МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра издательского дела, стилистики и медиаиндустрии**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА СОВРЕМЕННОГО ИЗДАТЕЛЬСТВА (НА ПРИМЕРЕ ИЗДАТЕЛЬСТВА «МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР»**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.А. Козлова

 (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Факультет\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_журналистики\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_курс\_\_\_\_\_1\_\_\_\_

Специальность/направление\_\_\_\_42.04.03 Издательское дело\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Научный руководитель

профессор, доктор филологических

наук, профессор\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.Г. Сомова

 (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Нормоконтролер

профессор, доктор филологических

наук, профессор\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.Г. Сомова

 (подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc513800407)

[1 Кадровая политика издательства 5](#_Toc513800408)

[1.1 Сущность кадровой политики 5](#_Toc513800409)

[1.2 Особенности кадровой политики издательства 11](#_Toc513800410)

[2 Кадровая политика издательства «Манн, Иванов и Фербер» 18](#_Toc513800411)

[2.1 Основные отделы и должности в издательстве 18](#_Toc513800412)

[2.2 Главные принципы кадровой политики «Манн, Иванов и Фербер» 22](#_Toc513800413)

[Заключение 30](#_Toc513800414)

[Список использованных источников 33](#_Toc513800415)

# ВВЕДЕНИЕ

Кадровая политика фирмы представляет собой набор принципов и действий руководства по отношению к сотрудникам. Она включает в себя взаимодействие с работником с момента подачи резюме и до увольнения. Кадровая политика отражает как формальные вопросы (документация, должностные обязанности, график, структура компаний), так и неформальные (общение с коллегами, мероприятия в нерабочее время, личные ощущение каждого сотрудника по отношению к фирме).

В издательстве кадровая политика важна также, как и в любой другой компании. Неважно, насколько крупной является организация: руководство в любом случае должно уделять достаточно внимания установлению отношений с подчиненными.

*Актуальность* нашей работы в том, что в настоящее время многие работодатели не уделяют должного внимания кадрового политике, хотя от нее зависит качество работы фирмы.

*Степень разработанности темы* кадровой политики высокая, но о кадровой политике издательства писали лишь некоторые ученые. Данная тема освещалась в работах следующих исследователей: Б. Ю. Сербиновский и С. И. Самыгина «Управление персоналом», Е.В. Охотский «Книга работника кадровой службы», А.И. Турчинов «Управление персоналом», Г.Д. Прилепская «Бизнес-план издательства».

*Объектом* данного исследования является кадровая политика издательства.

 *Предметом* – особенности кадровой политики издательства на примере компании «Манн, Иванов и Фербер».

*Цель работы* – выявить особенности кадровой политики издательства «Манн, Иванов и Фербер».

Для достижения цели нам необходим решить несколько *задач*:

1. Рассмотреть сущность кадровой политики.
2. Изучить особенности кадровой политики издательства.
3. Описать основные отделы и должности в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».
4. Проанализировать главные принципы кадровой политики изучаемого издательства.

*Методологическая база* включает в себя труды В.М. Жаркова, Б.А. Кузнецова, А.И. Турчинова, С.И. Самыгина, Б.Ю. Сербиновского и Л.Д. Столяренко.

 *Методы* исследования: синтез, аналогия, обобщение, классификация, анализ.

*Научная новизна* данного исследования в системном анализе кадровой политики «Манн, Иванов и Фербер».

*Теоретическая значимость* работы заключается в том, что в результате исследования были обобщены данные об особенностях кадровой политики издательства.

*Практическая значимость*. Результаты данного исследования могут применяться в работе руководителями компаний и сотрудниками кадровой службы издательств.

*Структура исследования* включает введение, две главы, заключение и список использованных источников.

# 1 Кадровая политика издательства

## 1.1 Сущность кадровой политики

Кадровая политика – важная составляющая в системе управления компанией. Некоторые руководители не уделяют должного внимания кадровой политике, другие вовсе игнорируют ее, выстраивая лишь стандартные минимальные отношения с подчиненным. Но именно успешная кадровая политика помогает сделать индивидуальных сотрудников коллективом.

Исследователи по-разному определяют термин «кадровая политика». Е.В. Маслов писал, что кадровая политика – «это набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия» [19]. Именно она является стратегической линией в работе с персоналом.

Ученые Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремина утверждали, что термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое толкование. В широком смысле кадровая политика – это система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы. Сюда входят все мероприятия по работе с кадрами (отбор, аттестация, расписание, обучение, продвижение). В узком смысле «кадровая политика» это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся при взаимодействии с сотрудниками и во взаимоотношениях между работниками и организацией [29].

А.И. Турчинов определял кадровую политику как «деятельность субъекта управления по отношению к кадрам» [27].

М.И. Басаков говорил о том, что «кадровая политика – это система теоретических взглядов, принципов, правил, норм, определяющих основные направления работы с персоналом, обеспечивающих приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией предприятия» [2].

Н.П. Беляцкий сформулировал иное определение: «кадровая политика – это принципы, цели и стратегии в области работы с персоналом, на которые ориентированы все мероприятия по управлению человеческими ресурсами» [3].

Также важно обратиться к понятию «кадры». Исследователи С.И. Самыгин и Л.Д. Столяренко определяют кадры как «основной (штатный) состав квалифицированных работников организации» [26]. Также они пишут о том, что существует два вида кадров: основные работники и управленцы. Управленцы имеют власть, а основные (то есть все остальные) работники им подчиняются [26].

Иное определение дает А.И. Турчинов. Он утверждает, что «кадры – это состав организации, обладающий необходимыми способностями для выполнения определенных задач» [27]. Также он выделяет у кадров две важные характеристики:

1. Наличие профессиональных способностей. Сюда относится как образование, так и опыт работы.
2. Наличие постоянно статуса. Оно связано с рядом прав и обязанностей, наличием рабочего места [27].

В прежние годы в России кадровая политика развивалась под влиянием идеологии. Это отражалось даже в определении «Кадровая политика – это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период» [23].

При переходе к рыночной экономике меняются принципы кадровой политики. Сейчас это «сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников» [19]. В настоящее время кадровая политика Российской Федерации опирается на принципы рыночных отношений и демократии.

Если говорить о кадровой политике в рамках государства, то это «формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны» [30].

Назначение кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации. Для этого важно организовывать поведения каждого из сотрудников.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса состава кадров в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства и рынка труда [29]. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития [30]. Она определяет философию и принципы компании, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Также кадровая политика должна быть гибкой, то есть иметь возможность изменяться в зависимости от экономической ситуации. Другая важная черта – экономическая обоснованность, т.к. воплощение кадровой политики в жизнь связано с издержками [22].

Правильная кадровая политика обеспечивает:

1. Своевременное укомплектование кадрами рабочих мест для непрерывного функционирования фирмы.
2. Расчет и минимизацию затрат на работу с кадрами.
3. Контроль и регулирование отношений в коллективе, поддержание климата.
4. Формирование мотивации сотрудников.
5. Рациональное использование рабочей силы и обеспечение возможности для реализации потенциала сотрудников [31].

Исследователи выделяют объект и субъект кадровой политики. Объект – это совокупность исполнителей, обеспечивающих достижение поставленных целей в соответствии с правилами и нормами организации [2]. Субъектом может быть государство, политические партии, крупные общественные объединения, религиозные организации, институты гражданского общества, профессиональные союзы, органы управления предприятий (советы директоров акционерных обществ или руководители компании) [27]. Один человек в рамках организации может быть как субъектом (т.е. руководителем), так и объектом (т.е. подчиненным) [2].

На выбор кадровой политики влияют различные факторы:

1. Стратегия развития предприятия.
2. Финансовые возможности компании.
3. Качественные и количественные характеристики персонала.
4. Ситуация на рынке.
5. Спрос на рабочую силу.
6. Уровень заработной платы.
7. Работа профсоюзов.
8. Законодательство [26].

Формирование кадровой политики – сложный процесс, состоящий из нескольких этапов. В ходе формирования кадровой политики необходимо согласовать множество аспектов. Среди них:

1. Разработка общих принципов кадровой политики.
2. Определение важных целей и задач.
3. Планирование потребности в трудовых ресурсах.
4. Формирование структуры и штата.
5. Информационная политика по отношению к кадровой информации.
6. Распределение средств и создание системы стимулирования труда.
7. Создание программы профессионального развития и адаптации сотрудников.
8. Анализ результатов кадровой политики, выявление проблем и их решение [29].

Также многие исследователи выделяют виды кадровой политики. М.И. Басаков делит ее по двум основаниями. По уровню влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации существуют:

1. Пассивная (ликвидация негативных последствий).
2. Реактивная (оперативное кадровое планирование).
3. Превентивная (краткосрочное и среднесрочное прогнозирование).
4. Активная (прогноз и средства воздействия на кадровую политику).

По ориентации на персонал:

1. Открытая (прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне).
2. Закрытая (новый персонал набирается на низший уровень, на управляющие должности назначаются сотрудники только из числа работников предприятия) [2].

А.И. Турчинов предлагает другую классификацию. Он выделяет виды кадровой политики по специфике предметной деятельности субъекта. Таким образом, существует 9 видов кадровой политики:

1. Государственная.
2. Муниципальная.
3. Органов государственного управления.
4. Коммерческих и некоммерческих организаций.
5. Общественных объединений.
6. Церкви.
7. Политических партий и общественно-политических движений.
8. Криминальных сообществ.
9. Неформальных социумов [27].

Управление трудовыми ресурсами состоит из нескольких этапов:

1. Планирование ресурсов.
2. Набор персонала.
3. Отбор лучших кандидатов.
4. Определение заработной платы и льгот.
5. Профориентация и адаптация.
6. Обучение персонала.
7. Оценка деятельности сотрудников
8. Перемещение работников: повышение, понижение, перевод, увольнение.
9. Подготовка руководящих кадров [31].

При поиске сотрудников и формировании штата руководству компании стоит применять комплексный подход. Именно он помогает найти нужного кандидата и избежать в дальнейшем проблем с сотрудниками. Комплексный подход включает пять основных задач:

1. Определение потребности в персонале. Руководство должно решить, какие сотрудники и в каком количестве нужны на данный момент.
2. Выбор источников, средств и методов кадрового пополнения.
3. Разработка критериев для отбора кандидатов. Сюда входят: уровень квалификации, образование, личностные и деловые качества.
4. Подбора методов отбора кадров. Они помогают оценить степень соответствия подготовки кандидата выбранной должности.
5. Обеспечение оптимальных условий для адаптации новых работников в коллективе.

Руководство может решать эти вопросы самостоятельно или приглашать внешних экспертов [17].

Кадровая политика должна отражаться не только в действиях и принципах, но и в документах, таких как:

1. Устав предприятия.
2. Философия предприятия.
3. Коллективный договор.
4. Правила внутреннего трудового распорядка.
5. Трудовой договор сотрудника.
6. Положение об оплате труда.
7. Положение об аттестации кадров [9].

## 1.2 Особенности кадровой политики издательства

Кадровая политика издательства – это совокупность мероприятий по работе с персоналом на издательском предприятии. Она тесна связана с принципами и миссией издательства. Чтобы кадровая политика осуществлялась успешно, необходимо обращать внимание на корпоративную психологию.

У каждой фирмы существует своя миссия. Она влияет не только на продукцию, но и на сотрудников фирмы. Именно на основе миссии строится корпоративная психология. Корпоративная психология – это часть идеологии корпорации, включающая следующие элементы:

1. Осознание и поддержка миссии фирмы.
2. Чувство принадлежности к команде.
3. Гордость за успехи фирмы и стойкость при неудачах.
4. Забота об имидже фирмы и ее репутации.

Корпоративная психология позволяет создать коллектив единомышленников, ощущающий единые цели и задачи. Только люди, чувствующие себя командой, сплоченным коллективом, могут искренне переживать за фирму и работать на ее благо [10].

Исследователи выделяют два типа издательств: универсальные и типизированные (специализированные). Универсальное издательство выпускает несколько видов продукции (книги, журналы, альбомы по искусству) и литературу на различные темы. Специализированное издательство выпускает только один вид продукции (например, книги) и вид литературы (художественная).

Издательства первого типа обычно больше по размеру и имеют разветвленную организационную структуру, куда, помимо стандартных отделов, могут входить книготорговые организации, рекламные службы и средства массовой информации. Такими являются издательства «ЭКСМО», «ТЕРРА», «АСТ», «ИНФРА-М».

Издательства второго типа, как правило, среднего и небольшого размера. Они ориентированы на профессионального читателя, людей определенного возраста или другие целевые группы, которые определяются по потребностям, религиозным, национальным или культурным интересам. Организационная структура таких издательств зависит от специфики книжного продукта. Примером являются «Финансы и статистика», «Юристъ», «ЮНИТИ» [24].

Каждое издательство имеет свою структуру. Она подразумевает деление издательства на отдельные функциональные блоки, имеющие свои конкретные задачи и обязанности. Возглавляет такую структуру директор (генеральный директор, президент). Отдельными блоками руководят менеджеры (управляющие).

Не существует универсальной организационной структуры для всех издательств. Она формируется руководством в соответствии с целями фирмы. Все отделы издательства можно разделить на основные и обслуживающие. Основные связаны с созданием произведений, редакционной обработкой и художественно-технической подготовкой к изданию. Сюда входят:

1. Отдел редакции.
2. Производственный отдел.
3. Отдел художественного оформления.

Наряду с основными отделами в издательствах действует ряд обслуживающих отделов:

1. Бухгалтерия.
2. Отдел материального снабжения.
3. Отдел маркетинга и рекламы.
4. Отдел реализации.
5. Отдел транспортных перевозок.
6. Административно-хозяйственный отдел [24]..

Имеется определенный минимально необходимый круг специалистов. Помимо редактора в их число входят специалисты по маркетингу, ресурсам, полиграфии, художественному оформлению изданий, техническому редактированию.

Редактор – ведущий специалист в издательстве. От его работы во многом зависит качество выпускаемых издательством книг. За последние годы редактор-правщик текста сменился редактором-организатором издания. Помимо работы над авторским текстом, редактор определяет издательский репертуар, инициирует создание новых продуктов, работает с автором, занимается вопросами реализации, отвечает за финансовый успех конкретного издательского проекта.

Специалист по маркетингу. «Редакционно-издательский маркетинг – это особый вид редакционной деятельности, связанной с продвижением периодического издания на рынок, направленной на обеспечение существования этого издания и на удовлетворение информационных потребностей его читателей, телезрителей или радиослушателей». Редакционно-издательский маркетинг решает три основные задачи: удовлетворение информационных потребностей и запросов аудитории периодического издания, создание условий для его продвижения на рынок, обеспечение существования периодического издания и его редакции [7].

Специалист по ресурсам. Он отвечает за обеспечение производства бумагой и материалами.

Специалист по производству. Это работник, который осуществляет связь издательства с типографиями. В круг его обязанностей входят обеспечение требуемого уровня издательско-полиграфического оформления книг, контроль качества полиграфических работ.

Художник (дизайнер) книги. Занимается оформлением и художественным редактированием изданий.

Технический редактор. Разрабатывает техническое оформление каждого издания, подготавливает его к печати, контролирует выполнение всех технических правил набора и верстки.

Другая большая группа специалистов – обслуживающие службы. Прежде всего это бухгалтерия, экономическое и юридическое обеспечение.

Бухгалтерия и экономическая служба ведут учет денежных средств и материальных ценностей, расчеты по договорам с авторами, рецензентами, художниками и сотрудниками издательства, отслеживают движение издательских портфелей, себестоимость издательской продукции, процессы ценообразования и т.д.

Юридические службы решают не только технические вопросы, связанные с договорными обязательствами издательства, но и сложные проблемы в сфере авторского права, а также арендных, налоговых, финансовых отношений.

Существуют и другие обслуживающие подразделения, такие, как самостоятельный отдел рекламы, хозяйственный отдел, служба безопасности или охраны, информационный отдел, технические службы, обслуживающие компьютерную технику и т.д. [11].

Кадровый состав издательства можно разделить на следующие группы:

1. Определяющие цели развития предприятия. Сюда можно отнести директора (генерального директора) и главного редактора.
2. Разрабатывающие средства достижения производственных целей. В эту группу входит редакция тематического планирования и координации.
3. Организующие процесс создания средств достижения целей производственной системы. Это главный редактор и заведующие редакциями.
4. Создающие средства достижения целей производственной системы. К ним причисляют сотрудников персонала, занятых на основном производстве: редакторов и корректоров, вычитчиков и верстальщиков.
5. Обслуживающие процесс создания средств достижения целей. Сюда относятся работники управленческих служб издательства. Это сотрудники бухгалтерии, отдела кадров, дирекции и т.д.

Важной составляющей кадровой политики издательства является прием сотрудников на работу. От правильного решения зависит будущее организации: качество выпускаемой продукции, прибыль, имидж. Поэтому, прежде чем нанимать сотрудников, руководство должно решить, какие специалисты и в каком количестве им нужны.

Кадровые службы издательского предприятия предъявляют определенные требования к соискателям. На первом месте опыт работы и стаж, а также образование будущего работника, в том числе наличия ученых степеней и владения иностранными языками. Существуют и дополнительные требования, среди которых владение специальными программно-информационными продуктами, опыт работы с определенным видом литературы в качестве редактора, наличие собственного банка авторов, рецензентов и т.д.

При подборе персонала специалисты смотрят как на профессиональные, так и на личные качества человека. Чтобы избежать ошибок, менеджеры используют различные приемы:

1. Собеседование. Это самый распространенный способ, без которого не обходится почти ни одна процедура приема на работу. На собеседовании руководитель и претендент общаются лично или по видеосвязи, если работа удаленная. В ходе собеседования кандидат отвечает на различные вопросы, получает полную информацию о будущей работе. Здесь же выявляются его личностные качества и навыки коммуникации.
2. Тестирование. Помогает быстро оценить как профессиональные, так и психологические особенности человека. Часто тестирование опережает собеседование. Его используют, чтобы отсеять часть неподходящих кандидатов.
3. Проверка на профессионализм. Обычно используется для приема на творческую должность – журналиста, писателя, редактора, дизайнера, иллюстратора и т.д. Претендент получает задание, которое он должен выполнить качественно и в срок.

После приема на работу важно не только контролировать сотрудника, но и оценивать его. Своевременная и объективная оценка помогает работнику достигать целей и понимать, все ли он правильно делает. Но одной оценки недостаточно. Чтобы у работника был стимул развиваться, его нужно поощрять. Самая распространенная и действенная форма вознаграждения – материальная (повышение заработной платы, выплата премий). Другой вариант – повышение, то есть назначение на более престижную и высокооплачиваемую должность [24].

Кадровая политика большинства современных российских издательств характеризуется пассивностью, отсутствием четкой программы действий в отношении персонала. Издательства проводят закрытую кадровую политику, характеризующуюся невысо­кой текучестью кадров. Также для большинства из них характерно удерживание опыт­ных возрастных сотрудников.

Исследователи отмечают, что в последнее время из-за финансовой нестабильности, экономических и политических кризисов, а также внутренних проблем предприятий кадровой политике уделяется недостаточно внимания. Но руководители издательств не осознают, что невнимание к проблеме кадров может привести к серьезным последствиям для их предприятия в целом.

Другая сложность – нехватка квалифицированных специалистов. Поэтому в штат набираются недостаточно опытные работники, а это негативно отражается на имидже компании. Издательства выставляют высокие требования, но сотрудники с недостаточной квалификацией не могут выполнить их. Часто подобные проблемы обусловлены географией: в небольших городах не хватает специалистов, а в мегаполисах – избыток и серьезная конкуренция. Поэтому на некоторые должности издательства готовы принимать сотрудников, работающих удаленно [13].

Кадровая политика издательства – важная часть работы руководства с кадрами. Некоторые издательства не придают должной значимости кадровой политике, переводя свое внимание на другие аспекты работы: производство, финансы, распространение и т.д. Руководители не понимают, что от успешной кадровой политики зависят все остальные сферы, ведь издательство – это прежде всего люди.

Выводы:

1. Понятие «кадровая политика» имеет множество определений, но все исследователи сходятся в том, что это набор действий по отношению к сотрудникам. Выбор кадровой политики – ответственный и сложный процесс, который зависит от множества факторов и состоит из нескольких последовательных этапов. Чтобы воплощение идей кадровой политики в жизнь прошло гладко, руководству стоит применить комплексный подход.
2. Кадровая политика издательства тесна связана с его миссией и особенностями продукции. Существует несколько типов издательств и разные группы сотрудников внутри коллектива. У каждого из них свои особенности работы, а значит и кадровой политики. Руководитель должен уметь выстраивать отношения с каждым подразделением и помогать им взаимодействовать между собой.

# 2 Кадровая политика издательства «Манн, Иванов и Фербер»

## 2.1 Основные отделы и должности в издательстве

«Манн, Иванов и Фербер» – московское издательство деловой литературы, созданное в 2005 году. За 12 лет компания издала 2147 книг. Фирма основана Игорем Манном, Михаилом Ивановым и Михаилом Фербером. На данный момент все трое руководят компанией и принимают активное участие в жизни издательства. Генеральным директором является Артем Степанов [12].

У издательства сложная структура, множество отделов и должностей. Мы в своей работе подробно рассмотрим лишь некоторые из них.

Генеральный директор – это директор крупной многопрофильной фирмы, заместители которого выступают в роли директоров, руководителей отдельных подразделений или направлений деятельности фирмы [25].

Ассистент генерального директора занимается поиском и отбором книг, решает аналитические задачи компании, а также отвечает за спортивное направление.

Исполнительный директор – администратор, руководитель, занимающийся вопросами оперативного управления [28]. Его цель – сделать так, чтобы работа всей команды переросла в ощутимый финансовый результат.

Директор по развитию (B2B) – это управленец высшего звена. Он занимается качественным изменением и продвижением компании на рынке. Его главная задача – вывести компанию на более высокий уровень. Такой человек обязан решать задачи по общему ведению дел в перспективе и способствовать расширению потенциала организации.

МИФ выпускает как бумажные, так и электронные и аудиокниги. Изначально издательство специализировалось на издании книг по маркетингу и менеджменту. Сейчас тематика расширилась. На данный момент существует 9 направлений:

1. Бизнес.
2. Маркетинг.
3. Саморазвитие.
4. Творчество.
5. Комиксы.
6. Здоровый образ жизни.
7. Детские книги.
8. Научно-популярные книги.
9. Книги, расширяющие кругозор.

В каждом направлении есть свой руководитель, который координирует работу сотрудников в своем отделе, отвечает за выпуск своего типа продукции, ведет раздел на сайте и в социальных сетях, посвященный своей тематике. Также он взаимодействует с имеющимися авторами и иллюстраторами и ищет новых. Разрабатывает концепции книжные проектов. Следит за тенденциями в своей области [12].

Управляющий редакционно-производственным отделом. Помогает всем участникам издательского процесса подготовить книгу от получения рукописи до прихода тиража на склад. Совершенствую модели управления проектами в редакции и производстве [12].

Ведущий редактор – это редактор книги или другого непериодического издания, который отвечает за него в целом [21]. Он ведет весь процесс подготовки книги: разрабатывает концепции книжных проектов, работает с авторами, формирует команды внештатных сотрудников под каждую книгу, контролирует сроки и качество на всех этапах вплоть до сдачи в типографию [12].

Ответственный редактор отвечает за подготовку и выпуск издания, руководит работой над ним авторов и других редакторов [21]. Как правило, ведет параллельно до 15 проектов. Проверяет книги на всех этапах создания. Также пишет для сайта издательства аннотации уже изданных книг [12].

Книжный скаут занимается поиском и отбором книг, которые могут быть переведены и опубликованы. Читает рукописи книг на английском языке. Пишет на книгу специальный анализ, по которому коллеги решают, стоит печатать. В месяц просматривает до тысячи книг.

Арт-директор – художественный руководитель и проектов. Он руководит иллюстраторами и дизайнерами, а также сам создает элементы художественного оформления. Разрабатывает логотипы, обложки, шрифты и т.д. Арт-директор веб-направления отвечает за внешний вид электронных продуктов.

Директор по контент-маркетингу – отвечает за контентную стратегию, email-рассылки и развитие площадок МИФа [12].

Копирайтер – занимается всеми видами текстов для продвижения издательства. Ведет блог на официальном сайте, делает промостраницы, пишет статьи, обзоры и анонсы книг. Также создает контент для социальных сетей.

Менеджер маркетинговых проектов занимается продвижением и распространением продуктов. Руководит менеджерами проектов, придумывает и реализовывает новые проекты. Выстраивает и улучшает процессы работы удаленной команды разработчиков, дизайнеров, менеджеров [12].

Менеджер проектов помогает авторам продвигать книги, ищет рецензентов, делает совместные проекты с партнерами. Как правило, у менеджера проектов в работе до 10 книг одновременно. Менеджер электронных проектов – отвечает за электронные книги издательства.

Менеджер по работе с ключевыми клиентами обслуживает клиентов, помогает им решать все текущие вопросы. Кроме того, он работает с новинками издательства, занимается продажами книг, поставками в магазины [12].

Менеджер по продажам – это продавец, посредник между производителем и потребителем товара. Основная задача менеджера по продажам не просто сбыть товар, а уметь предвидеть развитие спроса на него и способствовать успешному продвижению на рынок [20]. Осуществляет продажи посредством холодных звонков и личных встреч с клиентами.

Руководитель группы логистики – отвечает за доставку книг до читателей.

Руководитель мобильной розницы – следит, чтобы книги МИФа можно было увидеть и купить на различных книжных выставках, бизнес-конференциях и семейных фестивалях. Выстраивает отношения с партнерами.

Технический директор – отвечает за всю IT-часть издательства: сайт, интернет-магазин, корпоративная библиотека, внутренние продукты и т.д.

Product owner является неким связующим звеном между заказчиком и командой разработки. Контролирует и регулирует все задачи команды, координирует программистов и менеджеров. Принимает окончательные решения.

HR-достигатор – это человек, который помогает выбирать тех, кто будет работать в издательстве. Он проводит сотни собеседований с кандидатами, чтобы найти лучших из лучших [12].

Перечисленные сотрудники – это лишь часть большой системы издательства «Манн, Иванов и Фербер». Но уже по этим должностям видно, что компания имеет сложную структуру и самостоятельно решает многие производственные вопросы.

## 2.2 Главные принципы кадровой политики «Манн, Иванов и Фербер»

Издательство «Манн, Иванов и Фербер» позиционирует себя как самое необычное в России. Подробно о своих принципах работники компании написали в книге «Зачем миру МИФ». Там же они объясняют, чем издательство отличается от других: «МИФ — самое необычное издательство и самые увлеченные читатели. Мы — и те, и другие, потому что делаем книжки как для себя. А если честно, то для себя и делаем» [1]. Идея необычности и оригинальности прослеживается во всей политике издательства. Даже базовые принципы показаны как что-то, отличающее МИФ от других «В МИФе все не как у всех. Мы не гонимся за офисными печеньками, таскаем с собой книжки — иногда ящиками в багажнике — и заряжаемся от ответственности» [12]. Необычность политики издательства выражается даже в таких деталях, как наименование должности сотрудника на визитке. Так, менеджер по продажам называется «менеджер по работе с любимыми клиентами».

Главным словом, отражающим все принципы работы издательства, сотрудники считают «любовь». Они стараются строить рабочие отношения на любви к своему делу. Считают, что, если сотрудник влюбился в книгу, он сможет сделать ее хорошо, зарядить этой любовью других и вызвать такие же чувства от книги у читателя, а, значит, успешно продать продукт. Работники издательства называют это «цепочкой любви». Если хотя бы одно звено, один человек из множества работающих над книгой не будет чувствовать подобного, то качественного результата не получится.

В МИФе очень много сотрудников, но компания как минимум два раза в год старается организовывать корпоративы, а также тренинги и обучение. Такие мероприятия имеют название «тимбилдинг» или «командообразование». Они представляют собой современную технологию образования команды путем нестандартных форм воздействия и воспитания командного духа. Все это нужно для обмена опытом, общения, сплочения коллектива. Каждый сотрудник должен чувствовать себя не просто на работе, а в семье. Это один из ключевых моментов философии МИФа. Данный принцип работает даже при приеме сотрудников. «К нам нужно приходить не как будто ты устраиваешься на работу, а как будто ты приходишь знакомиться с семьей» [12].

К выбору сотрудников издательство «Манн, Иванов и Фербер», как и любая крупная компания, относится крайне серьезно. Организация проводит жесткий отбор. Устраиваться на работу будущим сотрудникам приходится в условиях сильной конкуренции.

Процесс приема на работу в издательство состоит из 4 этапов:

1. Рассмотрение резюме. Кандидаты отправляют свои резюме и портфолио на электронную почту издательства, и сотрудники по работе с кадрами изучают их. На этом этапе отсеивается много потенциальных работников, т.к. неполные резюме, в которых слабо отражен профессиональный опыт или его нет совсем, не рассматриваются.
2. Тестовое задание. Для каждой позиции в издательстве существует свое тестовое задание. Оно отправляет кандидату индивидуально. По результатам тестового задания руководство издательства видит, насколько будущий сотрудник компетентен и профессионален в своей области. К тому же, такое задание полезно и для самого кандидата. Человек понимает, с чем ему придется работать, и может оценить, насколько данный вид деятельности ему интересен. Выполненные тестовые задания не оплачиваются и не рецензируются, т.к. из-за большого потока заявок специалисты не успевают прокомментировать работу и объяснить причину отказа.
3. Видео собеседование по скайпу. Если тестовое задание пройдено успешно, для кандидата организуется видеоконференция с кадровым специалистом. Это удобно для обеих сторон, т.к. HR часто работает из дома, а потенциальному сотруднику не нужно ехать в офис. На данном этапе не важна даже страна, в которой находится кандидат.
4. Встреча с руководителем в Москве. Последним этапом для приема на работу становится личное собеседование в офисе. Здесь руководитель и будущий сотрудник встречаются лично, обсуждают последние детали работы, решают формальные вопросы. Приятным бонусом для потенциального работника становится то, что каждому пришедшему на собеседование издательство дарит книгу.

После успешного прохождения всех четырех этапов кандидат становится полноценным сотрудников МИФа. Такая сложная и многоступенчатая система отбора помогает сделать этот процесс максимально эффективным. Благодаря нескольким этапам отсеиваются слабые кандидаты, и до личного собеседования доходят лишь настоящие профессионалы. Это удобно как для будущих работников, так и для сотрудников издательства. И те, и другие экономят силы и время. К тому же, такая система помогает работникам лучше узнать кандидата, а будущему сотруднику понять, насколько ему подходит работа в данной компании.

Кадровая политика издательства очень открытая. Любой желающий может найти информацию про отделы и обязанности сотрудников. На официальном сайте МИФа даже есть рубрика «Один день из жизни …», в которой работники рассказывают, чем они занимаются в течение дня.

Открытость проявляется даже на этапе размещения вакансий. В тексте отражена информация о работодателе, требования к кандидату, его основные обязанности, условия работы, а также преимущества работы в МИФе, т.е. то, что предлагает издательство своим сотрудникам. Таким образом, из одной только вакансии соискатель видит, что его ждет и что ждут от него.

Примером такого развернутого и полного объявления может служить следующая вакансия:

*Бухгалтер по валютным контрактам*

*з/п не указана*

*Издательство МАНН, ИВАНОВ и ФЕРБЕР, г. Москва, Большой Козихинский переулок, 7стр. 2*

*Мы — МИФ :) Издательство максимально полезных книг. Работаем с 2004 года. Все вместе меняем мир к лучшему.*

*Сейчас у нас открыта вакансия Бухгалтера по валютным контрактам.*

*Пару слов о наших ожиданиях:*

1. *Высшее образование.*
2. *Опыт работы от 1 года, желательно специалистом по документообороту или бухгалтером. Главное - это желание изучить участок и погрузиться в работу, на первых порах мы вам поможем и поддержим :)*
3. *Опыт работы в 1С.*
4. *Знание английского языка на уровне Intermediate или Upper-Intermediate (переписка с иностранными правообладателями, ответы на вопросы).*
5. *Знание MS Office.*

*Ваши задачи:*

1. *Начисление авторского вознаграждения (счёт 76.25).*
2. *Подготовка документации для валютных оплат (договоры, отчеты, инвойсы, перевод + запрос дополнительных документов от получателя платежа).*
3. *Проведение валютной банковской выписки (счета 76.25 и 60).*
4. *Работа со счетом 97.21 (поступление товаров и услуг до момента выхода продукции).*
5. *Работа с базой данных правообладателей, ее оптимизация и улучшение (Excel, Google Docs, 1С).*
6. *Переписка на английском языке с правообладателями, ответы на уточняющие вопросы.*
7. *Подготовка системы (устранение ошибок) для выгрузки отчетов по авторскому вознаграждению*

*Мы предлагаем:*

1. *Оформление согласно ТК РФ, полностью белая заработная плата.*
2. *График работы 5/2 с 09-00 до 18-00 или с 10-00 до 19-00.*
3. *Уютный офис находится в шаговой доступности от метро Пушкинская/ Тверская/ Чеховская.*
4. *Доступ к корпоративной библиотеке МИФа.*

В данном объявлении прослеживается еще одна корпоративная особенность издательства – неформальный стиль общения. Вакансия написана лаконично, простым языком. Используются непривычные для данного типа текстов формулировки («Издательство максимально полезных книг») и даже смайлы, или эмотиконы, т.е. система сокращений и значков (чаще шуточных), используемых в электронной почте из-за невозможности передать нюансы своего настроения с помощью жестов, мимики или почерка [15].

Если говорить о построении работы внутри издательства, то многие сотрудники работают в режиме home-office, т.е. удаленно на дому. Такая работа имеет ряд преимуществ. Сотрудники могут работать в любое время и из любого места. Многие из них приезжают в офис лишь для встречи с коллегами или клиентами. Часть работников живет за границей и вообще не посещает офис компании, но это не мешает им успешно выполнять свои обязанности. Такой формат был выбран в целях обеспечения большей свободы и самостоятельности работников. Особенности творческой деятельности не предполагают обязательное нахождение сотрудника на рабочем месте (в отличие, например, от технической). С текстами или изображениями человек может успешно работать удаленно.

Чтобы сохранять связь между сотрудниками и контролировать процесс создания продуктов, используются специальные программы. Так многие работники общаются друг с другом по видеосвязи. Это позволяет им оперативно решать задачи, не отвлекаясь от работы и не тратя время на дорогу и совещания в офисе. Также используются электронные планировщики, в которых мелкие задачи распределяются между сотрудниками. Это очень удобно, т.к. руководитель и все работники видят, на каком этапе находится создание продукта, и кто из коллег за какой элемент отвечает. Кроме того, многие применяют в работе электронные календари. В них видно все расписание сотрудника, его дела и встречи. Так сам работник приучается к дисциплине, а коллеги могут посмотреть, когда именно он свободен, чтобы назначить встречу или проконсультироваться.

Подобный формат работы предполагает практически полную свободу действий. Человек сам выбирает, когда и сколько часов в день ему работать. Он самостоятельно составляет расписание, назначает задачи и распределяет их в течение дня. Если ему нужно отвлечься от работы по семейным или личным обстоятельствам, не нужно спрашивать разрешения у руководства. Кроме того, такой тип работы позволяет подстроится под индивидуальные биологические и физиологические ритмы, чтобы выполнять свои обязанности в удобное время, а не с 9 до 18 часов, как в большинстве офисов.

Для руководства неважно, сколько часов в день человек будет уделять своим обязанностям и как он это будет делать. Главное – точное и оперативное выполнение поставленных задач. Такая свобода позволяет сотрудникам не только выполнять свои прямые обязанности, но и с помощью издательства воплощать мечты и цели. Так, например, ведущий копирайтер Лариса Парфентьева, работая в МИФе, написала и издала книгу «100 способов изменить жизнь», которая стала бестселлером.

Но удаленная работа – это не только свобода, но и большая ответственность. Контроль со стороны руководства минимальный, поэтому есть риск что-то упустить или забыть. Поэтому от сотрудника требуется серьезная самодисциплина, умение быть самостоятельным и нести ответственность за свои решения.

Именно ответственность становится ключевым фактором и основой построения рабочих процессов. Коллеги и руководство оценивают вклад сотрудников не по времени, проведенному на работе, а по результату. Каждый работник умеет не только принять решение, но и объяснить его целесообразность коллегам.

Идея ответственности лежит и в основе создания издательства. «Манн, Иванов и Фербер» – это фамилии основателей. Они не стали скрываться за абстрактным названием, а решили отвечать за свою работу своими именами. К этому же руководство призывает и сотрудников. Именно поэтому на сайте и в книге «Зачем миру МИФ» есть список имен работников издательства, который постоянно пополняется. Так руководство одновременно приучает сотрудников к ответственности и показывает важность каждого из них. Здесь снова видна идея рабочего коллектива как семьи.

Она же прослеживается и во взаимоотношениях внутри издательства. Важной составляющей редакционной политики издательства является отношение руководства к сотрудникам. Они не только профессионалы, но и яркие интересные личности. Работники издательства имеют возможность учиться у ведущих специалистов страны. Даже при большой занятости основатели компании посещают корпоративные мероприятия, знакомятся и общаются с рядовыми сотрудниками, делятся опытом, помогают решать рабочие вопросы.

Издательство «Манн, Иванов и Фербер» – это пример успешной и последовательной кадровой политики. Здесь все продумано до мелочей, не упущена ни одна деталь в построении взаимоотношений с сотрудниками. Руководство придает большое значение кадровой политике и, благодаря этому, получает хороший результат в виде сплоченного коллектива и качественного продукта.

Выводы:

1. Издательство «Манн, Иванов и Фербер» имеет сложную структуру и большой штат сотрудников. Творческую часть издательства можно разделить на 9 отделов, в каждом из которых есть руководитель и исполнители. Также в издательстве работают директора компании, творческие работники, отдел продвижения, технические специалисты и другой обслуживающий персонал.
2. В МИФе отлично налажена кадровая политика и учтены многие аспекты, которые руководители других компаний иногда упускают. Руководители данного издательства дают сотрудникам большую свободу и ощущение семьи, но при этом налажена система контроля. Отношения строятся на доверии и ответственности.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая политика любого предприятия – это основа, на которой строятся взаимоотношения руководства с подчиненными и сотрудников между собой. Правильная кадровая политика помогает находить новых сотрудников, минимизировать затраты на работу с кадрами, контролировать отношения в коллективе, создавать благоприятный климат, мотивировать сотрудников, рационально использовать трудовые ресурсы и давать работникам возможность реализации.

Существует несколько классификаций кадровой политики. Первая основывается на уровне влияния руководителей на подчиненных (пассивная, реактивная, превентивная, активная). По ориентации на персонал выделяют открытую и закрытую кадровую политику. Третья классификация основывается на специфике предметной деятельности субъекта.

Кадровая политика важна для любого предприятия независимо от него размеров и специализации. Издательства наряду со всеми организациями нуждаются в грамотной и последовательной кадровой политике.

 Существуют два типа издательств: универсальные и типизированные. В первом больше отделов и работников, поэтому кадровую политику выстраивать сложнее. Во втором выстраивать взаимодействие с сотрудниками проще, но руководству не стоит отодвигать кадровую политику на второй план. Все отделы любого издательство можно разделить на основные и обслуживающие.

Исследователи выделяют два типа издательств: универсальные и типизированные. В первом больше отделов и работников, поэтому кадровую политику выстраивать сложнее. Во втором выстраивать взаимодействие с сотрудниками проще, но руководству не стоит отодвигать кадровую политику на второй план. Все отделы любого издательство можно разделить на основные и обслуживающие. Основные создают продукт, а обслуживающие помогают налаживать производственные процессы.

Издательство «Манн, Иванов и Фербер» можно назвать примером успешного воплощения кадровой политики. Руководство смогло создать приятную и теплую рабочую атмосферу, но при этом дружеские отношения в коллективе не стали негативно отражаться на конечном продукте.

Все издательство поделено на отделы, соответствующие тематикам выпускаемых книг. Творческая часть сотрудников объединяется вокруг одного направления и работает с ним. Обслуживающий персонал, как правило, взаимодействует со всеми отделами.

В издательстве работает большое количество сотрудников. Основные из них: генеральный директор, его ассистент, исполнительный директор, директор по развитию, руководители направлений, управляющий редакционно-производственным отделом, ведущий редактор, ответственный редактор, книжный скаут, арт-директор, директор по контент-маркетингу, копирайтер, менеджер маркетинговых проектов, менеджер по работе с ключевыми клиентами, менеджер по продажам, руководитель группы логистики, руководитель мобильной розницы, технический директор, product owner, HR-достигатор.

Одна из главных особенностей кадровой политики МИФа – удаленная работа. Многие сотрудники работают из дома и имеют свободный график. Взаимоотношения в компании основаны на доверии. Но при этом каждый сотрудник ощущает ответственность, готов брать на себя важные решения и отвечать за них.

Также кадровая политика издательства является открытой. Не только потенциальный сотрудник, но и любой желающий может узнать о жизни издательства изнутри, зайдя на официальный сайт. Кроме того, ведущие специалисты часто выступают на конференциях и встречах, где делятся своим опытом с коллегами.

Единственным минусом кадровой политики издательства «Манн, Иванов и Фербер» можно назвать сложность контроля сотрудников. Если работник живет в другой стране и связь с ним осуществляется только через скайп, может быть трудно вовремя получить от него результаты работы. В данном издательстве существует ряд описанных выше механизмов, которые решают эти проблемы. Но другим компаниям такой формат работы может не подойти.

Создание и внедрение в жизнь кадровой политики – это сложный и поэтапный процесс. Но руководители должны помнить, что без хорошо отлаженной кадровой политики сложно ожидать качественного результата. Любая компания – это прежде всего люди, а не ресурсы или продукты. Поэтому так важно уметь взаимодействовать с сотрудниками, направлять их, создавать комфортную атмосферу в коллективе.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бабаева Н. Зачем миру МИФ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 94 с.
2. Басаков М.И. Управление персоналом: конспект лекций: пособие для подготовки к экзаменам. - Изд. 5-е, дополн. и перераб. – Ростов Н/д: Феникс, 2009. – 154 с.
3. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учебник. - Минск: Современная школа, 2008. - 448 с.
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 2002.
5. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.
6. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2003.
7. Гуревич С.М. Экономика отечественных СМИ: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 288 с.
8. Дуракова И.Б. Теория управления персоналом: Учебное пособие / И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов. – Воронеж, 2004. – 83 с.
9. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 4-е изд., испр. - Н.Новгород: НИМБ, 2003. — 720 с.
10. Есенькин Б.С., Коган А.Ф. Предпринимательство в книжном деле: Учебное пособие. - М: МГУП, 2004. - 284 с.
11. Жарков В.М., Кузнецов Б.А., Чистова И.М. Экономика и организация

издательского дела: Краткий курс. - М., 2002.

1. Издательство «Манн, Иванов и Фербер» / Издательство «МИФ». URL: https://www.mann-ivanov-ferber.ru/ (дата обращения: 3.05.2018)
2. Кадровая политика издательско-полиграфической индустрии России // Новости полиграфии. – 2012. - №6. – С. 10-16.
3. Карцева Н.В. Стратегические аспекты формирования и развития персонала производственных предприятий // Управление персоналом. – №8 (162). – 2007. – С.70 -71.
4. Комлев Н.Г. Словарь иностранных слов. - М.: Эксмо-Пресс, 2000. — 1308 с.
5. Лукашевич В.В. Основы управление персоналом: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2007. – 228 с.
6. Магура М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова // Управление персоналом. – 2000. - №7. – С. 89.
7. Макарова И.К. Управление персоналом: Наглядные учебно-методические материалы. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
8. Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 312 с.
9. Менеджер по продажам / Энциклопедия по трудоустройству Rabotka.ru. URL: https://www.rabotka.ru/infoworker/0207.php (дата обращения: 26.04.2018)
10. Мильчин А.Э. Издательский словарь-справочник. — М.: ОЛМА-Пресс, 2003. – 560 с.
11. Охотский Е.В. Книга работника кадровой службы. - М.: Экономика, 2008. - 494 с.
12. Попов Г.X., Управление и проблема кадров. - М.: Экономика, 1972. - 400 с.
13. Прилепская Г.Д. Бизнес-план издательства: Учебное пособие. - М.: Издательство МГУП, 2000. – 104 с.
14. Рябова Т.Ф. Глобальная экономика: Энциклопедия. - Москва: Финансы и статистика, 2011. - 920 с.
15. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов н/Д: Феникс, 1997. — 480 с.
16. Турчинов А.И. Управление персоналом: Учебник. — М.: Изд-во РАГС, 2002. - 488 с.
17. Универсальный бизнес-словарь / Лозовский Л., Райзберг Б., Ратновский А. – М.: Инфра-М, 1997. – 632 с.
18. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
19. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с.
20. Управление персоналом. Учебное пособие / Под ред. Б. Ю. Сербиновского и С. И. Самыгина. - М.: Приор, 1999. - 432 с.
21. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. 3 изд., М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2006.