Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

(ГОУВПО «АмГУ»)

Факультет Экономический

Кафедра Экономики и менеджмента организации

Специальность 061000 – Государственное и муниципальное управление

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

На тему: Кадровые решения

По дисциплине «Разработка управленческого решения»

Благовещенск 2011г.

РЕФЕРАТ

Курсовой проект содержит 43 с., 3 таблицы, 18 источников.

Принципы управления персоналом, разработка, принятие и реализация решений по кадровым вопросам, прием на работу, адаптация персонала, политика вознаграждения, аттестация сотрудников, обеспечение соответствия персонала задачам организации

Объектом исследования данной работы являются кадровые решения. Цель работы – рассмотреть и проанализировать процесс разработки, принятия и реализации решений по кадровым вопросам. Цель работы обусловила решение следующих задач: во-первых, рассмотреть принципы управления персоналом; во-вторых, рассмотреть некоторые аспекты кадровой деятельности, такие как: прием на работу, адаптация персонала, аттестация сотрудников; в-третьих, рассмотреть и проанализировать меры по обеспечению соответствия персонала задачам предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1 Основные принципы управления персоналом

* 1. Норма управляемости
	2. Делегирование полномочий
	3. Иерархический принцип управления
	4. Единство подчинения
	5. Централизация и децентрализация
1. Работа с персоналом
	1. Прием на работу
	2. Адаптация персонала
	3. Политика вознаграждения
		1. Материальные способы стимулирования
		2. Моральное стимулирование
		3. Социальное стимулирование
	4. Аттестация сотрудников
2. Обеспечение соответствия персонала задачам организации

Заключение

Библиографический список

ВВЕДЕНИЕ

Управленческие решения, связанные с организацией и управлением деятельностью персонала, во многом определяют эффективность функционирования организации.

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений - составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления. Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения - как выбор альтернативы.

1 ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Норма управляемости

Проблема состоит в том, что возможности одного человека при управлении другими, каким бы блестящим руководителем он ни был, ограниченны. Рабочее время руководителя — один из основных ресурсов, которым он обладает. Менеджер может выделить для решения вопросов, связанных с управлением персоналом, не более чем 24 часа в сутки[[1]](#footnote-1).

Чтобы встретиться с сотрудником и обсудить возникшие, подчас достаточно сложные проблемы, требуется время. Не меньше, а иногда гораздо больше времени может потребоваться для их решения.

Не меньшее влияние на "пропускную способность" руководителя при работе с персоналом оказывает характер возникающих проблем. Если проблемы однотипны при работе со многими сотрудниками одновременно, то естественно, что количество сотрудников, которыми может эффективно управлять руководитель, может быть существенно большим, чем если бы подавляющее большинство проблем были непохожи, нестандартны, могли содержать непредвиденное развитие ситуации и последствия.

Возникшие проблемы могут обладать различной трудоемкостью и различными необходимыми для ее разрешения временными затратами. Это также не может не оказывать влияния на "пропускную способность" руководителя.

Проблемы имеют различную степень важности для организации и самого руководителя. Естественно, что важной проблеме, от решения которой может зависеть судьба организации или его личная судьба, он должен уделить при прочих равных условиях гораздо больше внимания, чем проблеме не очень важной, от степени успешности решения которой вряд ли что изменится. Наличие проблем различной важности также не может не влиять на "пропускную способность" руководителя.

Таким образом, возможности руководителя при работе с персоналом ограниченны и различны в зависимости от складывающихся управленческих ситуаций на предприятии. Поэтому при организации труда руководителя необходимо помнить о норме управляемости, о том, какое количество подчиненных может быть замкнуто на него непосредственно.

Норма управляемости руководителя зависит от разных факторов. Тем не менее известны общепринятые нормы управляемости.

Так, на основании исследований, проведенных в западных фирмах, установлено, что число сотрудников, непосредственно подчиненных руководителю, колеблется от 4 до 8 на высших уровнях управления и от 8 до 15, а иногда и больше на более низких уровнях управления. Это объясняется тем, что на более высоких уровнях управления решаются, как правило, более ответственные проблемы, управленческая трудоемкость их решения более значительна, они менее однотипны. Руководитель предприятия ответствен за все решения, принимаемые на предприятии во всех областях деятельности: и производственной, и финансовой, и маркетинговой, и в области управления персоналом, и т. д.

В то же время менеджеры следующего, более низкого иерархического уровня управляют, как правило, лищь одной из перечисленных выше областей деятельности предприятия.

Сфера управленческой деятельности менеджеров более низкого иерархического уровня еще более ограниченна. Это не значит, что у них меньше проблем или что решения, которые они принимают, менее трудоемки (подчас их решения важнее, чем решения, принимаемые на более высоких управленческих уровнях). Тем не менее тенденции именно таковы. На более высоких иерархических уровнях управления и ответственность за принимаемые решения, и их разноплановость, да и их управленческая трудоемкость выше.

Поэтому на низких иерархических уровнях управления норма управляемости, вообще говоря, выше. Так, например, мастер в цехе может успешно управлять подчас десятками рабочих, непосредственно ему подчиненных, но выполняющих однотипные работы. Для руководителя предприятия такие управленческие подвиги явно нецелесообразны и отрицательно сказываются на качестве принимаемых решений.

Поэтому необходимо обратить внимание на рекомендуемые нормы управляемости. Для руководителя высшего уровня они оказываются заключенными в интервале от 4 до 8.

Некоторые специалисты считают наиболее приемлемым числом непосредственно руководимых работников 7 или 7 ± 2.

Однако современные требования к нормам управляемости существенно варьируют и зависят от таких факторов, как уровень управления, характер деятельности, характеристики подчиненных и способности руководителя, управленческая трудоемкость и т. д.

Тем не менее забывать о реальных и достаточно ограниченных возможностях руководителя при непосредственном управлении подчиненными ему работниками нельзя. Ведь основной задачей руководителя является не столько "управлять всем", сколько "управлять эффективно".

1.2 Делегирование полномочий

Руководитель может работать только с достаточно ограниченным числом непосредственно подчиненных ему работников. А поскольку он не имеет возможности лично заниматься всеми возникающими проблемами и в то же время все проблемы должны решаться (отказ от решения проблемы тоже один из способов ее решения), то решение проблемы должно быть поручено кому-либо из работников, естественно, лишь тому, кто обладает необходимой квалификацией и опытом.

Поручения решить ту или иную проблему могут даваться при условии делегирования работнику полномочий, необходимых дяя ее решения. Это означает, что руководитель передает работнику право распоряжаться ресурсами, необходимыми для решения проблемы. Напомним, что под ресурсами мы понимаем и кадры, и финансы, и материальные ресурсы, и информацию, и необходимые связи с деловыми партнерами, т. е. все, что может потребоваться для решения проблемы. Работник может распоряжаться переданными ему ресурсами только, для решения поставленных перед ним задач.

Делегирование полномочий означает, что руководитель, передавая работнику решение проблемы, передает ему право принятия решений, связанных с поставленной перед работником задачей, оставляя за собой лишь право контроля и при необходимости внесения коррективов в решения подчиненного ему работника[[2]](#footnote-2).

Передача полномочий может быть осуществлена при условии, что решение такого рода задач входит в функциональные обязанности работника. В противном случае должно иметься согласие работника принять на себя ответственность за выполнение вновь поставленной задачи. Иными словами, работник должен изъявить согласие принять делегируемые ему полномочия.

Делегируемые полномочия, как и задачи, которые ставятся перед работником, должны быть четко определены и однозначно понимаемы. Нарушение этого правила приводит к снижению качества решения проблемы, а в некоторых случаях — к невозможности ее успешного решения и создает дополнительные трудности во взаимоотношениях "руководитель — подчиненный".

Делегирование полномочий — основа организации любой фирмы, предприятия, банка, финансово-промышленной группы и т. д. Управление осуществляется с помощью делегирования задач и полномочий, необходимых для их решения, поскольку суть управления — добиться, чтобы другие эффективно выполняли необходимую работу.

В основу делегирования полномочий заложены специализация и разделение труда. Делегируемые полномочия подразделяются на линейные и аппаратные (штабные).

Линейные полномочия — это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному. Обладая линейными полномочиями, работник может в оговоренных рамках без согласования с непосредственным начальством принимать решения относительно переданных в его распоряжение ресурсов.

Аппаратные, или штабные, полномочия носят преимущественно консультативный характер. Работники, которым делегированы аппаратные полномочия, — это чаще всего специалисты, разрабатывающие рекомендации для линейного руководителя, которому они непосредственно подчинены.

Право же принимать решения относительно имеющихся для выполнения задачи ресурсов принадлежит линейному руководителю.

Иногда к числу аппаратных относят полномочия по обслуживанию решения поставленных задач.

Здесь имеются в виду прежде всего работа с кадрами, финансирование, планирование, маркетинговые исследования и т. д.

К числу аппаратных полномочий относят и полномочия, которыми наделяются работники личного аппарата руководителя.

Важной разновидностью аппаратных полномочий являются функциональные полномочия. Работники, обладающие ими, могут запретить действия линейного руководителя в области своей компетенции. Функциональными полномочиями обладают, например, бухгалтерия, службы контроля качества, плановые службы и т. д.

В некоторых случаях аппаратным службам при решении особо важных задач могут предоставляться параллельные полномочия, т. е. право отклонять принятые линейным руководителем решения. Скажем, таким правом в ряде стран обладает парламент, который может отклонить решения правительства.

Делегирование полномочий обладает рядом преимуществ. В частности, оно позволяет:

руководителю освободиться от выполнения задач, не требующих его непосредственного внимания, в частности от решения стереотипных, рутинных задач, и находить время для решения более важных задач, в большей степени требующих творческого подхода;

работникам повысить квалификацию и приобрести опыт решения нового, но соответствующего его профессиональной подготовке круга задач при делегировании ему дополнительных полномочий;

работникам почувствовать себя в большей степени причастными к решению проблем предприятия, хозяевами положения, обладающими правом принятия самостоятельного решения.

Не все руководители в достаточной степени осознают те возможности, которые им предоставляет право делегирования полномочий подчиненным ему работникам, и не все умеют эффективно им воспользоваться.

1.3 Иерархический принцип управления

Передача полномочий от руководителя к подчиненному, а от него — к своему подчиненному и т. д. образует в организации иерархически упорядоченную систему делегирования полномочий.

Распоряжения, приказы, поручения в этой системе передаются по так называемой управленческой цепочке. Иногда ее называют скалярной цепью, или цепью команд.

Размер управленческой цепочки зависит от размера организации, характера ее деятельности, выбранной организационной структуры, места линейного руководителя (работника) в управленческой иерархии организации.

Длина цепочки сказывается на всей системе управления организацией. Если цепочка от руководителя к работнику достаточно длинная, то и прямая, и обратная связь между руководителем и таким работником будет усложнена.

Нельзя не отметить, что длина управленческой цепочки сказывается подчас и на качестве информации, проходящей по ней сверху вниз, а в еще больщей степени — снизу вверх.

Излищняя централизация управленческой системы лишает ее мобильности при принятии решений, приводя порой к излишней загруженности верхних иерархических уровней системы управления, а значит, и к снижению их "пропускной способности".

Поэтому наряду с централизацией деятельности организации находит достаточно широкое применение и децентрализация структуры управления.

Целесообразно давать возможность руководителям, принадлежащим к одному иерархическому уровню, согласовывать и принимать совместные решения по определенному кругу вопросов в процессе непосредственного взаимодействия, не прибегая к помощи руководителей и структур, принадлежащих к более высокой управленческой иерархии.

1.4 Единство подчинения

Принцип единства подчинения является одним из основных принципов, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

В соответствии с принципом единоначалия каждый работник в организации получает задания только от одного начальника и несет ответственность непосредственно перед ним.

Чем более четко определена система подчинения в организации, чем более определенными являются отношения "власть — подчинение", тем меньше конфликтных ситуаций возникает в организации, тем выше в ней внутренняя дисциплина.

В то же время более размытые отношения "власть — подчинение" вносят путаницу во взаимоотношения работников внутри организации, вызывая дополнительные конфликты и снижая дисциплину труда, и отрицательно сказываются на результатах производственной деятельности.

Когда идет речь о степени внедрения в организации принципа единоначалия, важно не спутать ее с существующей в организации степенью самостоятельности принимаемых работниками решений. Последняя в значительной степени зависит от внутриорганизационной культуры, от сложившихся в организации традиций, от характера ее деятельности.

Самостоятельность принимаемых работником решений определяется в значительной степени должностными инструкциями и делегированными ему его непосредственным начальником полномочиями.

Однако в соответствии с современной теорией мотивации большинство работников стремится к расширению своих полномочий, к большей самостоятельности решений и действий.

Чувство причастности к делам, имеющим для организации большое значение, чувство значимости для организации своих действий являются существенным фактором, способствующим повышению производительности труда работников, более ответственному отношению к результатам своего труда.

Поэтому при организации производственной деятельности необходимо выбрать наиболее целесообразное сочетание принципа единоначалия и самостоятельности работника при принятии им решений в соответствии с делегированными ему полномочиями.

1.5 Централизация и децентрализация

К числу основных принципов управления персоналом относится также выбор в организации рационального сочетания централизации и децентрализации управления.

Степень централизации (децентрализации) определяет, в какой степени в руках руководителя сконцентрировано право принятия управленческих решений. Если степень централизации в организации высока, то управление осуществляется по следующей схеме. Руководители высшего управленческого звена организации принимают решения, передают соответствующие принятым решениям команды и осуществляют контроль за их реализацией. Руководители среднего управленческого звена согласовывают их и передают непосредственным исполнителям. Работники исполняют переданные им команды.

Высокая степень централизации позволяет в полной мере реализовать принцип единоначалия. Она оправданна в тех организациях, в которых одним из основных факторов достижения успеха является высокий уровень дисциплины, а ситуации принятия решения в значительной степени стандартны.

Однако, как показывает опыт, функционирование организаций при наличии высокой степени централизации в условиях рыночной экономики, когда требуется гибкость и оперативность принятия решений, связанных с непосредственной реализацией продукции, обслуживанием клиентов, своевременным принятием тактических решений, часто оказывается неэффективным. Более жизнеспособными, более конкурентоспособными в таких условиях оказываются организации с более высокой степенью децентрализации. Работникам, непосредственно занятым реализацией продукции или оказанием услуг, делегируются полномочия, позволяюшие самостоятельно принимать необходимые управленческие решения.

Организационные структуры с большей степенью децентрализации оказываются более гибкими. Поэтому в современных организационных структурах часто предпочтение отдается формам с высокой степенью децентрализации. Другим важным преимуществом организации с более высокой степенью децентрализации является, как правило, более высокая скорость принятия решений, более высокая скорость реакции на то или иное изменение внешней среды или изменение, происшедшее внутри организации, при производстве или реализации продукции или при оказании услуг.

Повышению степени децентрализации организации в значительной степени способствуют возросшая сложность функционирования современной организации в нестабильной рыночной среде, выросший уровень интеллектоемкости труда на различных участках деятельности и более высокий уровень специализации управленческого труда.

В децентрализованных организациях большее значение приобретают выработка и принятие коллективных решений. Ведь нередко решение того или иного вопроса или проблемы требует учета компетентного мнения специалистов различных профессиональных областей. При решении важных проблем комплексного характера возможность принятия коллективного решения может стать эффективным инструментом принятия взвешенных и обоснованных управленческих решений.

Для организаций с более высокой степенью децентрализации характерно следующее: решения, принимаемые на более низких иерархических уровнях, являются более важными; реализация организационных функций в большей степени зависит от решений, принимаемых на более низких иерархических уровнях; объем и трудоемкость централизованного контроля за исполнением принятых управленческих решений ниже.

Снижение степени централизации приводит к переходу от пирамидальной системы управления персоналом с большим числом иерархических уровней к плоской системе со сравнительно небольшим числом уровней иерархии.

Однако при осуществлении принципа децентрализации не следует забывать, что: передача полномочий осуществляется с целью достижения ожидаемого результата; каждый руководитель и подчиненный должны знать объем делегированных полномочий, кем и кому полномочия делегированы, кто и перед кем несет ответственность; каждый руководитель и исполнитель принимают решения в меру предоставленных им полномочий. Если решение вопроса требует уровня компетенции более значительного, чем имеющийся у работника, его решение должно быть передано руководителю, обладающему соответствующим уровнем компетенции; при делегировании полномочий делегируется право принятия решений и распоряжения необходимыми ресурсами, а также ответственность перед тем, кем полномочия делегированы. Ответственность же делегирующего полномочия сохраняется.

Как и при принятии любого управленческого решения, решение, связанное с определением оптимального уровня децентрализации, должно проверяться практикой и эффективностью функционирования организации. Ведь главное — это добиться достижения поставленных стратегических целей.

Поэтому наиболее рациональной является та степень централизации или децентрализации, при которой организации удается добиться наилучших результатов.

2 РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ

Управленческие решения, связанные с организацией и управлением деятельностью персонала, во многом определяют эффективность функционирования организации.

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Обсудим основные проблемы управления персоналом и технологии их решения, возникающие при работе с кадрами в организации.

В деятельности практически любого предприятия особая роль принадлежит работникам, реализующим производственный процесс, их персоналу.

Роль руководителя в том и состоит, чтобы организовать работу других, чтобы добиться достижения целей, стоящих перед ним, реализации своих планов посредством мобилизации возможностей персонала, коллектива организации.

Сегодня управление персоналом представляет собой достаточно развитые управленческие технологии, вобравшие, с одной стороны, опыт многих поколений управленцев, а с другой — дополнительные информационные возможности, предоставляемые современными техническими средствами, и прежде всего компьютерной техникой[[3]](#footnote-3).

Основная особенность персонала — в том, что помимо выполнения производственных функций работники предприятия являются активной составляющей производственного процесса. Они могут активно способствовать росту эффективности производства, могут относиться безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут и противодействовать нововведениям, нарушающим привычный для них ритм работы.

Если на предприятии отсутствует продуманная стратегия и тактика управления персоналом, то можно заведомо сказать, что далеко не весь потенциал работников используется на предприятии, что труд персонала можно сделать более продуктивным.

Эффективный руководитель отдает себе отчет в том, что необходимо иметь продуманную стратегию и тактику работы с персоналом, что необходимо стремиться как можно полнее и продуктивнее организовывать участие работников в производственном процессе. Двадцать — тридцать процентов роста производительности труда, обеспечиваемых более продуктивной работой персонала, в жесткой конкурентной борьбе могут подчас оказаться решающими для выживания предприятия, завоевания и удержания рынков сбыта, успешного бизнеса.

На многих российских предприятиях эффективность управления персоналом сегодня явно недостаточна. При командно-административных методах управления этому вопросу не уделялось должного внимания, поэтому и сегодня профессиональная работа с персоналом практически отсутствует. В условиях рыночной экономики, жесткой конкуренции и нестабильности такая кадровая политика неоправданна и чревата тяжелыми последствиями для предприятия[[4]](#footnote-4).

С одной стороны, работник сегодня оказывается более заинтересованным в том, чтобы иметь постоянную, хорошо оплачиваемую работу, а с другой — спрос на высококвалифицированный труд возрастает. И работник, который так нужен предприятию, может, соблазнившись более привлекательными условиями труда или перспективами роста, перейти на другое предприятие. Не исключена возможность его перехода к вашему конкуренту.

Поэтому, несмотря на возросшую заинтересованность работника в постоянной, хорошо оплачиваемой работе, руководитель должен понимать, что роль личности работника возросла, что необходимо четко представлять его мотивацию. Зная мотивацию работника, можно более эффективно управлять его деятельностью на предприятии. Проблемы мотивации работников будут нами обсуждены ниже.

Считается, что на работников предприятия наибольшее влияние оказывают такие факторы, как:

* иерархическая структура организации производственной деятельности;
* культура, выработанная на предприятии;
* влияние рыночных отношений.

Иерархическая структура системы управления на предприятии предполагает использование отношений "власть — подчинение", обязательное выполнение распоряжений, контроль над их исполнением и распределением материальных благ.

Культура, выработанная на предприятии, включает установившиеся в коллективе традиции, признанные ценности, социальные нормы, установки поведения.

Влияние рынка — отношений купли-продажи как в области производства, так и в сфере оказания услуг, а также формы собственности — в значительной степени сказывается на всех работниках предприятия, на производственных взаимоотношениях. Это определяется прежде всего тем, что успешное функционирование предприятия возможно лишь при наличии платежеспособного спроса на производимую продукцию или оказываемые услуги.

Для административно-командных форм управления основное значение имеет иерархическая система структуры управления. При развитии рыночных отношений происходит сдвиг в сторону новых взаимоотношений, диктуемых законами рынка, в основе которых — экономический характер и взаимная заинтересованность как работодателя, так и работника. Все это сказывается на организационной культуре предприятия. При рыночных отношениях приоритеты в управлении персоналом смешаются во внешней деятельности предприятия к стремлению в наибольшей степени удовлетворить интересы покупателя продукции или услуг.

А во внутренней деятельности предприятия все большую роль начинают играть те работники, которые в наибольшей степени обеспечивают производство качественной продукции, поставки необходимого сырья на выгодных для предприятия условиях, сбыт продукции или услуг, т. е. работники, в наибольшей степени обеспечивающие эффективное функционирование организации.

С одной стороны, на предприятии возрастает роль менеджеров, организующих работу на основных участках; с другой — отдельного специалиста, поскольку при современных рыночных отношениях, как правило, резко возрастает интеллектуализация труда, в особенности на самостоятельных участках, а право принятия решения в большей степени делегируется от руководителя работникам предприятия.

Делегирование большего объема полномочий предполагает и больший объем ответственности каждого работника на своем рабочем месте. В таких условиях все большее значение придается системам стимулирования и мотивации деятельности работников, их профессиональному обучению и росту, созданию благоприятной рабочей обстановки, способствующей продуктивной производственной деятельности. Изменившиеся условия труда и производственные отношения вынуждают современного руководителя предприятия и соответствующие службы более внимательно относиться к изучению ситуации на рынке труда, с тем чтобы обеспечить предприятие квалифицированным персоналом, способным эффективно решать стоящие перед предприятием задачи.

Основными же задачами работы с персоналом организации остаются обеспечение ее деятельности необходимыми кадрами, эффективная организация труда работников, обеспечение профессионального роста и решение их социальных проблем[[5]](#footnote-5).

Основные механизмы управления персоналом формируются с учетом сформулированных выше задач.

Чтобы в систематизированном виде представить различные аспекты работы с персоналом, приведем рекомендуемую в работе структуру системы управления персоналом. Она состоит из таких подсистем, как подсистема условий труда, подсистема трудовых отношений, подсистема оформления и учета кадров, подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала, подсистема развития кадров, подсистема анализа и развития средств стимулирования труда и др.

Укажем основные моменты, которые должны приниматься во внимание при разработке перечисленных выше подсистем.

Подсистема условий труда включает соблюдение требований: психофизиологии труда, эргономики труда, технической эстетики, техники безопасности, охраны окружающей среды.

Подсистема трудовых отношений включает управление: групповыми и личностными взаимоотношениями, отношениями руководства, производственными конфликтами и стрессами, взаимодействием с профсоюзами, а также социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений и т. д.

Подсистема оформления и учета кадров включает: оформление и учет приема, увольнений, перемешений, информационное обеспечение системы кадрового управления, обеспечение занятости, профориентацию.

Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала включает: разработку стратегии управления персоналом; анализ кадрового потенциала; анализ рынка труда, прогнозирование и планирование потребности в персонале, организацию рекламы; взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими предприятие кадрами; оценку претендентов на вакантную должность; текущую оценку деятельности персонала.

Подсистема развития кадров включает: техническое и экономическое обучение, переподготовку и повышение квалификации, работу с кадровым резервом, планирование и контроль деловой карьеры, профессиональную и социально-психологическую адаптацию новых работников.

Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда предусматривает: нормирование и тарификацию трудового процесса, разработку систем оплаты труда, использование средств морального поощрения, разработку форм участия работников в прибылях и капитале, управление мотивацией труда.

В систему управления персоналом включаются также подсистема юридических услуг, подсистема развития социальной инфраструктуры (общественного питания, жилищно-бытового обслуживания, служб охраны здоровья и отдыха, детских учреждений и т. д.).

К системе управления персоналом относится и подсистема развития организационных структур управления, которая включает анализ существующей организационной структуры на предприятии, проектирование более совершенной структуры, разработку штатного расписания и т. д.

При управлении персоналом серьезное внимание должно уделяться принципу взаимозаменяемости работников, чтобы выбытие по той или иной причине одного из них не приводило к остановке производственного участка или всего предприятия.

Должно быть обеспечено иерархическое взаимодействие между различными уровнями управления внутри предприятия, поскольку без производственной дисциплины невозможна реализация планов, которые приняты руководством предприятия.

В то же время отношения подчинения на предприятии не должны препятствовать созданию благоприятной рабочей обстановки, проявлению творческой активности персонала.

Должна быть обеспечена рациональная автономия самостоятельных подразделений предприятия, которые обеспечивают эффективное функционирование на отдельных направлениях его деятельности.

Действия автономных подразделений предприятия и звеньев иерархической системы управления должны быть согласованными, координируемыми из единого центра.

Одной из основных целей управления персоналом на предприятии является обеспечение устойчивого его (предприятия) развития. Отклонение от заданных норм должно быть невыгодно как отдельному работнику, так и автономному подразделению[[6]](#footnote-6).

Эффективное управление персоналом на предприятии возможно лишь при условии непрерывного совершенствования самой системы управления персоналом, использования современных управленческих технологий.

Остановимся более детально на основных аспектах работы с персоналом. Приведем перечень основных задач кадровых служб и краткое их описание.

1. Планирование и учет кадров

Одна из основных задач кадровых служб — разработка плана потребности организации в кадрах. Ниже мы более детально остановимся на проблемах кадрового планирования. В число задач кадровых служб входят также учет поступивших на работу, вплоть до выбытия, учет служебных перемещений, отпусков, болезней, результаты аттестаций и т. д.

2. Поиск кадров

При расширении кадрового состава организации кадровые службы осуществляют поиск специалистов для замещения вакантных рабочих мест. Чтобы поиск был эффективным, необходимо хорошее знание рынка труда. Своевременному и эффективному решению проблемы поиска кадров служит создание резерва по наиболее "критичным" должностям и рабочим местам.

3. Отбор кадров

Чтобы вакантные места на предприятии заняли работники, действительно соответствующие предъявляемым предприятием требованиям, необходима специальная работа по отбору кадров: проведение собеседований, тестирования, оценка кадров по профессиональным и личностным качествам. Если имеется несколько претендентов на одно рабочее место, необходимо произвести среди них отбор наиболее подходящих. В ряде случаев проблема может быть решена за счет подбора кандидата на занятие вакантной должности из заранее сформированного кадрового резерва.

4. Определение зарплаты и льгот

Производительная работа персонала на предприятии во многом зависит от проводимой руководством предприятия политики мотивации и стимулирования работников. Большое значение имеет при этом формирование структуры заработной платы, позволяющей учитывать реальный вклад работника в производственный процесс, в обеспечение эффективного функционирования предприятия. Специально устанавливаемые денежные премии и льготы за хорошее качество работы способствуют ориентации работников на достижение целей, стоящих перед предприятием.

5. Профессиональная адаптация

Среди задач, стоящих перед кадровой службой предприятия, не последнее место занимает способствование созданию благоприятной рабочей обстановки, удобного рабочего места, доброжелательного психологического климата в коллективе.

Успешная адаптация (а значит, в будущем и высокая производительность труда) вновь принятых работников к новым условиям работы и коллективу во многом зависит от качества работы на этом важном направлении кадровой службы предприятия.

6. Обучение и продвижение персонала

В связи с ужесточением конкуренции, повышением требований, предъявляемых к качеству продукции и услуг, с увеличением сложности характера работы, усложнением технологий производства продукции или оказываемых услуг повышаются и требования к уровню профессиональной подготовки работников.

Поэтому на каждом предприятии, стремящемся производить конкурентоспособную продукцию или услуги, постоянное внимание должно уделяться повышению квалификации работников, их подготовке и переподготовке, обучению новых специалистов.

Кадровыми службами готовятся также рекомендации по изменению служебного положения работников.

7. Аттестация кадров

Аттестация является основным инструментом оценки профессионального уровня специалиста, его соответствия требованиям, предъявляемым руководством предприятия.

Для проведения аттестации необходима разработка или использование специальных методик. В состав таких методик должна входить разработка критериев, шкал для оценки соответствия работника рабочему месту, результативности его работы, определения уровня квалификации. Результатом проведения аттестации должен стать анализ оценки работников, обобщение итогов и подготовка рекомендаций о целесообразности кадровых изменений в соответствии с кадровой политикой предприятия.

8 . Перестановка кадров по результатам аттестации

Подготовленные по результатам аттестации работников предприятия рекомендации, как правило, содержат предложения о повышении, понижении, переводе, об увольнении работников. Они могут также содержать предложения о дополнительном стимулировании работников, о целесообразности их профессиональной переподготовки и т. д.

На основе представленных аттестационной комиссией предложений кадровая служба предприятия готовит структуру перемещения работников внутри предприятия, а также готовит предложения руководству о целесообразности увольнениясотрудников, не соответствующих предъявляемым к ним требованиям.

9. Подготовка руководящих кадров

Одной из наиболее важных задач, стоящих перед кадровой службой предприятия, является проведение работ по обеспечению эффективности труда руководящего состава за счет укрепления его профессиональными управленческими кадрами.

Естественно, что рещения по укреплению руководящего состава управленческими кадрами принимаются руководством предприятия, однако подготовка своевременных предложений осуществляется кадровой службой и службой безопасности предприятия.

Чтобы эта задача рещалась своевременно и эффективно, на предприятии должна существовать система подготовки резерва управленческих кадров, в том числе из контингента молодых специалистов, что в значительной степени обеспечивает преемственность в системе управления предприятием.

10. Социальная защита персонала

Предметом постоянного внимания руководства предприятия должны быть социальные условия, созданные для его работников, поскольку производительность труда и их отнощение к труду во многом определяются именно социальными условиями.

Кадровая служба предприятия должна отслеживать условия труда и быта работников и членов их семей, иметь четкое представление о среднем уровне социальных условий, о социальных условиях, созданных для работников предприятиямиконкурентами. Кадровая служба должна готовить рекомендации по улучщению условий труда и быта работников, по развитию социальной инфраструктуры. Кадровая служба по мере возможности должна способствовать обеспечению работников и членов их семей нормальными условиями проживания, рещению проблем, связанных со здоровьем, отдыхом, питанием.

11 . Юридические и дисциплинарные аспекты

В обязанности кадровой службы предприятия входят разработка форм и заключение трудовых договоров, контрактов с вновь принимаемыми работниками или перевод всех работников предприятия на новые договорные условия, если рещение об этом принимает руководство предприятия.

В случае необходимости готовятся предложения о мерах дисциплинарного воздействия по отнощению к отдельным работникам.

Кадровая служба занимается также разработкой должностных инструкций, рассмотрением трудовых споров и конфликтов, заявлений и жалоб работников.

Рассмотрим более детально некоторые аспекты деятельности кадровых служб, требующие достаточно высокого профессионального уровня их работников.

2.1 Прием на работу

Деятельность любого работника на предприятии начинается с приема на работу. Это, пожалуй, один из самых ответственных моментов в формировании эффективного взаимодействия "работник — предприятие".

Наибольщий эффект в этом взаимодействии достигается, когда работник в полной степени соответствует предъявляемым характером его работы требованиям, а предприятие создает благоприятные условия для его деятельности. Но основы эффективного взаимодействия "работник — предприятие" закладываются в момент приема на работу. Чтобы этот ответственный для работника шаг не был ошибочным, необходимо к приему на работу отнестись ответственно как самому работнику, так и работодателю[[7]](#footnote-7).

Прежде чем принять решение о поступлении на работу, претендент должен отчетливо представлять характер предполагаемой работы.

Претендент на рабочее место должен получить общие сведения о работе (название предприятия и место работы, возрастной предел, пол и т. д.).

Претендент должен знать тип работы (канцелярская, инженерная, маркетинговая, работа у станка, оператор и т. д.), требуемый уровень квалификации.

Претендент должен ознакомиться с обязанностями, знать последовательность операций, материал, необходимый для работы, представлять характер ответственности, правила безопасности труда, возможность проявления инициативы.

Давая согласие поступить на работу, он должен быть хорошо знаком с предлагаемыми ему условиями работы, т. е. знать месторасположение предприятия и рабочего места на предприятии, время работы, представлять степень напряжения во время производственного процесса, возможность производственных травм, степень разнообразия (или однообразия) предстоящей работы, возможные неприятные особенности работы (пыль, шум, вибрация, степень утомляемости и т. д.).

Кроме этого, претендент на рабочее место должен отчетливо представлять свой статус, т. е. какое место его работа занимает в деятельности предприятия, с какими отделами, менеджерами, исполнителями придется работать, чьи распоряжения исполнять, какие контакты поддерживать за пределами предприятия.

Работник должен четко представлять те главные цели и задачи, которые перед ним стоят. Они должны быть сформулированы понятно и недвусмысленно. В то же время их должно быть не слишком много. Некоторые специалисты считают, что их не должно быть больше шести.

При этом лучшему взаимодействию в процессе выполнения работы способствует наличие четко сформулированных критериев, по которым будет оцениваться качество выполнения работы.

Более эффективной работе и предупреждению конфликтных ситуаций способствует то, что полномочия, которые делегируются работнику руководством предприятия, четко очерчены. При этом обязательства, делегированные руководством и принятые работником, должны соблюдаться как работником, так и руководством.

Любые изменения в делегированных и принятых обязательствах допустимы только при обоюдном согласии обеих сторон.

Работник должен понимать, какие решения он должен принимать самостоятельно, а какие согласовывать с руководством. Это касается взаимоотношений вне и внутри предприятия, планов внешней и внутренней деятельности, финансовых вопросов.

Работодатель должен четко сформулировать перечень требований, предъявляемых к работнику, которые в полной мере отражали бы те качества, которыми должен обладать работник для успешного выполнения своей работы на том производственном участке, который будет ему доверен.

При приеме на работу, в зависимости от характера работы внимание должно уделяться таким качествам претендента на рабочее место, как: квалификация, мотивация, условия, способности, физические данные, ум (интеллект), интересы, характер, особые склонности.

При оценке квалификации претендента на рабочее место основное внимание должно уделяться в зависимости от характера работы требуемой технической, коммерческой или профессиональной квалификации, опыту предыдущей работы, образованию, конкретным требованиям, связанным со спецификой характера работы.

При обсуждении мотивации, которая также является одной из основных составляющих взаимоотношения "работник — предприятие", следует обращать внимание на такие аспекты, как материальное вознаграждение, престиж, безопасность, возможность для работника решения проблем и т. д.

Принимая на работу сотрудника, обязательно надо обсудить с ним условия его работы. К ним могут быть отнесены требуемые характером работы необходимость работать во внеурочное время, возможность длительных командировок, проживания в определенном районе, желательное семейное положение и т. д.

Хорошо, если претендент на рабочее место обладает определенными способностями. В зависимости от характера работы это могут быть аналитические, технические, художественные или математические способности, умение общаться.

Большое значение для эффективной деятельности работника могут иметь черты, его характера, такие, как, например, умение получать удовольствие от напряженной работы, быть лидером, влиять на других людей, работать с другими людьми, полагаться прежде всего на самого себя и принимать самостоятельные решения.

В случае необходимости должны быть определены такие требования к претенденту на рабочее место, как возрастные ограничения, состояние здоровья, внешность, рост и т. д.

Если прием работников на предприятие систематизирован и разработана эффективно действующая оценочная система, это в значительной степени способствует тому, что предприятие будет принимать на работу именно таких работников, которые наилучшим образом смогут справляться с поставленными перед ними задачами и тем самым в наибольшей степени будут способствовать его процветанию[[8]](#footnote-8).

2.2 Адаптация персонала

Адаптация означает включение личности в новую для нее предметно-вещевую и социальную среду. Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных трудовых отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций.

Поступая на предприятие, человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения. В соответствии с ними работник предъявляет и требования к организации к условиям труда, к оплате, содержанию, возможностям роста, к социальной среде.

В самом общем виде адаптация (лат. adapto приспособляю) процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Термин адаптация чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную (трудовую) адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты[[9]](#footnote-9).

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация.

Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Причины изменения условий трудовой деятельности многообразны: поступление на новое место работы, переход в другое подразделение, на новую должность, внедрение новых форм организации труда, его оплаты и т.д.

Поэтому в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает. Эта проблема в той или иной мере касается всех категорий работающих, но наиболее остро она стоит для молодых рабочих и молодых специалистов. Перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда, смены коллектива, но и часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает адаптации новый, более сложный характер. Когда человек поступает на работу он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т. п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации, к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Принципиальными целями адаптации являются:

1. уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

2. снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

3. сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

4. экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

5. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

2.3 Политика вознаграждения

2.3.1 Материальные способы стимулирования

Материальные способы стимулирования по прежнему, несмотря на ряд недостатков, относится к основным видам воздействия на персонал. Рассмотрим виды материальных стимулов, их достоинства и недостатки (таблица 1).

Таблица 1 – Материальные способы стимулирования

|  |  |
| --- | --- |
| Вид материального стимула | Достоинства и недостатки стимула |
| Заработная плата сдельная | Самый эффективный стимулятор. Эффект прибавки падает со временем (эффект привыкания). Способ дорогой для работодателя. При групповом характере работ трудно выделить индивидуальный вклад. Отрицательно влияет на стратегические цели. |
| Вариант-аккордная |
| Заработная плата повременная | Низкая связь между усилиями работника и результатами. Способ дорогой для работодателя. При групповом характере работ трудно выделить индивидуальный вклад. |
| Премия | Есть порог безразличия. При групповом характере работ трудно выделить индивидуальный вклад. |
| Бонусы | Есть порог безразличия. Способ дорогой для работодателя. |
| Соучастие в прибыли | Есть порог безразличия. При групповом характере работ трудно выделить индивидуальный вклад. |
| Вариант-отсроченные платежи |
| Соучастие в собственности | Способ дорогой для работодателя. |
| Вариант-франчайзинг |
| Вариант-лизинг |

2.3.2 Моральное стимулирование

Нематериальные льготы, предоставляемые предприятием, могут на практике иметь более важное значение в увеличении ответственности сотрудников но отношению к организации, чем материальные. Самые важные из нематериальных льгот связаны с потребностью личного признания и желанием продолжать обучение и развитие, так как карьера имеет несколько стадий (таблица 2).

Таблица 2 - Моральное симулирование

|  |  |
| --- | --- |
| Метод стимулирования | Достоинства и недостатки |
| Соревнование  | Трудности с определением индивидуального победителя при групповом характере результата. Возможна ориентация на краткосрочные результаты.  |
| Почетные звания, дипломы, знаки почета  | Низкий порог безразличия. Дешево для работодателя.  |
| Обогащение содержания труда  | Дорого для работодателя.  |
| Подарки, награды  | Низкий порог безразличия. Дешево для работодателя.  |
| Публичные чествования  | Низкий порог безразличиия. Дешево для работодателя.  |
| Доски почета, достижений  | Низкий порог безразличия. Дешево для работодателя.  |
| Почетные поручения (доклады, открытия филиалов)  | Низкий порог безразличия.  |
| Групповые отличия (знамена, поездки)  | Низкий порог безразличия.  |
| Мероприятия ориентированные на членов семей  | Низкий порог безразличия.  |
| Стимулирование рабочим временем  | Низкий порог безразличия.  |
| Гибкий график, свободный график  |   |
| Дополнительные выходные, отпуска  |   |
| Особое оборудование рабочих мест  | Дорого для работодателя.  |
| Участие в управлении  | Дорого для работодателя.  |

2.3.3 Социальное стимулирование

В отдельную группу способов можно выделить социальные стимулы (таблица 3), реализующий, прежде всего потребности в безопасности. В России механизмы реализации этой потребности (пенсионное обеспечение, медицинская помощь и т.д.) разрушены, а новые еще не созданы. Поэтому эта группа особенно важна.

Таблица 3 – Социальное стимулирование

|  |  |
| --- | --- |
| Социальные стимулы | Достоинства и недостатки стимула |
| Оплата найма жилья, расходов на жилье. | Большие расходы работодателя. Налоговые льготы. |
| Предоставление машины, оплата расходов на ее содержание, транспорт, автобус фирмы | Экономия за счет оптовых продаж услуг. Налоговые льготы. |
| Оплата занятий спортом, клубов, баз отдыха. | Экономия за счет оптовых продаж услуг. Налоговые льготы. |
| Учеба, повышение квалификации. | Большие расходы работодателя. Налоговые льготы. |
| Туристические поездки. | Экономия за счет оптовых продаж услуг. |
| Пикники. | Экономия за счет оптовых продаж услуг. Небольшие расходы для работодателя. |
| Услуги на фирме (консультации, юриста, финансиста, психолога, менеджера по персоналу, врача). | Экономия за счет оптовых продаж услуг. Налоговые льготы. |
| Дополнительные отпуска, выходные. | Большие расходы работодателя. |
| Дополнительное страхование (жизни, имущества, по безработице, медицинское страхование). | Большие расходы работодателя. Экономия за счет групповых продаж страховых услуг. Налоговые льготы. |
| Дополнительное пенсионное страхование. | Большие расходы работодателя. Налоговые льготы. |
| Приобретение товаров и услуг фирмы по себестоимости. | Экономия за счет оптовых продаж услуг. |
| Кредиты. | Небольшие расходы для работодателя. |

2.4 Аттестация сотрудников

Основными целями аттестации на предприятии является определение соответствия аттестуемых работников предъявляемым к ним со стороны руководства требованиям, а также поиск путей повышения эффективности деятельности предприятия за счет повышения эффективности труда каждого его работника[[10]](#footnote-10).

Отношение к аттестации со стороны как персонала, так и менеджеров, проводящих ее, часто бывает неоднозначным и во многом зависит от тех конкретных целей, которые поставлены при проведении аттестации, и оттого профессионального уровня, на котором аттестация проведена.

Аттестация может вызывать отрицательную реакцию, если персоналу неясны цели, а тем более если неясны результаты проведенной аттестации.

Руководителям, принимающим решение о проведении аттестации на предприятии, надо отчетливо понимать, что она требует немалых затрат, заключающихся в том, что на ее проведение будет затрачен труд ряда сотрудников как низшего, так и высшего управленческого звена. Аттестация это отвлечение и аттестуемых и аттестующих от решения тех проблем, которые они должны решать, работая на предприятии и получая за это материальное вознаграждение.

Методы проведения аттестации на предприятии могут быть достаточно разнообразными. Выделим три основные группы методов, которые чаше всего используются.

Первая группа методов предполагает оценку таких качеств работника, как инициативность, преданность делу и предприятию, наличие творческого подхода к решению стоящих перед ним проблем, интеллект, честность и т. д.

Вторая группа методов основное внимание уделяет четкому пониманию целей, стоящих перед работником, и тому, как эти цели достигаются, как выполняются плановые задания и нормы выработки, как действует механизм контроля исполнения заданий, возложенных на работника.

Третья группа методов основана на определении того, что человек должен делать в поведенческом аспекте для достижения поставленных перед ним целей.

Некоторые из качественных характеристик, которым должны удовлетворять работники предприятия, являются трудноустанавливаемыми. Оценить степень интеллекта работника, инициативность, творческий подход к решению проблем, понимание работником стоящих перед ним целей, действенность механизмов контроля исполнения заданий, поведенческие аспекты и т. д. не так-то просто. Для этого требуется определенный профессионализм.

Должны быть использованы специально разработанные вербально-числовые шкалы, позволяющие производить такую оценку, чтобы снизить элемент субъективизма при аттестации работников.

При аттестации может обнаружиться, например, что нормы выработки не выполняются. Анализ может показать, что причиной их невыполнения являются:

отсутствие четкого критерия, по которому можно было бы определить степень выполнения; завышенность нормативных требований; несоответствие норм изменившимся условиям труда; недостатки организации производственного процесса; недостаточно эффективная работа аттестуемого работника.

Таким образом, можно сделать заключение, что проведение аттестации тесно связано с анализом ее результатов, определяющим те выводы, которые можно будет сделать вследствие ее проведения.

Следствием проведенной аттестации должно стать улучшение результатов деятельности отдельного работника и всего предприятия в целом. Если при проведении аттестации этот эффект достигнут и превышает затраты, которые повлекло проведение аттестации, то только в таком случае она оправданна.

При аттестации сохраняется иерархическая структура управления, принятая на предприятии. Работника, как правило, аттестует его непосредственное начальство или комиссия, составленная из его непосредственных начальников и руководителей смежных подразделений.

Целесообразной считается практика проведения по результатам аттестации собеседования с работником руководителя, которому подчиняется не только работник, но и его непосредственный начальник.

Хорошо, когда аттестация проведена так, что работники предприятия считают справедливыми выводы, сделанные по ее результатам. Если работник не согласен с результатами аттестации, а опыт проведения аттестаций показывает, что это не такая уж редкость, то он должен иметь право апеллировать к вышестоящим руководящим инстанциям на предприятии.

При профессиональном проведении аттестации аттестуемого извещают об этом за несколько дней, дают ему возможность представить собственный план и самому дать оценку результатов своей деятельности, а процесс аттестации представляет собой скорее обсуждение возможностей для работника более эффективно решать стоящие перед ним задачи, чем экзамен, на котором аттестуемый отвечает на задаваемые ему каверзные вопросы.

Следует отметить, что задачей аттестации является установление не рейтинга, определяющего вклад аттестуемого по сравнению с вкладом других работников, а качества исполнения планов и заданий, которые поставлены перед работником, и поиск путей его улучшения.

Организация аттестации не должна быть слишком громоздкой и не должна приводить к неоправданному росту количества бумаг и отчетов, с которыми потом не понятно, что делать.

Большую роль при аттестации играет обратная связь - основной элемент любой эффективно действующей системы управления. Обратная связь между подчиненными и руководителем позволяет устранить накопившееся между ними недопонимание, позволяет осуществить совместный поиск резервов повышения производительности труда отдельного работника, автономного участка предприятия и всего предприятия в целом.

Конечно, потребность в обратной связи для работников различных возрастных категорий неодинакова. Молодой специалист, только пришедший на предприятие и осваивающий новое производство, нуждается в более частой обратной связи, чем, скажем, специалист среднего возраста, участие которого в производственном процессе давно отлажено и не нуждается в существенной корректировке.

В более частой обратной связи нуждается также работник, предлагающий новые подходы к разрешению проблем, выступающий с инициативными предложениями по совершенствованию производства, чем работник, который просто исполняет поставленные перед ним задачи, придерживаясь принятых на предприятии технологий.

Проведение аттестации связано как с похвалой в адрес аттестуемого работника, так и подчас со справедливой критикой. Однако установлено, что похвала и критика воспринимаются далеко не одинаково и вызывают далеко не одинаковые реакцию и последствия. Похвала, как правило, стимулирует у работника прилив сил и стремление работать с большей отдачей, в то время - как критика, причем не всегда справедливая с точки зрения работника, нередко приводит к отрицательному эффекту.

Поэтому специалисты по проведению аттестаций предпочитают похвалу работнику, когда он ее заслужил, критике, пусть даже, с их точки зрения, справедливой. Лучше покритиковать работника в ходе производственного процесса, как говорится, в рабочем порядке. Такая критика будет воспринята работником более адекватно и вызовет меньше отрицательных последствий, особенно если она носит конструктивный характер.

После окончания аттестации должны быть сделаны четкие и понятные всем, и аттестующим и аттестованным, выводы о результатах аттестации с конкретными предложениями по улучшению ситуации, по повышению производительности труда и отдельного работника, и всего предприятия.

Аттестация не должна носить эпизодический характер, характер непонятно зачем проведенной кампании. Она должна проводиться на предприятии периодически, скажем раз в год, и служить одним из эффективных рычагов повышения производительности труда.

прием работа адаптация персонал аттестация

3 ОБЕСПЕЧЕНИЕ СООТВЕТСТВИЯ ПЕРСОНАЛА ЗАДАЧАМ ОРГАНИЗАЦИИ

Достижение организацией поставленных стратегических и тактических целей может быть гарантировано, если каждый из ее работников на своем рабочем месте достиг целей, поставленных перед ним.

Конечно, вклад работников в достижение целей организации различен и определяется как задачами, которые они должны решать, так и полномочиями, которые им делегированы. Тем не менее для эффективного функционирования организации необходима эффективная работа всего персонала.

Поэтому в организации, добивающейся успеха, постоянно либо время от времени проводится оценка соответствия персонала задачам, которые перед ним поставлены.

Оценка соответствия персонала базируется прежде всего на анализе степени успешности решения задач, поставленных перед организацией.

Оценка степени соответствия работника поставленным перед ним задачам должна проводиться руководителем регулярно. На ее основании руководитель осуществляет те или иные управляющие воздействия, добиваясь более эффективного выполнения работником поставленных задач либо в случае необходимости корректируя сами задачи. Только таким способом может быть реализован принцип обратной связи в управлении персоналом.

Наиболее эффективный способ оценки соответствия работника — это оценка, осуществляемая по результатам его деятельности с учетом наличия необходимых профессиональных навыков, умений, знаний, поведения в коллективе в процессе работы, отношения к полученным заданиям.

Оценка соответствия проводится руководителем на основании специально подготовленных и проанализированных данных и уточняется, принимая окончательную форму, в ходе обстоятельной беседы один на один. В ходе обсуждения должны приниматься во внимание не только результаты прошлой деятельности (ретроспектива), но и те задачи, которые должны решаться в ближайшем и более отдаленном будущем (перспектива).

Как справедливо отмечается специалистами в области менеджмента, если подчиненные руководителя не достигли поставленных перед ними целей, то это означает, что и руководитель не достиг целей, которые поставлены перед ним.

В некоторых случаях неудачи в работе могут объясняться не столько недостаточным профессионализмом работника, сколько неверно поставленными задачами. Поэтому наряду с оценкой соответствия персонала необходимо осуществление контроля и корректировка задач, поставленных перед организацией, ее подразделениями, персоналом.

Улучшению результатов работы способствует анализ и оценка навыков работника, поскольку их уровень может корректироваться. Как правило, оправдывают себя своевременные меры по соверщенствованию навыков работника, по повышению его квалификации, росту его профессионального уровня.

Эффективный руководитель должен проявлять свою компетентность в умении решать возникающие проблемы стратегического и тактического характера, в планировании, финансовом управлении и контроле, межличностном общении, профессиональном развитии и развитии личности подчиненных ему работников, создании коллектива, умении устанавливать контакты и поддерживать отношения с клиентами.

После того как проведена оценка степени соответствия пepcoнала стоящим перед организацией задачам, для подразделений, в которых есть необходимость изменения ситуации, вызванной невозможностью персонала решать на достаточном уровне основные задачи, нужно принять решение о том, какие меры должны быть приняты для изменения ситуации.

Приведем примерный перечень мер, которые могут приниматься для повышения эффективности работы персонала и обеспечения организации эффективно работающим персоналом.

* Создание новых вакансий и прием на работу новых работников.
* Увольнение работников и прием на их место новых, более соответствующих требованиям.
* Частично создание новых вакансий, частично увольнение работающих и прием новых работников.
* Повышение квалификации (обучение) работников.
* Переквалификация части работников.
* Сокращение штата.
* Повышение заинтересованности работников в результатах труда.
* Привлечение работников к участию в процессе управления.
* Проведение последовательной и рациональной политики управления персоналом.
* Проведение продуманной социальной политики.
* Внедрение политики перспективного роста работников (зарплата и т. д.) и др.

Какие же меры необходимо принять для того, чтобы обеспечить соответствие персонала стоящим перед предприятием задачам? Универсальных рецептов здесь быть не может. Эта проблема на каждом предприятии должна решаться самостоятельно, с учетом его специфики и специфики ситуации. В приведенном выше перечне перечислены некоторые из возможных мер, которые могут способствовать достижению поставленной цели.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческие решения, связанные с организацией и управлением деятельностью персонала, во многом определяют эффективность функционирования организации.

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Управление персоналом является одной из наиболее важных областей деятельности руководителя. Даже если эти функции в системе управления организацией делегированы соответствующим службам или конкретному менеджеру, стратегическое управление персоналом, т. е. определение кадровой политики организации, принятие наиболее важных решений, выборочный контроль, интенсивность которого определяется степенью удовлетворенности руководителя состоянием дел, остается одной из наиболее важных управленческих функций руководителя.

На вопрос, как лучше организовать работу с персоналом, универсального ответа нет. Однако есть основные принципы, установленные специалистами закономерности, наконец, колоссальный опыт, накопленный поколениями менеджеров, без знания которых управлять персоналом невозможно. В работе рассмотрены следующие принципы: норма управляемости, делегирование полномочий, иерархический принцип управления, единство подчинения, централизация и децентрализация.

В данной работе рассмотрены более детально некоторые аспекты работы с персоналом, требующие достаточно высокого профессионального уровня их работников : прием на работу, адаптация персонала, материальные способы стимулирования, моральные и социальные стимулы, аттестация сотрудников.

Кроме того, в работе рассмотрены и проанализированы меры по обеспечению соответствия персонала задачам предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации / В.М. Анисимов. –М.: Экономика, 2003. – 420 с.
2. Аширов Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов, Л.А. Резниченко. - М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2004. -193 с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2002. – 376 с.
4. Бусов В.И. Управленческие решения: теория и практика: Учебное пособие / В.И. Бусов, Т.П. Бусова. - М.:Экономика, 2002. – 334 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.Л. Наумов.- М.: Изд-во МГУ, 2002.- 427с.
6. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин, В.И. Матерко. - М.: Дело ЛТД, 2000г.- 231с.
7. Глущенко В.В. Разработка управленческого решения: прогнозирование, планирование. Теория проектирования экспериментов / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – Железнодорожный: Крылья, 1997. – 400 с.
8. Залюбовский И.Г. Стратегия управления персоналом И.Г. Залюбовский. - М.:Экономика, 2001.- 296 с.
9. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: ЕАОИ, 2008. – 210 с.
10. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения / Н.Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ, 1999. - 407 с.
11. Литвак Б.Г. Управленческие решения Б.Г. Литвак. - М.: Дело,2002.- 392 с.
12. Лукашевич В.В. Управление персоналом / В.В. Лукашевич. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хэдоури. - М.: Дело, 1992.-702 с.
14. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика / С.К. Мордовин. – М.: Питер, 2005. – 406 с.
15. Планкетт Л. Выработка и принятие управленческих решений / Л. Планкетт. - М.: ИНФРА-М, 1999. – 370 с.
16. Рофе А.И. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: Учебное пособие / А.И. Рофе. - М.: МИК, 2000.- 438 с.
17. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов / Э.А. Смирнов. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 502 с.
18. Юкаева B.C. Управленческие решения В.С. Юкаева. - М.: Экономика, 1998. - 280с.
1. Литвак Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. - М.: Дело,2002.- С.318-319. [↑](#footnote-ref-1)
2. Литвак Б.Г. Управленческие решения / Б.Г. Литвак. - М.: Дело,2002.- С.321. [↑](#footnote-ref-2)
3. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин, В.И. Матерко. - М.: Дело ЛТД, 2000г.- С.68-70. [↑](#footnote-ref-3)
4. Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин, В.И. Матерко. - М.: Дело ЛТД, 2000г.- С.82. [↑](#footnote-ref-4)
5. Залюбовский И.Г. Стратегия управления персоналом / И.Г. Залюбовский. - М.:Экономика, 2001.- С.112. [↑](#footnote-ref-5)
6. Лукашевич В.В. Управление персоналом / В.В. Лукашевич. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – С.63. [↑](#footnote-ref-6)
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити, 2002. – С.127. [↑](#footnote-ref-7)
8. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации / В.М. Анисимов. –М.: Экономика, 2003. – С.287. [↑](#footnote-ref-8)
9. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика / С.К. Мордовин. – М.: Питер, 2005. – С.271-272. [↑](#footnote-ref-9)
10. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: ЕАОИ, 2008. – С.95. [↑](#footnote-ref-10)