных компаниях;

4) выявить функции и особенности HR в управлении персоналом иностранной компании;

5) определить сущность и этапы формирования корпоративной культуры как элемента управления персоналом в иностранной компании;

6) проанализировать существующие механизмы оценки деятельности персонала;

7) дать характеристику кросс-культурным особенностям управления персонала;

8) представить социально-экономическую характеристику иностранной компании;

9) оценить динамику и структуру персонала анализируемого хозяйствующего субъекта;

10) провести анализ системы управления в иностранной компании;

11) разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в иностранной компании.

Объектом исследования в работе выступают иностранные компании в целом, а также китайская компания Jinguang осуществляющая производство и реализацию детских радиоуправляемых игрушек с 1996 года.

Предметом исследования выступают социально-экономические отношения, складывающиеся в процессе управления персоналом в иностранных компаниях.

Методология исследования: Теоретической и методологической основой исследования явились нормативные акты, учебная и научная литература, посвященная вопросам управления персоналом в иностранных компаниях, применения материальные и нематериальных методов стимулирования сотрудников.

При доказательстве теоретических положений и разработке практических рекомендаций, обработке и анализе материалов исследования были использованы методы наблюдения, сравнительного и логического анализа, исчисления абсолютных и относительных величин, комплексного и системного подхода к изучению оцениваемых показателей.

Информационное обеспечение выпускной квалификационной работы осуществлялось при использовании таких программ, как Microsoft Word, Microsoft Excel.

Структура работы соответствует цели и задачам исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе работы рассматриваются теоретические основы управления персоналом в иностранных компаниях посредством изучения сущности управления персоналом как важнейшей составляющей стратегии развития иностранной компании; исследования структуры системы управления персоналом в зарубежных компаниях.

Во второй главе работы проанализированы механизмы управления персоналом в иностранных компаниях: основные модели управления персоналом; функции и особенности HR в управлении персоналом;

корпоративная культура как элемент управления персоналом в иностранной компании; системы оценки деятельности персонала; исследованы кросс- культурные особенности управления персоналом.

В третьей главе работы проведен анализ управления персоналом на примере китайской компании Jinguang: дана социально-экономическая характеристика компании; проведена оценка динамики и структуры персонала компании; проанализирована система управления персоналом; разработаны рекомендации по совершенствованию управления персоналом.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЯХ

1.1 Управление персоналом как важная составляющая стратегии развития иностранной компании

Осуществляемые в мире радикальные экономические преобразования, необходимость развития инновационных процессов во всех сферах производственно-хозяйственной деятельности, а также глобализация мировой экономики вызывают все больший интерес отечественной и зарубежной науки и практики управления к передовому мировому опыту активизации управления человеческими ресурсами для достижения эффективности и конкурентоспособности организации.

Успехи ведущих фирм в развитых странах связаны с созданием высокоэффективных механизмов управления человеческими ресурсами, как на государственном уровне, так и на уровне организаций. В основе формирования этих механизмов лежит комплексный, стратегический подход к использованию и развитию трудового потенциала. В настоящее время активизировался пересмотр основных принципов традиционного технократического управления, который завершился формированием научной концепции управления человеческими ресурсами в 90-х гг. XX в. Это концепция обогатила практику менеджмента прогрессивными методами, технологиями управления людьми в сложной инновационной среде.

Приоритетными стали гибкие формы использования рабочей силы, непрерывное повышение качества человеческих ресурсов, новые подходы к организации и стимулированию труда, обращения культурно-этическим факторам производительности труда и качеству условий труда, развитию системы общих ценностей, исходя из важности долгосрочного благосостояния, вместо погони только за текущими финансовыми результатами.

Основополагающим теоретическим положением новых подходов является признание экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждается в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов. Развитие управленческой мысли вращается вокруг трех явлений - задача, человек и управленческая деятельность. Для начальной стадии развития учений об управлении, когда закладывались основы современного представления об управленческой науки, был характерен упор на какое-то одно из этих явлений. Учения такого плана были определены в работах О.С. Виханского и А.И. Наумова, как «одномерные» учения и развивались вплоть до 70-х годов XX века. Позже, с углублением знания об управлении и с изменением характера управленческой деятельности, все большее развитие стал получать синтетический подход, учитывающий и объединяющий различные аспекты и явления бизнеса.

В настоящее время выделяют три основных подхода к управлению персоналом. Каждый из которых был обозначен по мере развития теории и практики управления. Их ключевое отличие заключается в отношении к персоналу как к объекту управления. Первый подход, по своей сути, сводит всю работу с персоналом к рациональному использованию труда данного вида ресурсов. В рамках данного подхода сами работники не рассматриваются как личности, а в качестве объекта управления рассматривается лишь функция персонала - труд, т.е. управление персоналом в данном случае сводится фактически к управлению трудом как фактором производства, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой (данной позиции придерживались такие исследователи с мировым именем как К. Маркс, Ф. Тейлор). Второй подход основан на признании в качестве самостоятельного объекта управления - персонала организации, т.е. происходит смещение центров внимания от труда как фактора производства к носителям этого труда, то есть самим работникам. В рамках данного подхода можно выделить две концепции - концепцию управления персоналом и концепцию управления человеческими ресурсами. Рассмотрим каждую из концепций более подробно. Концепция управления персоналом, рассматривает работников через их формирование роли (должности). Управление в данном случае осуществляется через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции). Представителями этой концепции являются последователи бихевиоризма: Дж. Уотсон, Т. Бернс, Г.М. Сталкер, Л.С. Лор и другие ученые. В концепции управления человеческими ресурсами происходит смещение фокуса с должности на самого человека как сложного ресурса организации, обладающего профессиональными знаниями, умениями и навыками, личными качествами и определенным уровнем заинтересованности в труде. Основоположниками данной концепции являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и другие представители школы науки о поведении. Иной подход (так называемая «концепция человеческого капитала») рассматривала персонал не просто как сложный и управляемый ресурс организации, а как объект инвестирования, актив или капитал организации. Основателями данного подхода по праву считаются Т. Шульц, Г. Беккер и их последователи. Данный подход подразумевает, что сотрудники организации обладают собственной ценностью, в них возможно вложение инвестиций, а их деятельность возможно оптимизировать.

Современный этап развития теорий управления человеческими ресурсами принято отожествлять с теорией «менеджмента бизнеса» (1950- 1970 гг.), который совпал с развитием новых отраслей. Широкое использование электронно-вычислительной техники во всех сферах деятельности привело к тому, что трудовые ресурсы приобрели новое качество - появилось большое число высокообразованных работников с новым отношением к труду. Так, известный американский ученый, выдающийся предприниматель, президент автомобильной корпорации General Motors, А. Слоун впервые сделал вывод, что для успешного развития фирмы необходимо ориентироваться на внешние изменения (на потребителя) и, таким образом, определил развитие менеджмента от замкнутости к открытости. По его мнению, организация является открытой системой, а главная цель управления - получение прибыли (но с учетом потребительских нужд). Им впервые было отмечено, что в условиях конкурентной борьбы выигрывает тот, кто способен обеспечить собственные потребности в воспроизводстве рабочей силы более высокого качества. И, начиная с этого момента, человек в организации стал рассматриваться как источник достижения конкурентных преимуществ, а управление людьми - как средство предварения в жизнь конкурентной стратегии предприятия.

В странах с развитой экономикой (к таковым относится и Китайская народная республика) корпоративное и государственное регулирование воспроизводства рабочей силы нацелено на формирование новых по качеству и структуре человеческих ресурсов. Современная практика крупных предприятий в экономически развитых странах свидетельствует, что технико-организационные мероприятия и усилия по повышению конкурентоспособности не дадут желаемого эффекта, если они не замыкаются на человеческом факторе, не рассматривают его как ключевой.

Основные положения теорий управления человеческими ресурсами с момента ее становления и последующего развития представлены в таблице.

Следует отметить, что описание процессов управления персоналом в современной организации невозможно без рассмотрения и систематизации основных понятий и концепций кадрового менеджмента. Вследствие того, что управление персоналом в рыночных условиях существенно отличается от работ кадровой службы традиционной организации, большинство понятий и схем приняли новую форму, соответствующую изменившимся условиям хозяйствования. Как отмечают немецкие ученые Ф.К. Беа, Э. Дихтл, М. Швайтнер с понятием управление персоналом ассоциируется подход, направленный на постановку и решение проблем, касающихся человеческих ресурсов предприятия, вне зависимости от того, в какой функциональной области они возникают.

Для того чтобы верно определить сущность и содержание управление человеческими ресурсами, установить ее роль и значение в общей стратегии управления организацией, следует рассмотреть и оценить смысл таких терминов и категорий как «кадры» и «кадровый потенциал», «персонал» и «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «человеческий капитал», «рабочая сила», «трудовой потенциал» и «эффективность управления человеческими ресурсами организации», а также понять взаимосвязь указанных категорий, наличие идентичности и различий. Эти категории и термины несут различную смысловую нагрузку. Они дополняют друг друга, раскрывая какую либо одну из сторон носителя этих понятий - человека в организации.

Таблица - Обзор теорий управления человеческими ресурсами

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основные положения теории | Задачи управления | Ожидаемые результаты |
| Классические теории (1880-1930 гг.) | | |
| Труд не приносит удовлетворения; отсутствие творчества и самостоятельности; Самое важное - заработная плата. | Главная задача - строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Задачи должны быть простыми и повторяющимися. | Труд осуществляется при условии соответствующей заработной платы; упрощения задачи строгого контроля, что обеспечивает установленные нормы производства. |
| Теории человеческих отношений (1930-1980 гг.) | | |
| Мотивированность к труду; потребности индивидов в самовыражении и признании являются более важными, чем заработная плата | Главная цель - предоставление самостоятельности при выполнении работы. Информирование индивидов о планах, а также учет их предложений по улучшению этих планов. | Участие индивидов в решениях простых производственных задач. Более тесное общение руководства с подчиненными. как результат - удовлетворение социальных потребностей. |
| Теории человеческих ресурсов (1980 - по настоящее время) | | |
| Труд приносит удовлетворение; Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, в разработке которых участвуют сами; способность большинства к творчеству, самоконтролю и самостоятельности | Главной задачей является создание условий индивидов при которых максимально проявляются их способности. Более полное использование человеческих ресурсов. | Повышение эффективности производства за счет более полного использования потенциальных возможностей человеческих ресурсов; удовлетворение индивидов своим трудом. |

Так, в рамках отдельных организаций наиболее употребляемым понятием является «персонал», то есть люди со сложным комплексом индивидуальных качеств - социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и других, наличие которых и отличает их от вещественных факторов производства (сырья, машин, энергии, капитала). Существует точка зрения, что термин «персонал» чаще используется небольшими фирмами, численность которых не превышает 100 человек, а термин «человеческие ресурсы» предпочитают использовать крупные организации, с численностью более 2500 человек. В данном случае подобные критерии не являются определяющими в выборе той или иной трактовки, а основными признаками служат наличие трудовых взаимоотношений с работодателем; обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетенцией и т.д.); целевая направленность деятельности персонала и т.д. Для современных организаций, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые не являясь персоналом входят в кадровое поле этих организаций. К ним относятся акционеры, не работающие в данной организации, совет директоров и прочие группы.

Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения, в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики, либо в рамках какой-либо профессиональной группы. Состав трудовых ресурсов включаются следующие категории работников: занятые в общественном производстве; индивидуальной трудовой деятельности; на учебе с отрывом от производства; в домашнем и личном подсобном хозяйстве; военнослужащие. Наиболее полное определение трудовых ресурсов по нашему мнению дает Т.И. Заславская: «трудовые ресурсы - совокупность членов общества, способных участвовать в производстве при данном развитии производительных сил и в рамках данных производственных отношений».

В России и в ряде других государств широкое распространение получили термины «персонал» и «кадры», хотя последний носит более ограниченный и узконаправленный характер. В контексте данной проблемы данный термин целесообразно использовать на уровне организации, поскольку он характеризует работников, занятых в рамках конкретного предприятия, объединения, обладающих однородным профессионально- квалифицированным составом. Категория «кадры» представляет не потенциальный а реальный контингент занятых (рабочие кадры, кадры служащих, научные кадры, кадры специалистов, кадры руководителей), что позволяет разрабатывать конкретный механизм управления ими.

В отечественной экономической науке при исследовании роли человека в сфере производства основным термином является «рабочая сила». Под рабочей силой, или способностью к труду, понималась совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает человек и которые используются при производстве какой-либо продукции и услуг. В данном определении совокупность физических и духовных способностей выступает как потенциальная постоянная величина. Для более глубокого выяснения содержания категории «рабочая сила» необходимо рассматривать ее в сопоставлении с понятием «трудовые ресурсы». Главное их отличие состоит в том, что «трудовые ресурсы» имеют качественные признаки, соответствующие экономической активности населения, количественные и демографические характеристики.

Для определения роли человека в общественном производстве стала применятся новая дефиниция - «трудовой потенциал». Под потенциалом обычно подразумеваются «источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели, а также возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области». Трудовые ресурсы являются носителями трудового потенциала, который имеет системные свойства, в числе которых целостность, структурность, взаимозависимость со средой, автономность, динамичность, уникальность и другие. Профессиональная и квалификационная сторона «трудового потенциала» является «кадровым потенциалом». Данное понятие характеризует объем общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих профессиональные качества трудового потенциала. Категории «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал» - близкие и взаимосвязанные по своему значению.

«Человеческие ресурсы» - понятие, отражающее главные богатства любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», поскольку содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей. Наиболее емкое определение «человеческим ресурсам» по нашему мнению сформулировано Ю. Колесниковым, который отмечает, что если строгое содержание терминов «кадры», «персонал», «рабочая сила», «трудовые ресурсы» отражает функциональный, технократический подход к работнику и соответствует концепции «экономического человека», то термин «человеческие ресурсы» является выражением личностного подхода и соответствует концепции «человека социального».

По смыслу понятие «человеческие ресурсы» тесно связано с таким понятием как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «интеллектуальный потенциал», однако данное понятие значительно превосходит по объему и содержанию каждое из них взятое в отдельности. Основная масса исследователей проблемы эффективности управления человеческими ресурсами рассматривает данную категорию на уровне регионального управления трудовыми ресурсами или на уровне управления человеческими ресурсами организации. До настоящего времени разработка этих принципиально важных вопросов не завершена, так как отсутствует комплексный подход к управлению человеческими ресурсами с учетом взаимосвязей различных уровней управления - федерального, регионального и организаций.

Изучение научных трудов, посвященных проблеме эффективности управления человеческими ресурсами свидетельствуют о том, что вопросы данной проблематики не получили глубокой самостоятельной проработки ни в теоретическом, ни в методическом плане. Более того, до настоящего времени нет однозначного ответа на вопрос, что представляет собой эффективность управления человеческими ресурсами. Одни авторы, характеризуя эту категорию, констатируют, что эффективность управления следует рассматривать в соответствии с требованиями наиболее рационального использования трудовых и материально-денежных ресурсов, другие отмечают, прежде всего, многогранность данной категории, которая охватывает различные стороны управления, многие компоненты хозяйства, как в отдельности, так и в целом.

Большинство ученых, как правило, вообще не используют понятие «эффективность управления человеческими ресурсами» в самостоятельном значении, и ограничиваются лишь оценкой управления трудовыми ресурсами на федеральном и региональном уровнях, рассматривая при этом рынок труда в качестве основного механизма, обеспечивающего взаимодействие между спросом и предложением на рабочую силу. Но в то же время, понятие «эффективность» является одним из ключевых в экономике, и характеризуется как результативность какого-либо процесса или явления, соизмерение затраченных усилий, ресурсов или энергии на достижение определенных результатов с учетом факторов рациональности использования ресурсов (финансовых, временных, материально-технических и прочих) и целенаправленности управления. В наиболее общем виде, экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении определенного результата. Следовательно, обращаясь к проблеме эффективности управления с учетом экономического эффекта, необходимо, прежде всего, рассматривать максимальное использование потенциальных возможностей человеческих ресурсов, для производства которых должны быть созданы благоприятные условия.

В отечественной литературе, пристальное внимание к вопросам управления персоналом начало уделяться лишь в 20-е гг. XX в. Так, А.А. Богдановым, была разработана так называемая «всеобщая организационная наука» - тектология, которая позволяла, по его мнению, находить способы решения реальных проблем управления производством и персоналом.

Вопросы мотивации труда, профессиональной подготовки, профотбора, конфликтологии, организационного проектирования исследовали в 20-30 гг. А. Гастьев, П. Керженцев, С. Струмилин и др. Однако, в конце 30-х гг. исследования в данной области были прекращены, и возобновились лишь в конце 60-х гг. Советские исследователи Г. Труденский и А. Здравомыслов, в своих работах рассматривали вопросы мотивации, профориентации. Разработки в основном велись в рамках социологии труда. Центральной категорией анализа в данном случае выступала рабочая сила и общественно- экономических формат ее функционирования. Качественные характеристики человека не подлежали экономической оценке и не рассматривались с точки зрения их стоимости. Далее, в 70-80-е гг. российские ученые И.М. Будницкий, А.М. Мухомедьярова, Г.В. Николаева и их последователи и приемники занимались проблематикой кадрового обеспечения производства и определением нормативных показателей. Они не рассматривали совокупность факторов, которые влияют на эффективность использования человеческих ресурсов, а проблема формирования кадров не являлась предметом самостоятельного исследования, в их работах приводились лишь определенные рекомендации по улучшению формированию кадров новых предприятий. Дисбаланс квалифицированной рабочей силы обозначил проблему совершенствования системы обеспечения предприятий кадрами. С начала 90-х гг. XX в. и по настоящее время, проблема управления человеческими ресурсами выходит на первый план, занимая ключевые позиции вопросов эффективного менеджмента в нестабильных и динамичных условиях рыночной экономики. Исследования таких ученых как

Н.Б. Бычин, Н.А. Волгин, В.В. Транин, А.И. Кочеткова и других меняют общую идеологию управления; персонал начинает рассматриваться как один из ключевых ресурсов производства, а эффективное управление ими является локомотивом развития предприятия.

Преобразования в системе управления человеческими ресурсами вызваны глобализацией рынков, сдвигами в качественном составе рабочей силы, ориентацией на увеличение доходов, быстрыми и непрерывными технологическими и организационными изменениями. Вопросы формирования эффективного использования человеческих ресурсов достаточно глубоко разработаны в отечественной и зарубежной экономической науке.

Большинство ученых, занимающихся проблемами управления персоналом, отводят значительное место системе кадрового менеджмента организации в общей системе управления предприятием. Такие зарубежные ученые как П. Друкер, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Дж. Грейсон, и отечественные исследователи Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш отвечая на вопрос об инструментарии обеспечения выживания организации, на первое место выносят развитие персонала и только затем инновации, ориентацию на клиента, развитие партнерства, себестоимость продукции и прочее. Специалисты в области управления М. Бубнов и В. Хруцкий, анализируя и систематизируя опыт развитых стран, считают, что развитие на предприятиях систем качества и продуктивности обеспечивает их конкурентоспособность на мировом и внутреннем рынке. Э. Б. Старобинский делает вывод о том, что большинство издержек в социально-экономической сфере страны связаны с отсутствием научной обоснованной системы подбора кадров, а В.Р. Веснин акцентирует внимание на разработке концепции стратегии кадровой политики и эффективных методов управления человеческими ресурсами.

Среди современных концепций управления человеческими ресурсами можно выделить следующие: «концепцию управления по результатам» (Э.М. Коротков, Э. Воутилайшин), где основной акцент делается на мотивацию человеческих ресурсов; «рамочное управление» - на развитие корпоративного стиля руководства; «Гарбурдская модель» - на потенциал сотрудников; «партисипативное управление» - на участие работников в инновационной предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения; «предпринимательское управление» - на развитие предпринимательской активности внутри организации.

Однако, несмотря на достоинства вышеприведенных концепций и подходов, которые заключаются в том, что в каждой из них работники из объекта управления превращаются в субъект управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации, ни одна из вышеперечисленных концепций не предусматривает социальные условия для максимального использования потенциала работников.

Односторонний подход либо не решает большинства проблем, стоящих перед организацией, либо приводит к возникновению новых, возможно более глубоких разногласий. Усиление внимания к социальным условиям работника, по нашему мнению, позволит организации полнее использовать этот потенциал.

В рамках данного исследования концепция управления человеческими ресурсами рассматривается как составная часть производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими и прочими).

Поскольку, человеческий ресурс является наиболее ценным ресурсом организации, необходим принципиально новый подход к управлению, который охватывает не только широкий круг управленческих проблем, подбор и профессиональную адаптацию новых работников, их развитие и эффективное использование, но и указывает на необходимость определенных социальных условий, при которых происходят максимальное использование человеческих ресурсов, которые в конечном итоге позволят повысить эффективность управления организацией в целом.

# 1.2 Структура системы управления персоналом в зарубежных фирмах

управление персонал иностранный компания

В настоящее время поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей всех членов трудового коллектива является одним из решающих условий повышения эффективности деятельности любой организации. Перед зарубежными компаниями встают принципиально новые задачи. Если первоначально это были вопросы стимулирования работника, сохранения на предприятии высококвалифицированных специалистов, то сейчас это поиск путей активизации человеческого фактора внутри организации и учет социально-психологических особенностей всех членов трудового коллектива, что в свою очередь является одним из решающих условий повышения эффективности деятельности организации на международном рынке.

В отечественной и зарубежной литературе можно встретить примеры различного толкования понятия «системы управление персоналом». Одни авторы в трактовке понятия оперируют целью и методами, с помощью которых возможно достижения этой цели, т.е. акцентируют внимание на организационную сторону управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления.

Типичным примером первого подхода может служить дефиниция, приведенная в работах отечественного исследователя В.П. Галенко, по его мнению, система управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий».

Другой подход отражен в определении системы управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента. Так, по убеждению представителей школы, управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - это область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками».

Большой разброс дефиниций вносит и научная переводная литература с ее разнообразной терминологией, свойственной различным школам управления. Но, главное, что составляет сущность управления персоналом, как ключевого процесса организации - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно- экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Формирование системы управления персоналом, предполагает прежде всего построение «дерева целей», причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (организации, фирмы). Далее решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом, - выявление структурных звеньев службы, формулирование их целевых задач и функций, построение структуры управления персоналом в зависимости от особенностей предприятия и сложившейся на ней структуры управления, вопросы о взаимосвязи структурных подразделений службы управления персоналом между собой и с другими управленческими структурами предприятия.

Цели системы управления персоналом - совокупность желаемых состояний, результатов деятельности компании в области управления человеческими ресурсами. Следует отметить, что цели системы управления персоналом зачастую выражаются двояко. С одной стороны, это цели персонала, которые он ставит перед собой в процессе трудовой деятельности. С другой - цели администрации организации, имеющей собственные цели по использованию персонала, которые не всегда совпадают с целями самого персонала.

Содержание системы управления персоналом предполагает определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг; формирование численного и качественного состава кадров; разработку кадровой политики организации (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров), систему общей и профессиональной подготовки кадров; адаптация сотрудников на предприятии; разработку системы оплата и стимулирование труда, системы материальной и моральной заинтересованности работников в результатах своего труда; оценку деятельности и аттестацию кадров, ориентацию ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия; разработку системы развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры; формирование благоприятного климата в коллективе, межличностных отношений между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями; а также совокупность процессов связанных с деятельностью многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

Таким образом, система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал предприятий с целью изменения его параметров в нужном направлении. Пути решения этой задачи различны, но верно выбранный путь обеспечит экономию средств, и цель будет достигнута с меньшими затратами. Так как с помощью управленческого воздействия можно обеспечить определенный уровень показателя характеризующего состояние трудового потенциала, то эффект управления можно оценить степенью близости фактического и запланированного состояния трудового потенциала, или разностью между запланированным и фактическим уровнем показателя. Изучение отечественной и зарубежной литературы по направлениям исследуемой проблематики, позволил структурировать систему управления персоналом на основе выделения в ее составе восьми основных и трех вспомогательных целевых блока (подсистем), каждый из которых направлен на реализацию конкретных задач в рамках общей системы управления персоналом организации (рис. 1.1). Так, с точки зрения теории управления человеческими ресурсами подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами, консалтинг и аудит персонала.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ** ***Цель*** *- совокупность желаемых состояний, результатов деятельности организации в области управления человеческими ресурсами* ***Задачи*:** определение потребности в персонале с учетом стратегии развития предприятия; формирование численного и качественного состава персонала; разработка кадровой политики организации (с учетом ее специфики), систему общей и профессиональной подготовки персонала; адаптация новых сотрудников на предприятии; разработка системы оплата и стимулирование труда, системы материальной и нематериальной заинтересованности работников в результатах своего труда; аудит персонала; разработку системы развития персонала (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры; формирование благоприятного климата в коллективе; и другие задачи. *Основные подсистемы управления персоналом* Подсистема управления наймом и учетом персонала Подсистема управления трудовыми отношениями Подсистема обеспечения нормальных условий труда Подсистема управления развитием персонала Подсистема управления мотивацией поведения персонала Подсистема управления социальным развитием Подсистема развития организационной структуры управления | | |
|  | *Вспомогательные подсистемы управления персоналом* Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом |  |

Рисунок 1.1. Структура системы управления персоналом организации

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала; учет приема перемещений, поощрений, увольнения персонала; профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала; управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ регулирование групповых и личностных взаимоотношений; управление производственными конфликтами и стрессами; социально-психологическую диагностику; соблюдение этических норм взаимоотношений; управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы мотивации.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания; обеспечения охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями; управление социальными конфликтами и стрессами; организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления; организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившийся организационной структуры управления, проектирование новой структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой организационной структуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Помимо основных (функциональных) подсистем, система управления персоналом в зарубежных компаниях, как правило содержит ряд вспомогательных (обеспечивающих) блоков, ключевыми из которых являются подсистемы правового обеспечения, технического обеспечения, а также информационного обеспечения системы управления персоналом.

Так, подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, а также решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистки персонала, информационное обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно- лицензионной деятельности.

Подсистема технического обеспечения системы управления персоналом выполняет сбор, регистрацию, копирование, накопление, преобразование, передачу, хранение, обработку и отображение информации с помощью технических средств и средств оргтехники.

Разделение системы управления персоналом на блоки не является однозначным, но состав функций, выполняемых системой в целом, постоянен. Определение состава функций основных элементов организационной структуры управления персоналом производится на основании структуризации целей, а также формулировки критериев достижения целей и определения формы представления результатов их достижения.

Важным этапом в процессе построения организационной структуры является формирование связей между ее подсистемами (функциональными блоками). При этом должны четко фиксироваться: вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители

На следующем этапе построения организационно структуры определяется трудоемкость каждой функции с учетом требуемой квалификации при ее выполнении и на этой основе рассчитывается численность подразделений. После проведенного расчета формируется окончательная конфигурация организационной структуры, в которой могут предусматриваться дополнительные уровни. Это связано с необходимостью учета норм управляемости для руководителей и специализацией их заместителей по конкретным направлениям деятельности.

Роль и организационный статус службы управления персоналом на зарубежных предприятиях во многом определяются уровнем организационного и финансового состояния, возможностями потенциального развития организации, а также позицией менеджмента высшего звена управления по отношению к кадровой службе. При этом организационная форма оказывает меньшее воздействие на статус системы управления персоналом, чем остальные перечисленные выше факторы.

Таким образом, система управления персоналом является эффективным инструментом управления при условии, что служба управления персоналом отвечает системным требованиям и, позволяет сделать процесс управления для руководителей всех уровней и для организации в целом менее затратным. Оценка эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Для этого необходимо знать, как она должна осуществляться, в каком соотношении находится с другими этапами управленческого цикла. Для того чтобы судить, насколько эффективна та или иная система, необходимы критерии, позволяющие произвести подобную оценку. Их выбор зависит от того, что брать за точку отсчета: деятельность предприятия в целом, деятельность конкретно взятого руководителя, трудовые показатели коллектива или особенности работы исполнителей.

Эффективность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование (на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых на предприятии работников). В качестве критериев эффективности также могут быть приняты: срок окупаемости затрат; размеры прироста доходов; минимум текущих затрат; максимум прибыли; минимизация издержек на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу.

Кроме затрат на рабочую силу, при оценке экономической эффективности управления персоналом используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия (отдельного работника), как следствие принятых управленческих решений, служит предпосылкой получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Эффект может выражаться в виде: увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышения ее качества, сортности (количественная составляющая эффекта); удовлетворенности трудом, особенно если работа с кадрами строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях (здесь эффект также может проявиться в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива);

относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала) и т.д.

Результат может быть промежуточным - изменение количественной характеристики фактора и конечным - следствие влияния этого фактора уже на результаты производственной деятельности. В качестве промежуточного результата можно рассматривать повышение квалификации рабочих, конечный же результат - увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества. Общий конечный эффект можно рассчитать, во-первых, как некую обобщенную величину всех результатов (например, прирост объема производства, выручки от реализации и т.п.), во-вторых, как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий (направлений кадровой работы).

Если в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия использовать такие показатели, как объем производства, его прирост, изменение уровня производительности труда, то на их величину оказывает влияние не только фактор управления персоналом, но и технико- технологические и организационные факторы. Оценка эффективности системы управления персоналом позволяет в полной мере выявить слабые звенья как в системе в целом, так и в ее подсистемах.

Таким образом, в результате проведенного исследования можно отметить, что система управления персоналом в современных условиях является одной из важнейших подсистем менеджмента организации зарубежной компании, способствующей более эффективному использованию важнейшего ресурса организации - персонала, с учетом ее национальных и отраслевых особенностей.

Выводы по 1 главе

Успехи ведущих фирм в развитых странах связаны с созданием высокоэффективных механизмов управления человеческими ресурсами, как на государственном уровне, так и на уровне организаций. В основе формирования этих механизмов лежит комплексный, стратегический подход к использованию и развитию трудового потенциала.

В своем развитии теория управления человеческими ресурсами прошла несколько последовательных этапов. Так, для начальной стадии характерен «одномерный» подход к управлению человеческими ресурсами. Персонал на данном этапе рассматривается как фактор производства, измеряемый затратами труда и заработной платой работника. Данного подхода к управлению придерживались Ф. Тейлор, К. Маркс и другие последователи школы научного управления. На втором этапе развития происходит смещение центров внимания от труда как фактора производства к носителям этого труда, то есть персоналу организации. В рамках данного подхода можно выделить две концепции - концепцию управления персоналом и концепцию управления человеческими ресурсами. Концепция управления персоналом, рассматривает работников через их формирование роли (должности). Управление в данном случае осуществляется через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции). Представителями этой концепции являются последователи бихевиоризма: Дж. Уотсон, Т. Бернс, Г.М. Сталкер, Л.С. Лор и другие ученые. В концепции управления человеческими ресурсами происходит смещение фокуса с должности на самого человека как сложного ресурса организации, обладающего профессиональными знаниями, умениями и навыками, личными качествами и определенным уровнем заинтересованности в труде. Основоположниками данной концепции являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и другие представители школы науки о поведении. Для третьего этапа развитие, период которого пришелся на последнее десятилетие XX в. характерен пересмотр основных принципов традиционного технократического управления. На данном этапе ключевым образом меняются подходы к управлению человеческими ресурсами - человек рассматривается как ключевой элемент организации, а практика менеджмента обогащается инновационными методами и инструментами повышения качества человеческих ресурсов, формирования трудового потенциала, использования гибких систем управления.

Однако, несмотря на выдающиеся успехи отечественной и зарубежной науки, касающиеся методологии и методической работы в области управления человеческими ресурсами, а также все возрастающую роль человека в организации, большая часть российских и иностранных компаний по-прежнему не уделяют должного внимания этой важной управленческой сфере, и данная подсистема по-прежнему остается наиболее слабым звеном в системе управления предприятия.

# ГЛАВА 2. МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИНОСТРАННЫХ КОМПАНИЯХ

2.1 Основные модели управления персоналом в иностранных компаниях

Модель (фр. modèle, от лат. modulus - «мера, аналог, образец») - это более простое представление реального устройства и протекающих в нем процессов, явлений. Построение и анализ моделей позволяет облегчить изучение свойств и закономерностей, имеющихся в реальном процессе (устройстве, объекте).

В современных условиях в международном менеджменте используются различные модели управления персоналом, нацеленные на достижение удовлетворения личных потребностей сотрудников и их экономического успеха. Современные модели управления персоналом можно разделить на технократические, экономические, современные (рис. 2.1).

Эксперты в сфере управления персоналом выделяют следующие модели HR-менеджмента:

 управление по целям;

 управление посредством мотивации;

 рамочное управление;

 управление, основанное на делегировании;

 партисипативное управление;

 предпринимательское управление.

Управление по целям представляет собой не только менеджмент, но и систему поведения и мышления членов компании. Целевой менеджмент делает базовый упор на мотивацию трудовых ресурсов, обеспечение сотрудничества между всеми членами коллектива компании, систематическое и перманентное развитие персонала.

Другими словами, управление по целям представляет собой процесс, направленный на достижение конкретных результатов, в котором:

 за счет осуществления планирования определяются интересы компании и её членов;

 упорное осуществление планов обеспечивается за счёт сознательного ежедневного управления делами, процессами, работниками и окружением;

 результаты оцениваются с целью принятия решений в будущем.



Рисунок 2.1. Виды моделей управления персоналом в иностранных компаниях

Управление посредством мотивации базируется на выявлении интересов, потребностей, личных целей работников, а также на возможность интеграции мотивации с экономическими и производственными целями компании. HR-менеджмент при такой модели ориентируется на развитие трудовых ресурсов, формирование позитивного климата в коллективе, на реализацию разнообразных социальных программ.

Мотивационный менеджмент заключается в построении системы управления на основе выявления максимально эффективной мотивационной модели.

В менеджменте, как науке, разработаны разнообразные модели мотивации, нашедшие широкое практическое применение в компаниях разных стран мира. Среди них наибольшее распространение получили следующие:

 рациональная мотивационная модель: основывается на использовании материальных стимулов (посредством денежного поощрения за позитивные результаты или взысканий по отрицательным результатам работы);

 мотивационная модель самореализации заключается в активизации внутренних мотивов работника, проявления креативной инициативы в трудовой деятельности; расширение ответственности и самостоятельности работника; обеспечение перспективы карьерного и профессионального роста;

 мотивационная модель сопричастности: обеспечивается за счёт вовлечения работника в управление компанией.

Модель рамочного управления заключается в том, что работники способны самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ. Эти границы могут задаваться непредсказуемостью процесса, его важностью, нормами, которые нельзя нарушать. Процесс рамочного менеджмента предполагает следующий алгоритм действий: формулировка заданий, получение его работником, обеспечение эффективной системы обмена и получения информации, определение границ самостоятельности и механизмов регулирования руководителя.

Рамочный менеджмент обеспечивает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства.

Более совершенной системой управления человеческими ресурсами является управление посредством делегирования, при котором сотрудникам передаются компетенция и ответственность, право самостоятельно принимать решения и осуществлять их.

Управление на основе делегирования. Делегирование полномочий давно используется в менеджменте, подразумевая передачу подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, то есть это перевод задач на более низкий уровень. Управление, основанное на делегировании полномочий и ответственности, принципиально отличается от вышеизложенного, такая модель управления часто называется Бад- Гарцбургской моделью (основоположник - профессор Р. Хен, работавший в немецком городе Бад-Гарцбург)1, суть которой состоит в объединении трех действий:

 ясная постановка задачи;

 четкое определение рамок принятия решений;

 четкое разграничение ответственности за действия и результат.

По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведение сотрудников через «руководство в единстве с сотрудниками». Разработка этой модели была продиктована убеждением в том, что традиционный авторитарный стиль управления больше не соответствует демократическому общественному устройству, в частности требованиям и способностям современного высококвалифицированного и самостоятельно думающего работника. Гарцбургская модель была призвана активизировать нереализованный потенциал сотрудников и сформировать из простых исполнителей мылящих и действующих предпринимателей1 . Гарцбургская модель базируется на следующих принципах:

 производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых возникает необходимость в них и где они реализуются;

 производственные решения должны приниматься не отдельными высшими или средними в должностной иерархии руководителями, многими сотрудниками;

 вместо отдельных поручений каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности, в рамках которого он может самостоятельно принимать решения;

 ответственность должна концентрироваться не только у высшего руководства, но и делегироваться в подразделения, работникам, которые занимаются данными проблемами;

 распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх по принципу передачи на высший уровень только тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;

 принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием. Следование этим принципам обязательно для всех.

Главным достоинством гарцбургской модели управления человеческими ресурсами является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности и трудовой мотивации, что в целом повышает эффективность функционирования организации и ее конкурентные преимущества.

Партисипативное управление базируется на предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно. Партисипативное управление может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

 работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач и т.д.;

 руководство привлекает работников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы и т.п.;

 работникам предоставляется право контроля качества продукции и установления ответственности за конечный результат;

 работники принимают участие в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения.

С точки зрения методологии управления человеческими ресурсами работники из объекта управления превращаются в субъект управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации. На основе самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества продукции. В основе предпринимательского управления лежит концепция интрапренерства, получившая название от двух слов: «антрепренерство» - предпринимательство и «интре» - внутренний. Суть данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

Главное, что отличает предпринимательскую организацию, - это формирование предпринимательской философии, пронизывающей всю систему управления, в том числе и систему управления человеческими ресурсами. Дух творчества, постоянный поиск новых возможностей, коллективное самообучение, партнерство и доверие побуждает работников к самореализации, новаторству и сотрудничеству в рамках собственной организации. Особенностью интрапренерства является ориентация на демократичный, а не на принудительный механизм управления, на интеграцию предпринимательских инициатив с планами корпоративных стратегий. Таким образом, в современной науке и практике менеджмента, как свидетельствует выше проведенный анализ, происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций. На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления.

# 2.2 Функции и особенности HR в управлении персоналом иностранной компании

С английского аббревиатура HR (Human Resources) переводится дословно как «человеческие (трудовые) ресурсы».менеджер - это специалист, основной задачей которого является обеспечение своей организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции для достижения целей компании. Чтобы справиться с такой задачей, hr-менеджеру нужно обладать определенными навыками и качествами, а также иметь необходимые для работы знания и умения.

Вне зависимости от территориальной принадлежности компании HR- менеджер должен обладать комплексными знаниями, сформированными на стыке ряда наук: экономики, управления, социологии, психологии, конфликтологии, этики деловых отношений, культурологии, педагогики, трудового права, а также эргономики, психофизиологии, профессиологии, психофизиологии профессиональной деятельности, экономики труда, социологии и психологии труда, статистики.

Управление персоналом в различных странах отличается друг от друга. В таблице отражены основные специфические особенности в подходах к управлению персоналом в российских и иностранных компаниях.

В зависимости от подхода к управлению человеческими ресурсами роль HR-специалиста в зарубежных и российских компаниях различна.

Таблица - Различия в подходах к управлению персоналом в российских и иностранных компаниях

|  |  |
| --- | --- |
| Российские компании | Иностранные компании |
| 1 | 2 |
| Чаще используется проектный подход - «есть проблема - сделаем», применяются краткосрочные системы мотивации | Системный подход к УЧР и выстраивание функций с учетом стратегии, применяются долгосрочные системы мотивации |
| Развитие менеджмента (в т.ч. HR- менеджмента) происходит параллельно с развитием политики и экономики страны | Развитый менеджмент (в т.ч. HR- менеджмент) - следствие развитого капитализма |
| Компании имеют значительный потенциал для роста эффективности | Эффективность компаний выше по сравнению с российскими |
| Персонал рассматривается как статья затрат, работодатели предпочитают не инвестировать в долгосрочное развитие персонала, а брать готовых специалистов на рынке труда, часто просто перекупать их | Персонал рассматривается как человеческий капитал, компании инвестируют в долгосрочное развитие персонала |
| Внутренним коммуникациям не придается большого значения, они не считаются важными | Выше роль коммуникаций, информированности, прозрачности |
| Подход к управлению персоналом обусловлен необходимостью быстрой отдачи | Важен бренд работодателя, выше ориентация на ценности, отношение к этике, лояльность персонала компании |
| Система управления персоналом часто характеризуется индивидуальным подходом к сотрудникам | Система управления персоналом структурирована, направлена на повышение эффективности и реализуется последовательно |
| Социальные объекты и инфраструктура, наследие социализма и принципа распределения | Социальная ответственность, адресные льготы сотрудникам компании |
| Преобладание дружеских отношений в рабочем коллективе, часто их значение преувеличено | Отношения коллег - «не дружба, но уважение и сотрудничество» |

В западной организации любой директор по персоналу − это бизнес партнер, полноправный участник бизнеса. Это обусловлено и историей менеджмента, и правами человека, и прозрачными законами, и значительной ролью профсоюзов. Там HR - это часто талантливый коммуникатор и координатор деятельности в области управления персоналом в команде руководителей.

Значительная часть работы специалиста по управлению персоналом посвящена росту эффективности сотрудников, ведь это его главная задача в компании. Основной упор в работе делается на выявление и развитие талантов, продвижение, ротацию кадрового резерва, рост компетенций, организацию оценки эффективности работы и обязательно - обучение руководителей и резерва управленческим навыкам. Западные предприятия по сравнению с российскими больше внимания уделяют качеству менеджмента, поэтому HR очень активно задействован в процессе повышения эффективности системы управления через развитие компетенций руководителей. Это происходит не только посредством обучающих мероприятий, гораздо чаще - через наставничество, ротацию, участие в проектах, оценку эффективности работы сотрудников, при которой руководитель и сотрудник (а не комиссия, как принято в России) встречаются один на один и обсуждают, что может сделать каждый из них для повышения эффективности работы и взаимодействия.

Трудоемкой системы приказов по предприятию и кадрового делопроизводства на западе нет, но при этом более важную роль играют принятые политики и нормы корпоративной культуры. Трудовое законодательно в плане внутрифирменного документооборота регулируется не так жестко, как в России, где на каждое движение персонала нужна бумага в унифицированной форме. Это высвобождает у HR-а массу времени, которое можно потратить с реальной пользой. Зато он рассчитывает заработную плату и отвечает за охрану труда. Специалисту по управлению персоналом отдается все, что связано с использованием человеческого ресурса.

В связи с тем, что деятельность внутри западных компаний более регламентирована, в задачи HR-а входит описание процедур, моделей компетенций, разработка планов работы, тесно связанных с планами других подразделений. Все планы реализуются, политики соблюдаются - ведь они для этого и разрабатывались. Бюджет затрат на персонал тесно связан с численностью, которая рассчитывается на основании планов производства. Составление бюджета затрат на персонал и координация планирования численности подразделений - тоже задача HR-менеджера.

На эффективность работы влияют не только процессы и процедуры, но и коммуникации. Понимая их важность для сотрудников и компании, руководство не жалеет на коммуникации сил и времени. Большая роль в зарубежных организациях отводится и корпоративной культуре, под которой понимают то, как организовано взаимодействие сотрудников во время работы.

Социальную работу выполняет государство, многое отдается профсоюзам, с которыми любой работодатель периодически подписывает тарифное соглашение о ежегодном росте зарплат рядовых сотрудников на определенный процент.

Функции, типичные для HR-менеджера западной компании:

 проводник перемен;

 начисление и расчет зарплаты;

 бизнес-партнер

 консультант по менеджменту, в т.ч. менеджменту персонала;

 ответственный за внутренние коммуникации;

 координатор программ развития и лидерства.

Функции, типичные для HR-менеджера российской компании:

 администратор трудовых отношений;

 подбор персонала;

 организатор корпоративных мероприятий;

 координатор внешнего обучения;

 доверенное лицо директора;

 урегулирование конфликтов.

Различия ролей HR-а в российских и западных компаниях влияют на компетенции, которыми должен обладать кандидат. За рубежом ценится целостность личности, доверие к кандидату со стороны сотрудников, учет в работе этики и ценностей, управленческий опыт и обязательно навыки коммуникаций, лидерства, коучинга. Очень часто специалистами по управлению человеческими ресурсами становятся люди зрелого возраста, уже имеющие жизненный опыт и здравый смысл, обладающие авторитетом и мудростью. В России ценится личная лояльность генеральному директору, отличные знания кадрового делопроизводства, навыки корпоративного политика, гибкость в различных ситуациях. Профессия HR-а у нас молода, поэтому среди сотрудников редко встретишь людей зрелого возраста.

Удивительно, но сам инструментарий кадровика на западе по сравнению с российскими компаниями более ограничен - не часто используются изощренные методики оценки должностей, оценки потенциала персонала, тестирование, сложнейшие системы премирования и комиссионных, учитывающие малейшие усилия продавцов. Считается, что совершенствовать нужно не отдельные элементы, а систему в целом. Решать каждую возникшую проблему принято общими усилиями команды менеджеров, а не искать «волшебную палочку» у консультантов или конкурентов, как принято в России. Поэтому российский эйчар стремится расширить свое владение инструментарием - посетить курсы, узнать новые методики, овладеть техниками с целью применения их в ежедневной деятельности. Западный же эйчар привык каждую конкретную проблему решать в контексте бизнес окружения и в тесной связи с другими задачами. Поэтому решения часто более просты, зато продуманы и увязаны с другими функциями, никогда им не противоречат.

Таким образом, в зарубежной организации HR в большей степени «связан» внутренними регламентами и правилами: с одной стороны, это дает больше порядка и системности, позволяет четко очертить зону ответственности, с другой - оставляет меньше простора для творчества и самостоятельного принятия решений. В российских компаниях специалисту по персоналу приходится больше внимания уделять построению отношений с руководителями, поскольку важность его роли и степень полномочий зависят от его умения договариваться. Зона ответственности у данного специалиста часто определяется «по понятиям» − вроде бы она и есть, но ее могут часто ограничивать или передать для урегулирования проблему, которую никто из прочих руководителей решить «не может». HR более зависим от генерального директора, предпочитающего принимать решения единолично, не связывая себя написанными правилами. Именно потому при смене топ-менеджмента директор по персоналу обычно вынужден менять работу.

# 2.3 Формирование корпоративной культуры как элемент управления в иностранной компании

Корпоративная культура представляет собой:

 особая система контактов, связей, отношений и взаимных действий, которые являются определяющими в данной компании;

 совокупность самых нужных положений, являющихся приемлемыми для всех членов коллектива организации и обозначенных теми ценностями, которые дают сотрудникам ориентир в повседневном рабочем поведении;

 система ценностей, обычаев, принципов, благодаря которым все члены организации могут идти в одном направлении, все вместе;

 система духовных и материальных аспектов, проявлений, которые действуют взаимно и относятся к определенной организации, обозначая ее стиль и уровень готовности взаимодействия с окружающим миром;

 ценности, интересы, совместные идеи, которые являются общими для всей группы; здесь можно выделить легенды, мифы, надежды, страхи, традиции, опыт, устремления сотрудников. К элементам корпоративной культуры относятся: система ценностей, мифы, легенды, символы, ритуалы, философия, ролевые модели, язык, лозунги.

Ядро корпоративной культуры - это ценности. На их основе менеджером по персоналу разрабатываются нормы и правила поведения в компании.

Основная функция корпоративной культуры - создание ощущения идентичности работников предприятия, образ коллективного «мы», а также обеспечение гармонизации организационных и индивидуальных интересов.

Кроме того, к функциям культуры организации относятся:

 ценностно-образующая - формирование у людей правильного понимания тех ценностей, которые предлагает окружающая организационная среда;

 нормативно-регулирующая - задание регулирующих норм поведения работников, делая их поведение предсказуемым и управляемым;

 познавательная - обеспечение работника необходимой информацией об организации, ее истории, традициях, мифах, легендах и т.д.;

 коммуникационная - установление и использование эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразность в анализе и оценке любого вида информации;

 мотивирующая - мобилизация персонала, ориентация всех подразделений на общие цели, обеспечение комфортности работы и удовольствия от нее;

 стабилизационная - развитие менеджером по персоналу системы социальной стабильности в организации на основе роста сплоченности коллектива;

 идентификационная - придание сотрудникам организационной идентичности, возможности отождествлять себя с организацией.

Корпоративная культура в организации может формироваться стихийно или целенаправленно. Стихийное формирование корпоративной культуры происходит тогда, когда владельцы, руководство организации в силу различных причин не знают о феномене корпоративной культуры или не уделяют ему должного внимания. Целенаправленное формирование корпоративной культуры предполагает наличие определенного плана и действий по формированию корпоративной культуры в организации.

Корпоративная культура организации инертна: изменяется, но медленно, материальные элементы меняются быстрее в корпоративной культуре, чем духовные, поскольку на их усвоение требуется время. Результаты формирования корпоративной культуры будут видны не сразу.

Основным субъектом формирования корпоративной культуры выступает руководство организации. Формирование корпоративной культуры снизу, как правило, не имеет успеха.

Работа по формированию корпоративной культуры может быть выполнена своими силами, так и с приглашением консультанта.

Изменение корпоративной культуры - процесс, требующий преданности своей работе, по крайней мере, участия руководства.

Формирование корпоративной культуры - длительный и сложный процесс, который традиционно включает четыре этапа:

 определение миссии организации, базовых ценностей;

 формулирование стандартов поведения членов организации;

 формирование традиций организации;

 разработка символики.

На основе анализа работ, посвященных формированию корпоративной культуры, можно выделить следующие группы методов формирования и развития корпоративной культуры, результыты которой отражены в таблице.

Рассмотрим основные этапы работы менеджера по формированию и развитию корпоративной культуры.

Анализ существующей культуры, который осуществляется по следующим основным направлениям: базовые ценности, традиции и символика; стандарты поведения; «герои» организации; существующие методы формирования и развития корпоративной культуры.

Разработка корпоративного кодекса включает в себя определение миссии, стратегических перспектив и приоритетных направлений развития; определение общих принципов корпоративного поведения, традиций и символики.

Определение форм и методов работы с персоналом. Главный результат успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры компании - это приверженность сотрудников, которая заключается в отождествлении человека со своей организацией, выражающемся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

Таблица 2.3.1 - Группы методов формирования и развития корпоративной культуры

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование методов | Методы формирования и развития корпоративной культуры | |
| 1 | 2 | |
| 1. Лидерство в организации (формальное и неформальное) | Стиль руководства, присутствующий в компании; решение руководством вопросов различного характера; внимание различным аспектам деятельности подчиненных у руководства фирмы; последовательность в действиях руководства фирмы; поведение руководителя как эталон поведения | |
| 2. Организационные (управленческие) методы | Официально закрепленная миссия и стратегия развития фирмы; закрепление в фирме кодекса поведения; должностные инструкции, существующие в фирме; участие сотрудников в распределении доходов фирмы; возможность получения товаров (услуг) фирмы со скидкой; предоставление льгот персоналу; создание спортивного клуба; функционирование профсоюза; система поощрения и наказания; принципы подбора персонала; принципы продвижения по карьерной лестнице; формирование системы коммуникации; совместный опыт при решении задач. | |
| 3. Методы, связанные с воздействием на сознание и поведением сотрудников организации | Создание в организации артефактов | Формирование лозунгов и призывов, мифов и легенд; создание традиций и праздников; музей в организации; брендинг; корпоративные семинары конференции; конкурсы и поощрение инициатив; благотворительность; организация и проведение совместного отдыха; празднование юбилеев, состязания и конкурсы; введение дресс-кода |
|  | Создание в организации СМИ | Газеты, журналы, буклеты; телевидение |
|  | Межличностное взаимодействие | Непосредственное взаимодействие с руководителем, наставником, консультантом (психологом, тренером) |
|  | Обучение и воспитание | |
|  | Форма | |
|  | Курсы повышения квалификации; обучение; стажировка; посещение другой организации или мест (экскурсии), тренинги | |
|  | Обучение | |
|  | Воспитание | |

Ключевые составляющие приверженности: интеграция (присвоение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации), вовлеченность (желание работника вносить свой вклад в достижение целей организации) и лояльность (эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом).

Для формирования приверженности сотрудников целям и ценностям организации используются различные методы: брендинг, корпоративные средства массовой информации, корпоративные стандарты; обучение и развитие персонала, корпоративные конференции и семинары, конкурсы и поощрение инициатив, социальные программы, льготы и привилегии; корпоративные праздники и поздравления; семейные программы, спорт, благотворительность.

Для формирования эффективной инновационной корпоративной культуры наиболее широко используются следующие технологии:

 обучающие семинары с целью создания у персонала настроя на инициацию и восприятие инноваций;

 тренинги для управленческой команды, направленные на формирование конкретных навыков, адекватных планируемой культуре (они позволяют топ-менеджерам лучше понять ситуацию в компании и определить роль каждого из них в развитии инновационной корпоративной культуры);

 помощь в разработке конкретных инструментов (процедур стимулирования креативности, инициативности, высокой инновационной активности персонала и др.);

 разработка и проведение корпоративных мероприятий, направленных на ускорение и рост эффективности внедрения инновационной корпоративной культуры.

Реализация проектов.

Анализ динамики становления корпоративной культуры организации осуществляется по критериям общности интересов (большинство сотрудников и менеджеров компании разделяют общие ценности и методы ведения бизнеса), адекватности корпоративной культуры выбранной стратегии компании, адаптивности культуры (способность быть катализатором изменений). От последней характеристики зависит восприимчивость организации к изменениям внешней среды и способность эффективно работать в долгосрочной перспективе. Ценности, характеризующие адаптивность культуры, - доверие, склонность к риску, предприимчивость, креативность и т.д.

Сформированная корпоративная культура говорит о полной идентификации сотрудника с компанией и означает, что он не только осознает идеалы компании, четко соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности. В этом случае культурные ценности организации становятся индивидуальными ценностями сотрудника, занимая прочное место в мотивационной структуре его поведения.

Развитие корпоративной культуры в направлении роста инновационной восприимчивости и активности персонала позволяет обеспечить соответствие и сбалансированность стратегических задач компании и тенденций инновационного развития в отрасли и сообществе в целом, повысить творческую активность сотрудников, стимулируя рост предложений по совершенствованию процессов и других организационных изменений, связанных с повышением эффективности и результативности управления, ускорить процесс интеграции и формирование в компании эффективных команд, реализующих инновационные проекты.

Суммируя сказанное, можно представить схему формирования и поддержания корпоративной культуры организации (рис. 2.2).



Рисунок 2.2. Схема формирования и развития корпоративной культуры

Таким образом, методы формирования корпоративной культуры в организации весьма разнообразны. Формирование корпоративной культуры - трудоемкий процесс, который требует значительных усилий от руководства и сотрудников организации. Существуют определенные правила, которым нужно следовать при формировании корпоративной культуры, и наиболее адекватные этой цели группы методов, к которым мы относим: использование формального и неформального лидерства; организационные (управленческие) методы; методы, связанные с воздействием на сознание и поведение сотрудников организации; методы образования.

# 2.4 Оценка деятельности персонала в иностранных компаниях

Оценка деятельности персонала - это процесс, включающий в себя выявление и доведение до сведения сотрудника информации о том, как он выполняет свою работу, и в идеале разработка плана улучшения его работы. Оценка не только позволяет сотруднику более ясно увидеть стоящие перед ним задачи и узнать, насколько хорошо он работает, но также влияет на будущую работу, на его отношение к делам и на желание добиться более высоких результатов.

При проведении оценки HR-менеджер оценивает количественные и качественные показатели работы персонала, а также индивидуальные особенности работника. Показатели и критерии оценки деятельности персонала представлены в таблице.

Таблица - Показатели и критерии оценки деятельности персонала

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Критерии |
| 1 | 2 |
| Количественные показатели | производительность труда; объём продаж в штуках, килограммах, метрах; объём продаж в рублях (выручка); количество обработанных документов; количество заключенных контрактов; количество откликов на рекламу и т.д. |
| Качество работы | количество ошибок; уровень брака; количество жалоб; стоимость некачественно выполненной или непринятой работы. |
| Индивидуальные особенности работника | личные качества (общительность, эмоциональная устойчивость, личностная зрелость); особенности рабочего поведения (дисциплина, помощь товарищам по работе; работа с клиентами и др.); деловые качества (инициативность, ответственность, самостоятельность) |

Зарубежные теории и практика выработали множество методов оценки деятельности персонала. Наибольшее распространение получили: Мanagement by оbjectives, «360 градусов», Performance management, Ассессмент-Центр. Рассмотрим более подробно обозначенные методы.

1. Мanagement by оbjectives (МВО). Суть данного метода заключена в том, чтобы руководитель и работник вместе ставили задачи и также совместно оценивали результаты их выполнения по окончании отчетного периода (обычно это конец финансового года).

Сначала составляется перечень задач: а) руководитель сам формулирует задачи, а потом доводит их до подчиненных. Далее осуществляется их корректировка с учетом предложений сотрудников; б) руководитель и подчиненный ставят задачи отдельно друг от друга, а потом на собеседовании согласовывают их.

Затем определяются критерии выполнения задач (вес в процентах от общего успеха для каждой задачи, коэффициент) в соответствии со стратегической направленностью фирмы.

Далее определяют успешность выполнения обозначенной задачи. Преимущество отдается точке зрения непосредственного руководителя или к решению привлекают вышестоящего руководителя.

После этого намечают мероприятия по улучшению качества работы.

Преимущества: Работник понимает критерии успешности своей работы еще до начала выполнения задач. Появляются элементы трансляции стратегии фирмы. Присутствуют элементы обратной связи. Появляется нематериальная мотивация: награждение грамотами, присуждение почетных званий, награждение отличительными знаками и т. д. Метод оптимален по временным затратам.

Недостатки: Метод не лишен субъективности, так как выполнение задач в основном оценивает один человек (руководитель). Ориентация на прошлые заслуги работника, а не на его развитие в будущем.

2. Performance management (РМ). С помощью этого метода оценивают результаты, компетенции персонала, планируют карьеру сотрудника, выявляют области развития. Акцентируется внимание на обратной связи руководителя с работником в виде регулярных контактов раз в год (формально) и чаще (по мере надобности, неофициально).

Собеседования по определению задач и итоговое интервью (проходит совместно руководителем и сотрудником) проводятся раз в год, где подчиненному предоставляется обратная связь по его работе и разрабатываются пути развития качества работы и его успешности. Оцениваются результаты работы по задачам и компетенциям, выявляются области и составляются планы по обучению работника и развитию его карьеры.

Преимущества: Метод дает четкое понимание критериев оценки подчиненного и его места в компании. Этот метод позволяет установить тесную связь со стратегией фирмы и основными показателями эффективности. Способствует трансляции корпоративной культуры через компетенции. Метод ориентирован на долгосрочное обучение и развитие персонала. Работник получает обратную связь в течение года, а не только в начале и в конце. Осуществляется карьерное передвижение как по горизонтали, так и вертикали. Составляется индивидуальный план развития подчиненного.

Недостатки: данный метод требует больших затрат времени. этот метод можно применять только в тех организациях, в которых очень развита корпоративная культура - очень прозрачных, с высоким уровнем менеджмента и устремленных в будущее. Кроме этого требуется большая предварительная работа HR-департамента и линейных руководителей - иногда даже в течение нескольких лет.

3. «360 градусов» - это оценка по компетенциям, выполняемая людьми, которые постоянно работают с работником. Сотрудник сам может выступить инициатором проведения этого метода оценки, чтобы определить свои области развития. Мнение о работнике выносят четыре стороны: руководитель, подчиненные, клиенты, коллеги в количестве 7-12 человек.

Желательно, чтобы остальные оценивали работника не только положительно, но и отрицательно. Оцениваемые компетенции:

 работа в команде;

 профессионализм;

 организаторские способности;

 коммуникабельность;

 управление людьми;

 умение принимать решения;

 самоменеджмент;

 лидерство;

 способность к адаптации;

 инициативность.

Все полученные данные суммируются и их отправляют на обработку независимому эксперту или обрабатывают автоматически (онлайн). Результаты оценки (обычно по 5-балльной шкале) получает сам сотрудник и его руководитель.

Преимущества: Получение разносторонней оценки для одного работника индивидуально. То есть работник способен сравнить свою самооценку компетенций с тем, как его коллеги оценивают его компетенции и его поведение. Еще одно преимущество заключается в демократичности метода (не только руководитель оценивает своих подчиненных, но и подчиненные могут его оценить, это повышает лояльность персонала к компании, для них это показатель того, что к их мнению прислушиваются). Создание и укрепление доверительных отношений с клиентами (возможность показать, что компания работает над совершенствованием обслуживания клиентов). Наиболее эффективно использование данного метода заключается в создании индивидуальных планов развития и в выявлении потребностей в обучении.

Недостатки: Не используется напрямую для ключевых кадровых решений: повышение заработной платы, перевод на другую должность, увольнение. Оценивает только компетенции, а не достижения работника. Требует обеспечения высокой степени конфиденциальности. Сложно получить достоверную информацию от работников в оценке (особенно мнение подчиненных о руководителе).

4. Ассессмент-Центр - это метод, который заключается в специально подобранном наборе тестовых заданий для участников в виде дискуссий, деловых и ролевых игр, индивидуальных упражнений и других заданий, в которых участники в максимальной степени могут проявить свои профессиональные компетенции. Именно эти профессиональные компетенции и оценивают в ходе Ассессмент-Центра. Тема может быть любой, и необязательно должна отражать содержание работы подчиненного. Каждая ситуация (кейс) позволяет оценить несколько компетенций в различных сочетаниях. Упражнения выполняют в паре или в группе. За поведением работников следят специально обученные наблюдатели - это внешние консультанты, сотрудники кадровой службы.

Преимущества: Эта процедура может быть применена на любом этапе работы с персоналом, начиная с отбора кандидатов и заканчивая подведением итогов программы развития кадрового резерва. Эффективность и достоверность метода варьируется от 68 до 80%. Точность метода Ассессмент-Центр объясняется тем, что с его помощью можно наблюдать реальные проявления поведения и тем, что эти поведенческие характеристики проверяются более чем одним способом.

Недостатки: Единственный недостаток заключается в том, что традиционное проведение Ассессмент-Центра может осуществляться только специалистами в этой области, а так как их пока еще недостаточно, то и качество проведения Ассессмент-Центра в малых и средних компаниях оставляет желать лучшего. Наилучшим вариантом проведения Ассессмента является привлечение специалистов «со стороны». Повысится степень объективности оценки работы подчиненных, но для организации это может оказаться весьма накладно. Чтобы решить данную проблему, целесообразнее готовить специалистов по Ассессмент-Центру внутри фирмы. Такие специалисты, периодически повышая свою квалификацию, смогли бы проводить оценку сотрудников на высоком уровне.

Таким образом, оценка персонала представляет собой процедуру, которая проводится для того, чтобы выявить степень соответствия качественных и количественных результатов деятельности подчиненного, его личных качеств определенным требованиям. Задача оценки работы персонала заключается в выявлении его трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия сотрудника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, в том, чтобы охарактеризовать эффективность его трудовой деятельности, а, следовательно, и ценность сотрудника для организации.

# 2.5 Кросс-культурные особенности управления персоналом

Термин «кросс-культура» в переводе с английского означает «пересечение культур», «на грани культур», «столкновение культур». Таким образом, под кросс-культурными особенностями управления персоналом понимается специфика и закономерности этого процесса, получившие особое признание и распространение в большинстве стран и компаний.

Различные компании и организации имеют свои характерные особенности в методике управления персоналом. При этом некоторые модели управления персоналом получили наибольшую известность и распространение. Так, например, часто выделяют американскую (западную) и японскую модели управления персоналом.

Модель управления персоналом может включать особые правила набора кадров, некие характерные условия труда, методы мотивации персонала и т. д. В некоторых странах подобные правила и особенности приобрели национальный характер. Именно поэтому модель управления персоналом, присущая США, названа американской, популярная в Японии модель управления персоналом названа японской. Наиболее распространенные модели отечественной и зарубежной практики представлены в таблице.

Таблица - Особенности управления персоналом в разных странах по сравнению с Россией

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Япония | США | Скандинавские компании | Европейские компании | Россия |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Иерархичность структур, формальные взаимоотношени я | Нет строгой иерархии, неформальные взаимоотношени я | Нет строгой иерархии, неформальные взаимоотношени я, матричные структуры | Иерархичность структур, формальные взаимоотношени я | Иерархичность структур, формальные взаимоотношени я |
| Пожизненный найм | Краткосрочная работа по найму | Долгосрочная карьера | Долгосрочная карьера | Краткосрочная карьера |
| Высокая лояльность персонала, | Лояльность средняя | Высокая лояльность персонала, | Лояльность средняя | Нейтральная лояльность персонала |
| Учет стажа при оплате и назначениях | Оплата по индивидуальным результатам работы | Оплата по должности | Оплата по должности | Монетарная мотивация, индивидуальная оплата |
| Неформальный контроль за работой сотрудников | Формальный контроль | Неформальный контроль, гибкие графики работы | Неформальный контроль за работой сотрудников | Формальный контроль, жесткие графики работы. |
| Нечеткое описание рабочего задания | Четкое описание рабочего задания | Нечеткое описание рабочего задания | Четкие рабочие задания, области ответственности | Нечеткие рабочие задания, области ответственности |
| Акцент на координацию и сотрудничество | Акцент на эффективность и результаты | Баланс работы и личной жизни | Устойчивая корпоративная культура, баланс работы и личной жизни | Акцент на отношения |
| Согласованное принятие решений | Индивидуальное принятие решений | Индивидуальное принятие решений | Индивидуальное принятие решений | Согласованное приятие решений |
| Управление «снизу-вверх» | Управление «сверху-вниз» | Демократически й стиль руководства | Демократически й стиль руководства | Управление «сверху-вниз» |
| Социальная защита предоставляется по большей части работодателем. | Социальная защита общества - в основном людям с ограниченными возможностями | Социальная направленность бизнеса, учет экологии «общество равных возможностей» | Соцзащита государства | Социальная защита предоставляется по большей части работодателем. |
| Обучение без отрыва от производства | Специальные программы повышения квалификации | Чаще - проф. развитие | Чаще - проф. развитие | Обучение силами сотрудников и за свой счет |
| Прием на работу в основном выпускников вузов. Карьерный путь - строго по стажу | Прием на работу как выпускников, так и опытных сотрудников без учета возраста. Продвижение - от инд. результатов | Отсутствие дискриминации при приеме, прозрачные карьерные возможности | Прием на основе опыта, прозрачные карьерные возможности | Прием на работу - на основе опыта. Карьерные возможности не прозрачны. |
| Организационна я культура: коллективизм | Организационна я культура: индивидуализм | Организационна я культура: коллективизм | Организационна я культура: индивидуализм | Организационна я культура: коллективизм |

Для американской модели управления персоналом характерны следующие особенности:

 кадры подбираются в соответствии с образованием, практическим опытом работы, психологической совместимостью, способностью работать в коллективе. При этом руководители назначаются «сверху»;

 прием на работу в компаниях, управляемых согласно американской модели, осуществляется на основе тестирования, которое должно выявить уровень профессиональной подготовки кандидата. К началу выполнения своих должностных обязанностей новый работник приступает после процедуры ознакомления с инструкцией, а также деятельностью компании в целом;

 большое внимание уделяется обеспеченности необходимыми рабочими кадрами: наладчиками, инструментальщиками, специалистами по ремонту оборудования. Также важное значение имеет специализация работников - предпочтение отдается специалистам узкого профиля;

 заработные платы сотрудникам начисляются по гибкой системе, сотрудники могут объединяться в проектно-целевые группы - специальные «сквозные» коллективы. Административный аппарат сокращен, должностные инструкции удобны для работников.

Для японской модели управления персоналом характерны следующие особенности:

 работники нанимаются пожизненно или же на длительный срок. При этом работникам предоставляются определенные социальные гарантия и блага, а потому не приняты «переходы» из одной компании в другую;

 коллективное начало имеет наивысший приоритет, индивидуальное - вторично. Поощряются кооперации работников внутри компании, поддерживается принцип равенства между всеми работниками, независимо от занимаемых ими должностей;

 заработные платы увеличиваются пропорционально стажу работы в компании. Нередко работники трудятся в одной и той же компании всю свою жизнь - до 55-60 лет, когда наступает пенсионный возраст.

 считается, что руководители коллектива должны быть хорошо «подкованы» в деятельности компании и при необходимости должны уметь работать на любом участке. В связи с этим, продвижение по карьерной лестнице происходит горизонтально (в отличие от американской модели).

В своем «чистом» виде американская и японская модели управления персоналом встречаются не очень часто - сказывается взаимная интеграция восточной и западной культуры. Но их характерные особенности активно используются при формировании собственных моделей управления современными компаниями.

Таким образом, в управлении персоналом наибольшую популярность получили американская и японская модели. Они не встречаются в чистом виде в связи интеграции западной и восточной культур. При этом они имеют свои отличительные характеристики. Так, к особенностям японской модели управления персоналом относится то, что работник в организацию нанимается пожизненно, в рост по карьерной лестнице возможен только в горизонтальном перемещении. В американской модели управления персоналом приём на работу осуществляется при наличии специальных тестов, призванных выявить необходимые способности и компетенции потенциального работника.

Выводы по 2 главе

На управление персоналом в конкретной организации накладывает свой отпечаток историко-культурное наследие страны её функционирования. Это проявляется в особенностях применяемых моделях управления персоналом, роли и функциях HR-менеджера, корпоративной культуре, системе оценок деятельности персонала. Руководство фирмы, в зависимости от стратегических и иных целей деятельности, в процессе управления может применяться различные модели, которые имеют свои позитивные и негативные характеристики. Среди них наибольшее распространение получили следующие модели: управление по целям; управление посредством мотивации; рамочный менеджмент; управление, основанное на делегировании; предпринимательское управление. В отечественном менеджменте сотрудники компании обычно рассматриваются как затраты, которые необходимо минимизировать. В зарубежной теории и практике персонал рассматривается как человеческий капитал, который нуждается в долгосрочных инвестициях. Кроме того менеджмент в иностранных компаниях ориентирован на предотвращение проблем в управлении в будущем, а не решением сложных вопросов по мере их возникновения. Ключевым фактором способным обеспечить единение коллектива выступает корпоративная культура, которая способствует создать у персонала чувство сопричастности к деятельности компании. Корпоративная культура включает в себя формирование и развитие таких основных её элементов, как миссия компании, система ценностей, обычаев, принципов, правил поведения в компании и т.д. Оценка деятельности персонала может проводится за счёт исследования количественных, качественных характеристик деятельности работника, а также за счёт анализа его индивидуальных особенностей. Кроме того, в иностранных компаниях применяются такие системы оценок, как Management by objectives, «360 градусов», «Performance management», Ассесмент-Центр. Наибольшее распространение в мире получили теоретические основы «американской» и «японской» моделей управления персоналом. На практике такие модели не встречаются в связи со стремительным процессом интеграции культур. Японская модель управления персоналом связана с пожизненным наймом работника, американская модель ориентирована на то, что работник будет постоянно совершенствоваться и расти по карьерной лестнице, находя работу, в том числе и в других компаниях. Проведённый анализ международного опыта управления персоналом позволяет взять самые лучшие методики и системы HR-менеджмента и внедрить в деятельность конкретной компании с учётом национальной адаптации с целью повышения эффективности деятельности работников.

# ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИНОСТРАННОЙ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ КИТАЙСКОЙ КОМПАНИИ JINGUANG)

3.1 Социально-экономическая характеристика компании Jinguang

Компания «Jinguang» - акционерное предприятие закрытого типа, созданное в 1996 году на территории КНР (город Шаньтоу, провинция Гуандун). Благодаря искусному управлению, оптимальной экономической эксплуатации, а также глобализации своей деятельности компания «Jinguang» из небольшого коллективного предприятия с оборотом в 1 470 000 юаней, быстро превратилось в одно из ведущих предприятий детских радиоуправляемых игрушек КНР. В настоящее время компания занимает четвертое место в стране и девятое место в мире по производству радиоуправляемых игрушек и является одним самых известных товарных знаков в КНР.

С момента становления до момента превращения торговой марки «Jinguang» в товарный бренд с мировым именем, компания прошла в своем развитии несколько последовательных этапов:

1) Этап превращения предприятия в известную торговую марку (1996- 2002 гг.). На данном этапе была заложена прочная основа для дальнейшего развития компании, а результаты работы нашли свое отражение в управленческой модели по распространению сферы влияния предприятия на внутреннем отраслевом рынке. На данном этапе компания расширяет ассортимент выпускаемой продукции и в кратчайшие сроки при минимальной себестоимости производства добивается увеличения выпуска продукции и укрепления своих позиций на внутреннем рынке.

2) Этап продвижения выпускаемой продукции компании «Jinguang» на мировой рынок (2002-2010 гг.). На данном этапе компания совершила исторический для своей деятельности прорыв, став экспортером радиоуправляемых игрушек в развитые страны мира (США, Японии, страны Западной и Центральной Европы), а также Центральной и Юго-Восточной Азии и России. Продукция под товарным знаком «Jinguang» приобрела большую известность, узнаваемость и степень доверия клиентов.

3) Этап превращения торговой марки «Jinguang» в мировой товарный знак (2010 г. - по настоящее время). Для надлежащего изменения общей экономической ситуации и превращения торговой марки «Jinguang» в мировой товарный знак, компания «Jinguang» перешла к новому, стратегическому направлению своего развития - этапу распространения своего товарного знака по всему миру.

Разница между вторым и третьим этапом заключается в следующем, на втором этапе основной территорией для распространения продукции компании был Китай, а также страны Центральной и Юго-Восточной Азии, а на третьем этапе акцент делается уже на достигнутый компанией успех, на ее известность на мировом рынке; возникает собственная сеть сбыта продукции за границей, а также сеть ее сервисного послепродажного обслуживания.

На сегодняшний день компания «Jinguang» является крупнейшим предприятием специализирующимся на изготовлении радиоуправляемых игрушек, занимающим устойчивые позиции как на внутреннем так и на мировом рынке.

Организационно-правовую и распорядительную деятельность компании, права и обязанности ее акционеров определены в соответствии с Гражданским кодексом КНР и законом «О компаниях» от 29 декабря 1993 г. (ред. от 27 октября 2005 г.). Высшим органом управления компании «Jinguang» является общее собрание его акционеров. Общим собранием акционеров избирается Совет директоров со главе с генеральным директором компании.

Организационная структура управления компании «Jinguang» построена таким образом, что при умеренном спросе на продукцию управление персоналом можно осуществлять эффективно при минимуме управленческих уровней.

Номенклатура продукции компании «Jinguang» включает три укрупненные категории товара - наземные, воздушные и водные радиоуправляемые модели. В целом, ассортимент продукции включает в себя порядка 150 наименований, в том числе радиоуправляемые автомобили, мотоциклы, танки, строительная техника, квадроциклы, пожарные машины, вертолеты, самолеты, квадрокоптеры, катера, подводные лодки, яхты, парусники, роботы и другие виды. Структура сбыта компании «Jinguang» за истекший 2015 год представлена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1. Структура сбыта компании «Jinguang», %

Вся продукция компании «Jinguang» производится по передовым технологиям, согласно требованиям международных стандартов качества, утвержденной нормативно-технической документацией производства и отвечает высокому научно-техническому уровню и безопасности продукции, что подтверждается многочисленными наградами и сертификатами соответствия.

При постоянном улучшении качества, сложности используемых технологий и вводом в производственный нового оборудования, несмотря на возрастающую конкуренцию со стороны отечественных и зарубежных производителей, уровень продаж компании «Jinguang» за период 2014-2015 гг. имеет стабильную динамику роста. Основные экономические показатели отражающие производственно-хозяйственную деятельность компании «Jinguang» представлены в таблице.

Таблица - Основные экономические показатели производственной деятельности компании «Jinguang»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2014 г. | 2015 г. | Темп роста | |
|  | млн. юаней | млн. юаней | млн. юаней | % |
| Общий объем производства в стоимостном выражении | 4855,743 | 5622,173 | 766,43 | 115,78 |
| Общий объем продаж | 5503,153 | 6540,943 | 1037,79 | 118,86 |
| Среднегодовая стоимость ОПФ | 112,1093 | 275,97 | 163,8607 | 246,16 |
| Среднегодовая стоимость оборотных фондов | 155,9843 | 410,0543 | 254,07 | 262,88 |
| Рентабельность реализованной продукции | 239,12 | 313,91 | 74,79 | 123,82 |

Так за исследуемый период в компании «Jinguang» наблюдается прирост всех групп экономических показателей: объем производства и общий объем продаж увеличились к уровню базисного года на 15,78 % и 18,86 %, соответственно. Чистая прибыль за исследуемый период увеличилась более чем наполовину, и на конец 2015 года составила 24928,67 млн. юаней; темп прироста рентабельности продаж составил 23,82%.

Результаты проведенного исследования социально-экономической характеристики компании «Jinguang», позволяют сделать вывод что предприятие имеет устойчивое финансовое состояние и занимает прочные позиции на мировом рынке. Ориентируясь на работу с постоянными клиентами, компания наладила с ними прочные коммерческие связи, что позволяет ей в настоящее время избегать лишних затрат на маркетинговую деятельность.

Между тем, для дальнейшего устойчивого развития компании существенное значение имеет использование его кадрового потенциала, повышение эффективности системы управления персоналом и стимулирования производительности коллектива.

# 3.2 Оценка динамики и структуры персонала компании

Первоначальным этапом оценки трудового потенциала компании Jinguang является определение динамики численности ее сотрудников (рис. 3.2).



Рисунок 3.2. Динамика численности персонала компании Jinguang, чел.

Аналитические данные рисунка 3.2 свидетельствуют, что в компании наблюдается тенденция ежегодного увеличения численности персонала. Так, если в 2013 г. она составляла 450 человек, то уже в 2015 г. она составила 602 человека. Прирост по данному показателю к уровню базисного года составляет 33,8%. Следующим этапом оценки персонала организации является анализ его движения. Исходные данные для расчета показателей движения численного состава персонала компании Jinguang представлены в таблице 3.2.1.

Таблица 3.2.1 - Исходные данные для расчета показателей динамики численного состава персонала компании Jinguang

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | |
|  | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Количество работников на начало периода, чел. | 450 | 525 | 602 |
| Поступления работников, чел. | 155 | 113 | 133 |
| Выбытие работников, чел. | 75 | 38 | 56 |

Результаты расчета показателей динамики численного состава работников отражены в таблице 3.2.2. При анализе показателей движения численного состава сотрудников компании Jinguang было выявлено, что коэффициент динамики числа занятых за анализируемый период 2013-2015 гг. снизился с 17,8% до 12,9%, что это свидетельствует о снижении текучести кадров. Также за исследуемый период отмечено снижение коэффициента оборота по приему - на 11,1% к уровню 2013 г., коэффициент оборота по выбытию в 2015 г. также снизился в сравнении с показателем 2013 г. приблизительно в 2 раза, однако по сравнению с 2014 г. он несколько увеличился. В целом же следует отметить относительно низкую текучесть кадров компании, что обусловлено благоприятными условиями труда.

Таблица 3.2.2 - Показателей динамики численного состава работников

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Абсолютное отклонение (+,-) 2015 г. к 2013 г. |
|  | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |  |
| Коэффициент динамики числа занятых, % | 17,8 | 14,3 | 12,9 | -4,9 |
| Коэффициент оборота по приему работников, % | 31,8 | 20,7 | 20,7 | -11,1 |
| Коэффициент оборота по выбытию работников, % | 15,3 | 6,9 | 8,7 | -6,6 |

Кроме того, персонал компании характеризуется количеством отработанного времени за определенный промежуток времени (табл. 3.2.3).

Таблица 3.2.3 - Динамика объемного показателя персонала организации.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютное отклонение (+,-) 2015 г. к 2013 г |
| Число часов, отработанных работниками за год, тыс. чел-ч | 833 | 1011 | 1144 | 311 |
| Число часов отработанных одним работником за год, чел-ч | 1850 | 1925 | 1900 | 50 |
| Число часов отработанных одним работником за день, чел-ч | 7,4 | 7,7 | 7,6 | 0,2 |

Так, за исследуемый период в компании Jinguang отмечено значительное увеличение количества отработанного работниками времени - с 833 тыс. чел-ч. в базовом 2013 г. до 1144 тыс. чел-ч в отчетном 2015 г. При этом в расчете на одного работника число часов увеличилась на 50 часов. В то же время следует отметить, что по сравнению с 2014 годом продолжительность рабочего времени одного работника сократилась на 25 часов.

Далее проведем анализ качественного состава трудового потенциала. Первоначальным этапом анализа следует оценить структуру персонала по половозрастным признакам. Результаты оценки представим на рис. 3.3.

Приведенные данные свидетельствуют, что в структуре персонала наибольший удельный вес занимают мужчины, при этом их удельный вес ежегодно увеличивается, что обусловлено в первую очередь спецификой производства компании, то есть на предприятии превалируют должности, на которые, как правило, претендуют мужчины.



Рисунок 3.3. Структура персонала организации по половому признаку

Анализ структуры персонала по возрастному признаку, результаты которого отражены в таблице 3.2.4 и на рисунке 3.3 свидетельствуют, что за исследуемый период в компании отмечена отрицательная динамика роста персонала в возрасте - 18-30 лет и 30-40 лет - на 6,6% и 2,6%, соответственно. При этом увеличивается доля сотрудников пенсионного и предпенсионного возраста - на 2,4% и 5,9% к уровню 2013 г. соответственно. Данная тенденция свидетельствует о некотором старении персонала компании, что в конечном итоге может негативно отразится на показателях эффективности ее работы.

Таблица 3.2.4 - Численность персонала по возрастному признаку, чел.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Градации персонала по возрасту | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2015 г. в % к 2013 г. |
| 18-30 лет | 148 | 158 | 158 | 106,8 |
| 30-40 лет | 147 | 158 | 181 | 123,1 |
| 40-50 лет | 130 | 179 | 194 | 149,2 |
| свыше 50 лет | 25 | 30 | 69 | 276,0 |
| Итого | 450 | 525 | 602 | 133,8 |



Рисунок 3.4. Структура персонала по возрастному признаку, %

Важным показателем, характеризующим качество персонала, а также непосредственно влияющим на его производительность является стаж работы персонала по выполняемой работе. Показатели стажа работы персонала компании Jinguang отражены в таблице 3.2.5.

Таблица 3.2.5 - Показатели стажа работы персонала компании Jinguang

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | | 2015 г. в % к 2013 г. |
|  | человек | % к итогу | человек | % к итогу | человек | % к итогу |  |
| до 1 года | 28 | 6,2 | 35 | 6,7 | 37 | 6,2 | 132,1 |
| 1-5 лет | 45 | 10,0 | 72 | 13,7 | 78 | 12,9 | 173,3 |
| 5-10 лет | 75 | 16,7 | 78 | 14,9 | 80 | 13,3 | 106,7 |
| 10-15 лет | 100 | 22,2 | 110 | 20,9 | 137 | 22,8 | 137,0 |
| Свыше 15 лет | 202 | 44,9 | 230 | 43,8 | 270 | 44,8 | 133,7 |
| Итого | 450 | 100,0 | 525 | 100,0 | 602 | 100,0 | 133,8 |

Аналитические данные таблицы 3.2.5 подтверждают тот факт, что в компании трудятся опытные специалисты. Большинство персонала имеет стаж работы более 5 лет (порядка 80 % от общего удельного веса), однако в то же время компания заботится о своем будущем и потому привлекает на работу молодых специалистов (удельный вес молодых сотрудников в разные периоды колеблется в диапазоне 7-13 %), для того чтобы самим воспитать высококвалифицированные кадры.

На следующем этапе исследования проведем анализ персонала компании Jinguang по категориям работников, результаты анализа отразим в табл. 3.2.6 и на рис. 3.5).

Таблица 3.2.6 - Динамика персонала по категориям

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | 2014г. | 2015г. | 2009г. | Отклонение 2015г. от 2013г. |
| руководители | 25 | 33 | 37 | 12 |
| специалисты | 170 | 205 | 214 | 44 |
| рабочие | 255 | 287 | 351 | 96 |

Анализируя данные таблицы 3.2.6 и рисунка 3.4 можно сделать вывод, что в компании Jinguang структура персонала соответствует установленным нормам. Так, несмотря на рост численности руководителей, их доля составляет порядка 6% в течение всего анализируемого периода, доля специалистов также является практически неизменной и составляет 35-39% в различные периоды причем их численность за анализируемый период возросла - прирост составляет 25,6 % (44 человека к уровню базисного года).



Рисунок 3.5. Структура персонала по категориям, %

Важнейшим показателем, характеризующим качество персонала, является уровень ее образования. Так, данные таблицы 3.2.7 свидетельствуют, что в исследуемой компании отмечена тенденция роста уровня образования сотрудников, и если в 2013 г. доля персонала, не имеющего специального образования, составляла 12,4% то в 2015 г. она составила порядка 5%, при этом наблюдается значительное увеличение доли работников с высшим образованием - более чем в 2,5 раза к уровню базисного года. Данный факт свидетельствует о положительной динамике роста профессионального уровня трудового потенциала компании.

Таблица 3.2.7 - Уровень образования персонала компании Jinguang

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2013г. | | 2014г. | | 2015г. | | 2015г. в % к 2013г. |
|  | человек | % к итогу | человек | % к итогу | человек | % к итогу |  |
| Общее (полное) среднее | 56 | 12,4 | 32 | 6,1 | 30 | 5,0 | 53,6 |
| Начальное профессиональное | 71 | 15,8 | 68 | 12,9 | 62 | 10,3 | 87,3 |
| Среднее профессиональное | 211 | 46,9 | 224 | 42,7 | 226 | 37,5 | 107,1 |
| Высшее | 112 | 24,9 | 201 | 38,3 | 284 | 47,2 | 253,6 |
| Итого | 450 | 100,0 | 525 | 100,0 | 602 | 100,0 | 133,8 |

Далее, проведем оценку эффективности использования трудового потенциала компании, результаты оценки представим в таблице 3.2.8.

Таблица 3.2.8 - Показатели эффективности использования трудового потенциала компании Jinguang

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г | 2015 г. | 2015 г. в % к 2013 г. |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 202371 | 528543 | 1249707 | 617,5 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 19690 | 64155 | 257809 | 1309,3 |
| Численность работников, чел. | 450 | 525 | 602 | 133,8 |
| Отработано всего тыс. чел-ч. | 833 | 1011 | 1144 | 137,3 |
| Произведено на 1 работника: выручки от реализации, тыс. руб. чистой прибыли, тыс. руб. | 449,7 43,7 | 1006,8 122,5 | 2075,9 428,2 | 461,6 979,9 |
| Произведено на 1 чел-ч: выручки от реализации, руб. чистой прибыли, руб. | 242,9 23,6 | 523,0 63,5 | 1092,6 225,4 | 449,7 953,6 |

Приведенные данные таблицы 3.2.8 свидетельствуют о ежегодном увеличении эффективности использования персонала компании. Так производительность труда увеличилась - по выручке практически в 4,5 раза, а по показателю чистой прибыли практически в 10 раз.

Таким образом, анализ динамики и структуры персонала показал, что за исследуемый период 2013-2015 гг. в компании Jinguang наблюдается положительная динамика роста общей численности сотрудников, так прирост по данному показателю на конец анализируемого периода составил 33,8%. Из них, наибольший удельный вес в структуре занимают мужчины, их доля составляет порядка 80% общего удельного веса. Так же отмечен ежегодный прирост численности персонала с высшим и среднеспециальным образованием, что является положительной тенденцией и свидетельствует росте профессионального уровня трудового потенциала компании.

# 3.3 Анализ системы управления персоналом компании Jinguang

На следующем этапе исследования считаем целесообразным проведение анализа действующей системы управления персоналом компании Jinguang с целью определения степени удовлетворенности ее сотрудников условиями труда, структурой материальных и нематериальных стимулов и мотивационных воздействий, а также выявления узких мест и направлений ее совершенствования.

В системе управления персоналом компании Jinguang можно выделить следующие основные подсистемы:

1) Подсистема найма, подбора и отбора персонала.

Функции набора и отбора персонала, включая тестирование, а также организацию системы поиска персонала выполняет Служба персонала компании Jinguang. Она определяет источники поиска потенциальных сотрудников на основе мониторинга рынка труда, посредством установления прямых связей с высшими и профессионально-техническими учебными заведениями КНР, а также службами занятости страны, кадровыми агентствами, информирования сотрудников компании об имеющихся открытых вакансиях, использования средств массовой информации для помещения объявлений о найме работников. Кроме того, служба персонала организует работу по подбору и отбору кадров на основе оценки их квалификации, личностных и деловых качеств.

Для работ требующих небольших временных затрат или небольшой объем, топ-менеджмент компании широко использует внутреннее совмещение.

Согласно официальным данным компании Jinguang представленным в таблице 3.3.1 следует, что внутренние источники при найме сотрудников составляют лишь 17% от общего их числа. Также небольшим процентом (порядка 15%) является принятие сотрудников через консультативные фирмы.

Таблица 3.3.1 - Источники найма кадров предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование источника найма | Удельный вес, % |
| Рекомендации друзей и родственников | 35 |
| Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала | 15 |
| Объявления, реклама | 25 |
| Различные источники внутри компании | 17 |
| Инициативные письма-обращения о приеме | 5 |
| Прочие | 3 |
| Всего | 100 |

В компании практикуется многоуровневое собеседование. На первом уровне кандидат на вакантную должность проходит собеседование с представителем службы персонала. Далее, в том случае, если кандидат по определенным параметрам (опыт работы, уровень образования, возрастным характеристикам и т.д.) соответствует требованиям предъявляемым к той или иной вакансии, сотрудник службы персонала направляет его на предметное собеседование с руководителем подразделения, нуждающемся в сотруднике, который в дальнейшем, при согласовании с директором компании принимает решение о приеме кандидата на работу.

2) Адаптация персонала.

Адаптация персонала в компании Jinguang проводится в форме наставничества. При поступлении на работу, или внутренней ротации сотрудника в компании проводится обязательная стажировка на рабочем месте. Приказом директора компании назначается ответственный исполнитель за стажировку, который получает доплату в размере 25% от должностного оклада стажируемого.

Период стажировки не может быть менее двух недель. Обычно ее продолжительность составляет один месяц, однако для молодых специалистов по решению начальника службы стажировка может занимать более продолжительное время.

Во время стажировки сотрудника инструктируют по вопросам охраны труда, техники безопасности, противопожарной безопасности, знакомят с эксплуатационно-технической документацией оборудования, которое предстоит обслуживать, с руководящими документами, должностной инструкцией и прочими документами регламентирующего и организационного характера.

По окончании стажировки комиссией оцениваются знания стажера, полученные в период стажировки, и оформляется приказ на допуск к самостоятельной работе.

Ответственным за стажировку, выступающим в роли наставника, назначается обычно руководитель подразделения, что делается для того, чтобы исключить формальный подход к данному процессу. Наставник от подразделения дает стажеру задания, контролирует его работу и обеспечивает поддержку и обратную связь. Своим примером он показывает, каким образом вести себя в коллективе в соответствии с установленными стандартами работы и требованиями компании.

В компании Jinguang наставничество очень эффективно, поскольку подкреплено документально (наставник работает согласно плану, утвержденному начальником службы, имеет инструкции, документы, необходимую нормативную литературу).

Наставничество, как форма адаптации персонала организации полезна как для организации, для обучаемого и наставника (табл. 3.3.2). За короткое время стажер осваивает оборудование, руководящую документацию, оперативно включается в производственный процесс.

Таблица 3.3.2 - Преимущества наставничества как форма адаптации персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Плюсы для обучаемого | Плюсы для наставника | Плюсы для организации |
| помощь и поддержка в течение всего | активное участие в | более подготовленные |
| процесса стажировки; | развитии своей | кадры; |
| лучшее понимание всесторонней | команды; | повышение |
| деятельности организации; | повышение | культурного уровня |
| развитие личных качеств (уверенности в | авторитета и статуса в | организации; |
| себе, самоуважение, особенно по мере | команде; | более эффективная |
| повышения профессионального уровня | рост личной | подготовка |
| и способностей); | удовлетворенности за | руководящих кадров; |
| развитие навыков и умений за счет | счет успешного | формирование |
| усвоения чужого опыта; | выполнения функций; | положительного |
| ускорение развития карьеры (быстрая | личное саморазвитие | отношения к |
| адаптация и вхождение в профессию | (получение новых | обучению; |
| стимулирует развитие карьеры); | знаний, навыков и | уменьшение времени, |
| уменьшение вероятности конфликтов | умений в процессе | необходимого для |
| (наставник помогает вникнуть в | выполнения своих | адаптации нового |
| тонкости работы и отношения в | функций). | сотрудника. |
| коллективе); |  |  |
| снижение психологического напряжения |  |  |
| (появляется чувство защищенности). |  |  |

3) Повышение квалификации и обучение персонала.

Политику затрат на повышение квалификации сотрудников компании Jinguang определяет объективная необходимость сохранения трудового потенциала нужного количества и качества, поэтому, повышение квалификации рассматривается компанией как ключевой инструмент, с помощью которого сотрудники компании совершенствуются наряду с развитием науки и техники, технологией и способами производства.

Согласно официальным данным компании за период 2013-2015 гг. повышение квалификации прошло - 34 сотрудника компании. При этом, из общего количества сотрудников, прошедших повышение квалификации, более половины приходится на инженерно-технических персонал (табл. 3.3.3).

Таблица 3.3.3 - Количество работников повысивших свою квалификацию

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013г. | 2014г. | 2015г. |
| Общее количество сотрудников, прошедших повышение квалификации из них: | 11 | 13 | 10 |
| Служащие, в т.ч.: | 9 | 13 | 10 |
| инженерно-технические работники | 7 | 9 | 9 |
| прочие категории служащих | 2 | 4 | 1 |
| Рабочие | 2 | - | - |

Следует отметить, что в компании Jinguang отсутствует плановая работа по развитию персонала. Сотрудники отправляются на курсы повышения квалификации по мере возникшей профессиональной потребности. При этом у работников не создается стимула к росту своего профессионального уровня. Кроме того, рабочие компании практически не задействованы в данном процессе, что в конечном итоге снижает их профессиональный уровень в условиях постоянно изменяющихся технико- технологических аспектов как вне предприятия, так и в его границах.

4) Мотивация персонала.

Современный уровень производства не может развиваться без эффективных мотивационных систем персонала, которые должны постоянно совершенствоваться под влиянием экономических и политических условий. Сегодня на рынке можно купить конкурентный товар, но купить на рынке конкурентоспособность и стимулы к ней невозможно. Поэтому китайским предприятиям приходится самостоятельно искать наиболее подходящие и действенные методы организации и поощрения труда.

Любая мотивационная система должна обеспечивать достаточно высокий уровень оплаты и достаточно высокий уровень жизни работника и членов его семьи. Все положения о материально-денежном стимулировании должны быть закреплены в официальном документе.

В компании Jinguang в качестве основного правового акта, регламентирующего трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работниками и работодателем является «Коллективный договор», который затрагивает все аспекты стимулирования работников, как материального, так и нематериального. Основным разделом коллективного договора является, так называемая система оплаты труда, под которой понимается способ исчисления размеров вознаграждения, подлежащего выплате сотрудникам в соответствии с произведенными ими затратами или результатами труда.

Разряды, присвоенные рабочим, а также конкретные должностные оклады, отражены в контрактах, договорах или в приказах компании. Эти документы наряду с документами о фактическом использовании рабочего времени дают основание финансовому директору компании Jinguang определять размер и структурные составляющие оплаты труда каждого конкретного работника.

Система оплаты труда, формы материального поощрения, размеры окладов, а также нормы труда устанавливаются топ-менеджментом компании Jinguang и отражаются в соответствующих приложениях к коллективному договору, которые являются неотъемлемой его частью. Тарифная система оплаты труда применяется в повременно-премиальной форме. Должностные оклады сотрудников компании устанавливаются в соответствии с тарифной сеткой перечня профессий и должностей. Премиальный фонд в свою очередь распределяется с учетом следующих показателей: выполнение месячного плана по выпуску продукции в натуральных показателях; отсутствие перерасхода по сырью; выход сортовой продукции не менее утвержденного уровня; добросовестное выполнение должностных обязанностей; достижение конкретных результатов в работе; повышение производительности труда; новаторство и за другие успехи в работе, способствующие эффективной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности компании.

Поощрения оформляются приказом по организации, объявляются работнику и коллективу. За высокие показатели результативности труда и значительный личный вклад в развитие компании Jinguang, проявленные деловые, профессиональные качества и способности работники поощряются выдвижением на вышестоящие должности.

Компания Jinguang широко использует в своей деятельности систему нематериальных методов стимулирования персонала (ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников памятными подарками с логотипом компании; индивидуальная и публичная похвала и др.).

Одним из инструментов системы нематериальной мотивации в компании Jinguang является Положение о Доске Почета. Доска Почета - это важнейший фактор и составная часть многоуровневой системы мотивации, действующей в организации. Доска почета устанавливается в фойе головного корпуса на обозрение клиентов, партнеров и сотрудников организации - как выражение гордости и признательности со стороны руководства за добросовестный труд, достойный вклад работников в развитие и достижения организации. Дизайн Доски почета оформляется в соответствии с фирменным стилем компании Jinguang и утверждается приказом генерального директора. Обновление Доски почета осуществляется с периодичностью один раз в год.

Однако, при качественной оценке мотивационной составляющей системы персонала недостаточно перечислить методы материального и морального стимулирования, необходимо определить насколько эффективно они работают. Поэтому на следующем этапе исследования была проведена оценка степени удовлетворенности персонала условиями труда с помощью анкетирования. Выборка, при проведении исследования охватывала все категории персонала компании - от рабочих до руководителей и составляла 100 человек (в том числе, 60% мужчин и 39 % женщин).

Опрос респондентов показал, что удовлетворенность работой на предприятии в целом высокая, не многие хотели бы сменить место работы, неудовлетворенность в основном высказывали молодые сотрудники с высшим образованием, и это закономерно, ведь в компании не ведется планирование карьеры.

Анализ удовлетворенности существующей системой оплаты труда и системой премирования показал, что работники компании Jinguang не удовлетворены системой оплаты труда (данного мнения придерживаются 100% опрошенных). Действующая система оплаты, по мнению опрошенных, безусловно учитывает квалификацию сотрудника и условия труда (вредность, режим работы, продленный ресурс оборудования, расширение зоны обслуживания), но основным фактором роста заработной платы является не рост эффективности производства, а темпы инфляции, а положение о премировании хотя и предусматривает выплату премий, однако сроки и размер премий четко не определены.

В коллективе компании сложился благоприятный социально- психологический климат, большая часть опрошенных респондентов удовлетворены отношениями меду собой, и отношением руководителей к ним (рис. 3.6).



Рисунок 3.6. Степень удовлетворенности взаимоотношениями в коллективе, %

На вопрос анкеты, какие дополнительные услуги со стороны компании вам необходимы, многие сотрудники хотели бы, чтобы со стороны компании уделялось более пристальное внимание приобретению корпоративных абонементов в спортивно-оздоровительные центры, организации бесплатных или частично оплачиваемых обедов (рис. 3.7).





Рисунок 3.7. Структура дополнительных услуг со стороны компании, необходимых работникам, согласно анкетным данным

Таким образом, анализ действующей системы управления персоналом компании Jinguang показал, что ее топ-менеджменту следует акцентировать внимание на оптимизации существующей системы оплаты труда (подсистемы премирования сотрудников), повышению эффективности нематериального стимулирования, в том числе путем организации различных корпоративных программ, а также уделить более пристальное внимание вопросам развития персонала и формированию кадрового резерва.

# 3.4 Рекомендации по совершенствованию управления персоналом компании Jinguang

В целях соврешенствования системы управления персоналом в компании Jinguang нами предложен комплекс мероприятий, направленный на создание целостной система HR-менеджмента, способной удовлетворить реальные потребности работников и обеспечить высокую продуктивность их деятельности.

В связи с выявленными проблемами в управлении персоналом, заключающиеся в нерациональной системе мотивации работников, низкой эффективности нематериального стимулирования, слаборазвитому механизму обучения и повышения профессионального мастерства и умения сотрудников, предлагается внедрить в деятельность компании Jinguang автоматизированную систему управления HRM, которая позволит автоматизировать управление данными о работниках компании и будет применяться в таких областях, как подбор, управление обучением и оценка деятельности сотрудников, кадровый учет и расчет заработной платы.

Полнофункциональная HRM система позволяет:

 получать информацию, как о каждом сотруднике, так и о деятельности отдельных направлений бизнеса в любой момент времени, и на основе этих данных принимать управленческие решения;

 исключить дублирование работы HR-департамента и бухгалтерии при расчете заработной платы и учете кадров благодаря единому интерфейсу;

 производить периодические аттестации сотрудников, выявлять наиболее перспективных и предлагать индивидуальный план их развития в компании;

 предложить оптимальный вариант действий в случае сокращения штата.

Таким образом, внедряя и используя HRM систему, HR-департамент становится своего рода стратегическим бизнес-партнером для топ- менеджмента.

Сегодня наиболее популярны ИТ-решения от западных компаний в решении вопросов, связанных с управлением персоналом являются SAP, Oracle и UCMS. Среди российских разработчиков выделяются «БОСС. Кадровые системы», «Корпорация Галактика», «Компас» и «Инэк». Программные продукты доступны как в виде традиционных лицензий, так и в «облаке».системы можно условно классифицировать на три уровня в зависимости от степени автоматизации решаемых задач:

1) системы первого уровня. Это решения, направленные на автоматизацию расчета зарплаты;

2) системы второго уровня. Это более развитые системы, позволяющие автоматизировать кадровый учет;

3) системы третьего уровня представляют собой комплексные решения ряда вопросов: проведение аттестации работников, разработка индивидуальных программ их обучения и служебного продвижения работников.

С точки зрения функциональности, HRM системы содержат:

1) учетный аспект, позволяющий:

 составлять и вести штатное расписание;

 вести учётные карточки работников;

 обеспечить автоматизированный кадровый документооборот;

 вести пенсионный, военный, табельный учет, учет больничных, командировок, отпусков и отсутствия сотрудника на рабочем месте;

 анализировать различные виды стажа.

2) расчётный аспект, способствующий:

 проведению исчисления и расчёта заработной платы, командировочных расходов, разнообразных начислений и удержаний;

 оформление и расчет нарядов на выполнение работ;

3) управленческий аспект человеческими ресурсами, позволяющий:

 управлять HR-бюджетом;

 вести «профили компетенций» работников;

 управлять мотивацией работников;

 планировать применение талантов и способностей конкретного работника;

 управлять данными потенциальных работников;

 управлять процессами обучения и переподготовкой;

 использовать возможность дистанционного обучения;

 проводить анализ эффективности работников;

 управлять оценкой деятельность сотрудников;

 проводить анализ соответствия работника занимаемой должности;

 моделировать и оптимизировать штатное расписание;

 обеспечить более быстрое распространение информации;

4) отчетные функции: позволяют формировать разнообразные статистические отчеты для управления в целом и HR-менеджера.

Автоматизированные системы HRM способствуют решению следующих задач:

1) систематизировать учетные и расчетные процессы, связанные с персоналом;

2) минимизировать потери, связанные с уходом работников.

В перспективе использования автоматизированной системы управления персоналом компания может получить следующие преимущества:

 привлекать, мотивировать и укреплять лояльность лучших сотрудников;

 достигать реализации стратегических целей фирмы, вовлекать каждого работника в процесс достижения целей;

 развивать и обучать кадровый резерв в соответствии с целями фирмы;

 проводить стратегическое планирование организационных изменений и формирование HR-бюджета;

 принимать своевременные эффективные решения на основе точного и всестороннего информационного анализа;

 выполнять учетные функций в области управления персоналом с низкими затратами.

 HRM системы можно, в какой-то степени, считать CRM системами, только направлены они на удержание не клиентов, а собственного персонала.

 

Рисунок 3.8. Мероприятия и результаты по совершенствованию системы управления персоналом в компании

Помимо внедрения автоматизированной системы управления персоналом рекомендуем в части мотивации персонала:

1) диверсифицировать стимулы для сотрудников, исключить стимулирование, основанное лишь на материальном вознаграждении;

2) разработать механизмы, обеспечивающие возможность участия сотрудников в собственности фирмы посредством покупки акций и участия принятии управленческих решений;

) установить комбинированную систему оплаты труда, включающую в себя как оклад, так возможность приобрести акций компании;

) сформировать компенсационные пакеты сотрудников на базе их индивидуальных предпочтений (оплата мобильной связи, услуг здравоохранения, предоставление льготного кредита, оплата проезда в общественном транспорте, и т.д.), но в рамках ограниченной в месяц суммы. Данное мероприятие позволит работникам получить большую удовлетворённость от своей деятельности;

Кроме того, предлагаем внедрить социально-ориентированные программы по стимулированию сотрудников компании, а именно:

 предоставление жилищных программ (помогать сотрудникам в покупке жилья (целевая аудитория: молодые сотрудники; специалисты высшей квалификации) посредством компенсации части расходов на погашение кредита; предоставление работникам первоначального взноса для получения кредита);

 формирование молодежные программы (выдача «подъемных» при первом трудоустройстве на работу; частичная компенсация оплаты коммунальных услуг и жилья; выплаты при рождении ребенка). Данные мероприятия будут способствовать привлечению в компанию энергичных, инициативных молодых специалистов, отличающиеся нестандартным мышлением и креативностью видения решения разнообразного рода вопросов.

В части сокращения и увольнения сотрудников:

 формировать резервный фонд, нацеленный на то, что в кризисный период не увольнять сотрудников, а переводить их, по договоренности с профсоюзами, на другие предприятия;

 создавать дополнительные стимулы для сотрудников, которые приходят в фирмы с целью быстрого обучения и получения опыта и последующего ухода в более «сильную» фирму.

Рекомендуем также включение бывших топ-менеджеров, ушедших на пенсию, в консультационный совет в качестве наставников (эта практика применяется в Германии, когда бывшие топ-менеджеры получают дополнительное финансовое обеспечение от фирмы и входят в состав консультационного совета).

Таким образом, нами разработан комплекс мероприятий, включающий внедрение автоматизированной системы управления персоналом, способствующей облегчению и ускорению анализа деятельности сотрудников; формирование диверсифицированного стимулирования работников, что позволяет повысить заинтересованность сотрудника в достижении общих целей компании; создание социально-ориентированных программ, позволяет привлечь новых молодых и перспективных работников и удовлетворить потребности опытного персонала.

Выводы по третьей главе

Компания «Jinguang» - акционерное предприятие закрытого типа, начавшее свою деятельность в 1996 году на территории КНР. Основной целью деятельности компании является получение прибыли и удовлетворение потребностей покупателей посредством производства и реализации детских радиоуправляемых игрушек. В настоящее время компания занимает четвертое место в стране и девятое место в мире по производству радиоуправляемых игрушек и является одним самых известных товарных знаков в КНР.

Как показал анализ, предприятие имеет устойчивое финансовое состояние и занимает прочные позиции на мировом рынке. Ориентируясь на работу с постоянными клиентами, компания наладила с ними прочные коммерческие связи, что позволяет ей в настоящее время избегать лишних затрат на маркетинговую деятельность.

За 2013-2015 гг. в компании Jinguang наблюдается положительная динамика общей численности сотрудников (33,8%). Из них, наибольший удельный вес в структуре занимают мужчины, их доля составляет порядка 80% общего удельного веса. Так же отмечен ежегодный прирост численности персонала с высшим и среднеспециальным образованием, что является положительной тенденцией и свидетельствует росте профессионального уровня трудового потенциала компании.

Среди позитивных характеристик в управлении персоналом компании стоит отметить эффективную систему найма, подбора и отбора персонала, основанной на тестировании потенциальных работников; эффективную систему адаптации новых работников, заключающуюся в «прикреплении» к новому работнику наставника с доплатой последнему в 25% от должностного оклада стажируемого.

В связи с выявленными проблемами в управлении персоналом, заключающиеся в нерациональной системе мотивации работников, низкой эффективности нематериального стимулирования, слаборазвитому механизму обучения и повышения профессионального мастерства и умения сотрудников, предлагается внедрить в деятельность компании Jinguang автоматизированную систему управления HRM, которая позволит автоматизировать управление данными о работниках компании и будет применяться в таких областях, как подбор, управление обучением и оценка деятельности сотрудников, кадровый учет и расчет заработной платы. Также мы предлагаем сформировать диверсифицированное стимулирование работников, что позволит повысить заинтересованность сотрудника в достижении общих целей компании; создать социально-ориентированные программы, позволяющие привлечь новых молодых и перспективных работников и удовлетворить потребности опытного персонала.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате исследования теоретических основ управления персоналом в иностранных компаниях установлено следующее:

1) под управлением персонала следует понимать область знаний и практической деятельности, направленную на обеспечение компании ресурсами, способными эффективно осуществлять возложенные на них трудовые функции, а также на оптимальное использование этих человеческих ресурсов;

2) система управления персоналом в иностранных компаниях включает в себя следующие подсистемы: управления наймом и учётом персонала; управления трудовыми отношениями; обеспечения оптимальных условий труда; управления мотивацией поведения персонала; управление социальным развитием; формирования и развития корпоративной культуры.

В процессе изучения механизмов управления персоналом в иностранных компаниях выявлено следующее:

1) историко-культурное наследие страны, в которой функционирует компания накладывает свой отпечаток на особенности системы управления персоналом, что проявляется в специфике применяемых моделях управления персоналом, роли и функциях HR-менеджера, корпоративной культуре, системе оценок деятельности персонала;

2) наибольшее распространение в иностранных компаниях получили: следующие модели по управлению персоналом: управление по целям; управление посредством мотивации; рамочный менеджмент; управление, основанное на делегировании; предпринимательское управление;

) В отличии от российского менеджмента, в котором персонал рассматривается как затраты организации, в зарубежной теории и практике персонал воспринимается как человеческий капитал - ресурс, который способен принести успех компании на рынке. Специфика HR-менеджмента в иностранных компаниях заключается в предотвращении проблем будущем, а не решением сложных вопросов по мере их возникновения;

) ключевым фактором способным обеспечить единение коллектива выступает корпоративная культура, которая способствует создать у персонала чувство сопричастности к деятельности компании. Корпоративная культура включает в себя формирование и развитие таких основных её элементов, как миссия компании, система ценностей, обычаев, принципов, правил поведения в компании и т.д.;

) оценка деятельности персонала может проводится за счёт анализа количественных, качественных характеристик деятельности работника, а также за счёт выявления его индивидуальных особенностей. Кроме того, в иностранных компаниях применяются такие системы оценок, как Management by objectives, «360 градусов», «Performance management», Ассесмент-Центр;

) наибольшее распространение в мире получили теоретические основы «американской» и «японской» моделей управления персоналом. На практике такие модели не встречаются в связи со стремительным процессом интеграции культур. Японская модель управления персоналом связана с пожизненным наймом работника, американская модель ориентирована на то, что работник будет постоянно совершенствоваться и расти по карьерной лестнице, находя работу, в том числе и в других компаниях;

Проведённый анализ международного опыта управления персоналом позволяет взять самые лучшие методики и системы HR-менеджмента и внедрить в деятельность конкретной компании с учётом национальной адаптации с целью повышения эффективности деятельности работников.

В результате анализа системы управления персоналом на примере китайской компании Jinguang выявлено следующее:

1) компания «Jinguang» - акционерное предприятие закрытого типа, начавшее свою деятельность в 1996 году на территории КНР. Основной целью деятельности компании является получение прибыли и

удовлетворение потребностей покупателей посредством производства и реализации детских радиоуправляемых игрушек. В настоящее время компания занимает четвертое место в стране и девятое место в мире по производству радиоуправляемых игрушек и является одним самых известных товарных знаков в КНР;

2) предприятие имеет устойчивое финансовое состояние и занимает прочные позиции на мировом рынке. Ориентируясь на работу с постоянными клиентами, компания наладила с ними прочные коммерческие связи, что позволяет ей в настоящее время избегать лишних затрат на маркетинговую деятельность;

3) за 2013-2015 гг. в компании Jinguang наблюдается положительная динамика общей численности сотрудников (33,8%). Из них, наибольший удельный вес в структуре занимают мужчины, их доля составляет порядка 80% общего удельного веса. Так же отмечен ежегодный прирост численности персонала с высшим и среднеспециальным образованием, что является положительной тенденцией и свидетельствует росте профессионального уровня трудового потенциала компании.

) среди позитивных характеристик в управлении персоналом компании стоит отметить эффективную систему найма, подбора и отбора персонала, основанной на тестировании потенциальных работников; эффективную систему адаптации новых работников, заключающуюся в «прикреплении» к новому работнику наставника с доплатой последнему в 25% от должностного оклада стажируемого;

) недостатки HR-менеджмента в компании заключаются в нерациональной системе мотивации работников, низкой эффективности нематериального стимулирования, слаборазвитому механизму обучения и повышения профессионального мастерства и умения сотрудников.

В связи с выявленными недостатками в деятельности компании рекомендуется:

1) внедрить в деятельность компании Jinguang автоматизированную систему управления HRM, которая, как минимум, позволит

 автоматизировать управление данными о работниках компании и будет применяться в таких областях, как подбор, управление обучением и оценка деятельности сотрудников, кадровый учет и расчет заработной платы;

 обеспечить возможность управлять мотивацией сотрудников посредством математических моделей;

2) диверсифицировать стимулы для сотрудников, исключить стимулирование, основанное лишь на материальном вознаграждении;

3) установить комбинированную систему оплаты труда, включающую в себя как оклад, так возможность приобрести акций компании, что позволит повысить заинтересованность работников в успехе компании на рынке;

) сформировать компенсационные пакеты сотрудников на базе их индивидуальных предпочтений (оплата мобильной связи, услуг здравоохранения, предоставление льготного кредита, оплата проезда в общественном транспорте, и т.д.), но в рамках ограниченной в месяц суммы. Данное мероприятие позволит работникам получить большую удовлетворённость от своей деятельности;

) внедрить социально-ориентированные программы по стимулированию сотрудников компании, а именно:

 помогать сотрудникам в покупке жилья посредством компенсации части расходов на погашение кредита; предоставление работникам первоначального взноса для получения кредита);

 выдача «подъемных» при первом трудоустройстве на работу; частичная компенсация оплаты коммунальных услуг и жилья; выплаты при рождении ребенка. Данные мероприятия будут способствовать привлечению в компанию энергичных, инициативных молодых специалистов, отличающиеся нестандартным мышлением и креативностью видения решения разнообразного рода вопросов.

Таким образом, цель исследования достигнута, задачи решены.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

4 Агабекян Р.Л., Малхасьян С.С. Проблемы и тенденции развития стратегического управления персоналом компании: российский и зарубежный опыт / Р.Л. Агабекян, С.С. Малхасьян //Экономика и предпринимательство. - 2014. - № 12-2 (53-2).- С. 734-737.

5 Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом: Модели управления: учебное пособие / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М.: Юнити- Дана, 2013. - 288 с.

Баркеро Кабреро Х.Д. Связи с общественностью в мире финансов: Ключ к успеху: Пер. с исп. / Х.Д. Кабреро Баркеро. - М.: Дело, 2014. - 397 с.

Бунеева Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник /Р.И. Бунеева. Ростов-на-Дону: Фенискс, 2013. - 365 с.

Булатова Г.А. Стратегические аспекты управления развитием персонала организации/ Г.А. Булатова // Экономика. Профессия. Бизнес. - 2016. - №1. - С. 65-68.

Ван Цзылян. Корпоративная культура как ключевой фактор управления персоналом/ В. Цзылян // Экономика и социум. - 2016. - №5. - С. 184-193.

Ван Цзылян. Специфика управления персоналом в иностранных компаниях / В. Цзылян // Экономика и социум. - 2016. - №5. - С. 194-203.

Василенко Н.Н., Кущ Е.Н. Формирование клиентоориентированной организационной культуры / Н.Н. Василенко, Е.Н. Кущ // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2016.- №1. - С. 47-51.

Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: МГУ, 2013. - 457 с.

13 .Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ / А.П. Волгин, В.И. Матирко. - М.: Дело, 2013. - 464 с.

14 .Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2014. - 419 с.

15 Губенко А.П. Управление формированием квалифицированных рабочих кадров в новых условиях хозяйствования / А.П. Губенко. - М., ИНФРА-М, 2015. - 542 с.

16 Гупалов В.К. Управление рабочим временем / В.К. Гупалов.- М.: Финансы и статистика, 2013. - 357 с.

Данкер К.А. Российский и западный подходы к формированию конкурентоспособности персонала / Данкер К.А.// Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2014. № 1. С. 63-67.

Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. - М.: Бином, 2013. - 632 с.

Дизель П.М. Поведение человека в организации / П.М. Дизель, У.М. Раньян. - М, 2013. - 413 с.

Довлатян Г.П., Ткачева О.А. Инновационное управление в управлении персоналом /Г.П. Довлатян, О.А. Ткачева // Экономика и предпринимательство. - 2016. - №1. - С. 127-132.

Ефремова М.В., Лунев В.В. Особенности управления персоналом в высококонкурентных торговых организациях / Ефремова М.В., Лунев В.В. //Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 6. - С. 117-123.

Жирицкий А.К. Кадровая политика корпораций и фирм: учеб. пособие А.К. Жирицкий- М.: «ФПО», 2013. - 439 с.

Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления / Дж. М., Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2012. - 423 с.

Маусов Н.К. Управление карьерой персонала в условиях производства: Социально-экономический аспект. Учебное пособие / Н.К. Маусов, М.Н. Кулапов, П.В. Журавлев. - М.: Рос. экон. акад., 2015. - 516 с.

Маршев, В.И. История управленческой мысли: учебник / В.И. Маршев; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Экономический факультет. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 730 с.

Меньшиков Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления / Л.И. Меньшиков. - М.: Экономика, 2014. - 524 с.

Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2012. - 612 с.

28 Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: Классические концепции и новые подходы / Ф.Б. Михайлов- Казань: Изд-во Казанского финансово-экономического ин-та, 2014. - 387 с.

29 Киселева Н.В. Управление человеческими ресурсами как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / Н.В. Киселева // Менеджмент и бизнес-администрирование. - 2016. - №1. - С. 134-139.

30 Комаров О.К., Кубанцева О.В. Совершенствование процесса формирования системы оплаты труда на предприятиях / О.К. Комаров, О.В. Кубанцева // Бизнес. Образование. Право. - 2015. №3. - С. 183-187.

Концепции управления человеческими ресурсами: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова. - М.: Директ-Медиа, 2015.- 340 с.

Кузнецов А.В., Мустафина Э.Х. Ретроспективный анализ теории мотивации и поведения в управлении / А.В. Кузнецов, Э.Х. Мустафина // Наука и практика. - 2016. - №1. С. 96-108.

Ламскова О.М. Профессионализм как ценность корпоративной культуры // Экономика и социум. - 2015. - №3. - С. 14-20.

Латуха М.О., Чжан Бо Влияние организационной культуры на модели управления персоналом в китайских компаниях / М.О.Латуха, Бо Чжан //Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. -2016. - № 4. - С. 83-100.

Машнцкая Г.В. Как повысить эффективность корпоративной культуры и сделать ее инструментов достижения целей компании / Г.В. Машнцкая // Менеджмент сегодня. - 2016. - №1. - С. 48-52.

Миткевич А.В. Бусыгин О.В. Корпоративная культура организации. Как выжить в кризис? / А.В. Миткевич, О.В. Бусыгин // Мотивация и оплата труда. - 2016. - №1. - С. 4-7.

Мамон Н.В. Оценка качества менеджмента торговой организации на основе функционального подхода / Н.В. Мамон // Научный вестник Костромского государственного технологического университета. - 2015. - №1. - С. 11-15.

Назипова Д.А. Управление персоналом в России и за рубежом / Д.А. Назипова //Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2014. - № 7. - С. 61-65.

Онищук И.И., Шарабура Е.А. Стратегическое управление персоналом /И.И. Онищук, Е.А. Шарабура // Экономика и предпринимательство. - 2016. - №1. - С. 38-40.

Перевощикова Ю.В. Отличия службы управления персоналом российской и зарубежной компаний. / Ю.В. Перевощикова // Управление человеческим потенциалом. - 2013. -№ 2. - С. 96-99.

Разумов А.В. Принципы построения системы мотивации персонала предприятия /А.В. Разумов // Экономика и предпринимательство. - 2016.- №1. - С. 196-207.

Рахманкулов И.Ш. Управление «человеческими ресурсами» в XXI веке: характерные черты практики корпораций / И.Ш. Рахманкулов //Путеводитель предпринимателя. - 2015. - № 19. - С. 198-207.

Савченко И., Кривокора Е. Стратегические аспекты кадровой безопасностью предприятия / И. Савченко, Е. Кривокора // Европейское обозрение общественных наук. - 2015. - №1. - С. 37-48.

Солтицкая Т.А., Бо Ч. Особенности системы управления персоналом в китайских компаниях / Т.А. Солтицкая, Ч. Бо // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. - 2015. - № 2. - С. 90-104.

Степашкина А.Я. Китайская модель управления персоналом / А.Я. Степашкина // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - № 6. - С. 138- 143.

46 .Черепанова И.Н. Корпоративная культура как фактор успешности предприятия / И.Н. Черепанова // Журнал научных публикаций. 2016. №1. С. 16-17.

47 .Шарабура Е.А., Поповсккая С.А. Современные системы управления персоналом/ Е.А. Шарабура, С.А. Поповсккая // Экономика и предпринимательство. - 2016. - №1. - С. 45-47.

48 Abrahamson Е., Fairchild G. 1999. Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective processes. Administrative Science Quarterly, 44.

49 Almond P., Edwards Т., Colling Т., Ferner A., Gunningle P., Muller-Camen M., Quintanilla, J. & Wachter, H. (2005). Unraveling home and host country effects: an investigation of the HR policies of an American multinational in four European countries. Industrial Relations, 44.

Benson J., Zhu Y. (2002). The emerging external labor market and the impact on enterprise's human development in China. Human Resource Development Quarterly, 13.

Van de Ven A.H., Delbecq A.L. & Koenig, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. American Sociological Review, 41

Gamble J. (2003). Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: the limits and potential for convergence. International Journal of Human Resource Management, 14.

ПРИЛОЖЕНИЕ

АНКЕТА ОПРОСА

Пол

Возраст

Категория персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вопросы | да | нет |
| Удовлетворены ли Вы условиями труда? |  |  |
| Удовлетворены ли Вы размером заработной платы? |  |  |
| Удовлетворены ли Вы системой премирования? |  |  |
| Хотели бы Вы сменить место работы? |  |  |
| Удовлетворены ли Вы отношениями между работниками в коллективе? |  |  |
| Удовлетворены ли Вы отношениями между работниками и руководителями? |  |  |
| Какие дополнительные услуги и льготы со стороны предприятия Вам необходимы? |  | |

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |