**Содержание**

Введение 3

1. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу 5

1.1 Функции менеджера по персоналу 5

1.2 Набор менеджером персонала 7

1.3 Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе 9

1.4 Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе 11

1.5 Роль менеджера в управлении персоналом 14

2. Характеристика предприятия, анализ кадровой политики 20

2.1. Характеристика предприятия 20

2.2. Анализ использования технологий управления персоналом на примере ООО «Стройкомплект» 22

3. Технология управления персоналом организации 28

3.1. Применение принципов для системы управления персоналом 28

3.2 Совершенствование кадровой политики организации ООО «Стройкомплект» 30

Заключение 33

Список использованной литературы 34

**Введение**

Менеджмент в общем виде можно определить как систему экономического управления производством, которая включает совокупность принципов, методов, форм и приемов управления. К менеджменту относятся теория управления и практические образцы эффективного руководства, под которым понимается искусство управления.

Стратегия функционирования и развития любого предприятия (организации) немыслима без обращения к персоналу. Для того чтобы обеспечить эффективное функционирование предприятия, на нем должна быть сформирована сильная команда, способная поддерживать его высокий профессиональный авторитет.

До последнего времени само понятие "управление персоналом" в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Актуальность темы. Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Цель работы: улучшение управления персоналом в организации.

Задача работы: изучить теоретические аспекты управления персоналом, проанализировать деятельность менеджера по управлению персоналом; обозначить пути совершенствовать управления персоналом на примере конкретного предприятия.

В качестве объекта исследования возьмем производственно-коммерческую фирму. В качестве предмета исследования возьмем отел кадров фирмы.

**1. Основные профессиональные роли менеджера по персоналу**

**1.1 Функции менеджера по персоналу**

Менеджер по персоналу должен выполнять следующие функции, рисунок 1.1.

Планирование

трудовых

ресурсов

Вербовка

Отбор

Определение заработной платы и льгот

Профориентация и адаптация

Обучение

Оценка

трудовой

деятельности

Подготовка

руководящих кадров

управление продвижением по службе

Повышение,

понижение,

перевод,

увольнение

Рис. 1.1 Управление трудовыми ресурсами.

Планирование будущих потребностей в квалифицированном персонале. Планирование осуществляется в три этапа [5, c. 123].

При планировании сначала целесообразно оценить существующих работников. Нужно выяснить, какой объем работ выполняет один работник, с каким качеством? Какие меры надо предпринять, чтобы изменить при необходимости положение дел, сделать перестановки, перераспределить обязанности и полномочия, то есть оптимизировать работу уже имеющегося персонала. Для оценки качества труда работников иногда применяются специальные системы инвентаризации, которые регистрируют информацию, касательно приобретения работниками новых навыков.

Далее важным этапом планирования является прогнозирование. Какие специалисты будут нужны и когда? Согласно целям и задачам организации определяются будущие потребности в работниках. Если организация собирается в скором времени открывать еще одно подразделение, то целесообразно задуматься о наборе потенциальных кандидатов уже сейчас. Обязательно учитываются изменения во внешней среде, так как внешняя среда оказывает влияние на организацию, на ее работу.

Определившись с потребностями, можно разрабатывать план их удовлетворения. План должен содержать все мероприятия, необходимые для набора, найма, обучения, продвижения для достижения поставленных целей и удовлетворения прогнозируемых потребностей.

При планировании, кроме целей организации и программ по их выполнению, необходимо учитывать еще такой фактор, как Законодательство. Оно оговаривает условия найма и увольнения, условия труда (техника безопасности), минимальный размер оплаты труда и т. д.

Перед тем как начать процесс набора, менеджеру нужно четко определить будущие обязанности работника. В противном случае есть риск нанять работника, личные и профессиональные качества которого не совсем или совсем не соответствуют требуемым. Менеджер должен детально изучить, какие функции работнику придется исполнять, какое образование нужно для этого иметь, какие навыки? Важными также являются и психологические характеристики потенциального работника.

Анализ может быть проведен с помощью наблюдений за работником и регистрации всех выполняемых им функций, можно просто провести собеседование с работником (пусть он сам расскажет о своей работе) или попросить работника заполнить анкету, в которой он опишет свои основные обязанности и права, функции, которые он выполняет.

После проведения анализа содержания работы будущего работника, создается должностная инструкция, в которой указываются основные обязанности, которые нужно выполнять, навыки и умения, которыми нужно владеть, а также права, которыми обладает работник.

**1.2 Набор менеджером персонала**

Набор представляет собой создание определенного резерва на планируемые должности, как из внешних, так и из внутренних источников. Внешние источники – это и кадровые агентства, и центры занятости, также фирма может поместить объявления в СМИ о своих потребностях в специалистах. Часто организации предлагают людям, уже работающим на предприятии порекомендовать своих близких и знакомых. Такой способ является не только дешевым, но и дает возможность работникам поучаствовать в решении проблем фирмы. Внутренними источниками являются люди, уже работающие на определенных должностях, но имеющие большие способности, чем могут проявить в данный момент. Продвижение по службе сильно мотивирует работника, а организации не приходится обучать нового специалиста многим нюансам работы в организации. Риск при внутренней кадровой политике может заключаться в том, что в организацию не поступают новые люди со свежими взглядами и идеями и это может привести к застою [8, c. 45].

Основной проблемой при наборе кандидатов является несоответствие будущей работы ожиданиям кандидата. Следует приложить все усилия, чтобы как можно ближе ознакомить будущего работника с его будущей работой, как с ее положительными сторонами, так и с отрицательными. Благодаря мероприятиям, направленным на решение этой проблемы, наблюдается снижение текучести кадров и увеличение удовлетворенности работой у служащих.

При отборе кадров руководство отбирает из созданного в ходе набора резерва кандидатов, которые наиболее подходят для работы в организации. Используют такие методы отбора: собеседования, тестирования, испытания, создание центров оценки кандидатов, в которых применяются методы моделирования конкретных ситуаций. В таких центрах кандидаты испытываются с помощью игр, им предлагаются конкретные ситуации для выявления у них способностей к принятию решений и так далее. Центры оценки являются дорогим методом отбора и поэтому они создаются только на крупных предприятиях. Чаще всего используется собеседование. При собеседовании есть большой риск неправильной оценки кандидата. Руководитель, оценивающий кандидата, может невольно занижать или завышать способности человека, оценивать его по первому впечатлению, сравнивать его качества со своими. Для минимизации риска неправильной оценки следует готовиться к собеседованию. Нужно изучить детально обязанности будущего работника, создать список вопросов, единый для всех кандидатов и пр. Такие собеседования, они называются структурированными, приносят гораздо более точные результаты [9, c. 78].

Определение заработной платы и льгот. Заработная плата представляет собой вознаграждение работника за выполненную им работу. Заработная плата имеет большое влияние на выполнение работником его обязанностей. Заработная плата является важным фактором при поступлении на работу, она влияет на удовлетворенность работника своей работой, на текучесть кадров в организации, количество прогулов и производительность труда. Оплата за труд работникам должна выплачиваться по конкурентоспособным ставкам и содержать различные вознаграждения за достижения работников. Размер должен определяться не только выполненной работой, но и должен стимулировать работника к улучшению качества выполняемой работы. Зарплата управленческому персоналу имеет более сложную структуру, в нее входят различные схемы участия в прибылях, оплата акциями и др.

К дополнительным льготам относятся: оплата больничных, отпусков, страхование, детские сады, ссуды работникам под маленькие проценты, различные услуги.

**1.3 Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе**

Работник, приходящий в организацию может имеет уже накопленный опыт, систему взглядов и свое видение работы в данной организации. Начиная трудовую деятельность на новом месте, работник постепенно адаптируется в организации. При приеме на работу руководитель должен проинформировать кандидата о принятых нормах поведения, как профессионального, так и неформального. Далее в ходе общения и сотрудничества с коллективом работник видит отношение к работе коллег, неформальные связи и влияния. Таким образом, он постепенно перенимает систему норм и обычаи, начинает понимать, чего ждет от него организация и какова его роль здесь. Обязанность руководителя – помочь работнику адаптироваться на новом месте, проводить обучение требуемым навыкам, собеседования на тему, что понимается под эффективной работой.

Подготовка кадров представляет собой обучение работников навыкам, необходимым для более эффективной работы, повышения производительности труда для достижения целей организации. Значение обучения персонала общепризнанно. Обучение требуется не только при поступлении человека в организацию, но и при переводе на новую должность или продвижении, при поручении работнику новых видов работы, а также, если при проверке установлено, что работнику не хватает определенных навыков или знаний для работы, которую он выполняет. Чем большую квалификацию имеет персонал организации вообще, тем выше общая производительность труда [4, c. 64].

Чтобы обучение приносило высокие результаты, обучаемые должны быть мотивированы. Они должны понимать, для чего они обучаются, как это отразится на их дальнейшей работе. Организация, в свою очередь, должна создать благоприятные условия для обучаемых (поощрения, поддержка). Обучение должно состоять не только из теоретических знаний, но и практических навыков, которые обучаемый может приобрести на конкретном месте в организации.

Оценка трудовой деятельности. Когда работник уже приступил к работе, адаптировался в коллективе, получил надлежащую профессиональную подготовку, нужно время от времени оценивать эффективность его труда. Лучше всего это делать индивидуально с каждым работником путем проведения собеседований. Сначала нужно сообщить работнику, чего именно ждет от него организация, определиться, как именно нужно вести себя работнику, какие нормативы он должен выполнять, какие навыки приобрести. Лучше всего как можно конкретнее определить поведение работника в организации.

Оценка трудовой деятельности служит для таких целей [2, c. 190]:

Административные функции. Оценка помогает определить работников, у которых есть потенциал для выполнения более сложных и значительных обязанностей, что обычно связано с переводом на более высокие должности. Если же в результате оценки выяснилось, что работник не справляется или недостаточно хорошо справляется со своими обязанностями, нужно вместе с работником обсудить, в чем причина его неудовлетворительной работы, наметить с ним пути выхода из данной ситуации, а, если и после этого ситуация не изменилась, то перевести его на такую должность, где его способности будут приносить пользу, т. е. понизить работника в должности. Когда же все вышеописанные приемы не работают, работник трудится неэффективно и все возможности исправления ситуации не приводят к улучшению, такой работник должен быть уволен.

Информационные функции. Работники узнают в процессе оценки не только результаты своего труда, но и свои сильные и слабые стороны, направления, в которых им нужно работать и совершенствовать свои навыки.

Мотивационные функции. В процессе оценки выявляются работники, которые особенно хорошо справляются со своими обязанностями. Даже если таких работников невозможно перевести на более привлекательную должность (у них нет такого потенциала или по другой причине), они все равно заслуживают вознаграждение. Такое вознаграждение придает работнику уверенность в себе, стимулирует самоуважение, подталкивает к еще более эффективному труду, другими словами сильно мотивирует к положительному поведению.

Если результаты оценки сообщаются работнику не как критика, а как информация, которую они может обсудить с начальством, не принимая оборонительной позиции, то эта информация всегда оказывает положительное влияние на работу персонала.

**1.4 Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе**

Подготовка означает обучение навыкам, которые работник должен будет использовать в будущем. Обычно подготовка руководящих кадров осуществляется для продвижения работника по служебной лестнице. При подготовке руководящих кадров, как и другом обучении, очень важную роль играют анализ и планирование.

Перед началом обучения руководящих кадров нужно проанализировать возможности и способности наличных менеджеров. Нужно проанализировать, какими навыками должен обладать человек, занимая то или иное место в организации. Нужно определить должностные обязанности на каждом месте. Затем уже подбираются кандидаты, согласно их соответствию.

Если в процессе анализа выявляются недостатки подготовленности руководящих кадров для выполнения своих будущих обязанностей, тогда разрабатываются планы обучения и повышения квалификации работников.

К методам обучения руководящих кадров относятся: проведение лекций, дискуссий в составе небольших групп, разборы конкретных деловых ситуаций, чтение литературы, деловые игры, ролевой тренинг, ротация по службе [8,c . 102].

Во многих фирмах разрабатываются программы управления карьерой. Данные программы способствует раскрытию у работников всех навыков, умений и талантов и более эффективному использованию их потенциала. Также это важно и для самих работников, так как это способствует большей преданности организации, ведь с продвижением по службе у работника появляется возможность удовлетворять более высокие свои потребности во власти, более творческой работе, самореализации и пр.

Формирование кадрового резерва. Кадровый резерв – это группа специалистов, отвечающих требованиям, которые предъявляются к той или иной должности. Эта группа специалистов уже прошла отбор, целевую и квалификационную подготовку. Как и большинство операций по работе с персоналом, работа с кадровым резервом является комплексной (рисунок 1.2).

Расчет потребности в персонале

Анализ кадрового потенциала

Организационное

Проектирование

Диагностика

персонала

Оценка труда

Аттестация

Планирование карьеры

Проведение программ

Подготовки

Программы мотивации

Программы ротации

Работа с резервом

Расчет резерва

Формирование резерва

Планирование работы с резервом

Рис. 1.2 Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом

Резерв развития – группа специалистов, которые готовятся к работе в рамках новых направлений (разработка новых видов деятельности, производство новых видов продукции, расширение производства). Такие специалисты имеют выбор: профессиональная или управленческая карьера.

Резерв функционирования – сотрудники ориентированы на управленческую карьеру и должны будут в будущем обеспечить эффективную работу предприятия, т. е. прийти на смену уже существующим руководителям в случае их перевода или увольнения по какой-либо причине [3, c. 97].

Существуют и другие классификации кадрового резерва.

Принципы формирования и источники кадрового резерва

Принцип актуальности резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Принцип перспективности кандидата – ориентация на профессиональный рост, уровень образования, возраст, стаж и опыт работы, предшествующий карьерный рост, здоровье (хоть законодательство и запрещает сортировать кандидатов по признаку здоровья). Также следует учитывать и профессиональные требования, особенности личности кандидата.

Источники кадрового резерва на руководящие должности могут стать [10, c. 108]:

- руководящие работники аппарата, дочерних предприятий;

- главные и ведущие специалисты;

- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительную профессиональную репутацию;

- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда;

- профессионализм и компетентность;

- личностные качества и потенциальные возможности;

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;

- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;

- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;

- стажировка в должности на своем и другом предприятии;

- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

## **1.5 Роль менеджера в управлении персоналом**

Как уже отмечалось выше, любая организация – это совокупность стабильных социальных групп. Формирование этих групп осуществляется как на основе структурных и функциональных особенностей организации, так и на основе общности черт и интересов индивидов, которые собираются в группы для совместного решения общих проблем. Формальные и неформальные группы замысловатым образом переплетаются, образуя живой и единый организм конкретной организации.

Энергия этих групп может быть как созидательной, так и разрушительной. Она может быть сфокусирована в едином направлении, но может также быть направлена на противоречивые цели, в результате чего распыляются организационные ресурсы, что в итоге понижает степень эффективности коллективной деятельности.

Компетентный менеджер способен организовать эффективную деятельность формальных групп и управлять ею. Неформальный лидер может создать и управлять неформальной группой. И только формальный лидер, владеющий искусством эффективного лидерства, может оптимально управлять как формальными, так и неформальными группами.

В каждой группе существует совокупность проблем, связанных с групповой динамикой. Групповая динамика – это очень сложный и многоплановый процесс развития группы, изменения взаимоотношений между ее членами, а также мотивации, настроений, отношений и положения всех членов. Групповая динамика определяет энергию развития группового поведения и степень эффективности решения группой стоящих перед ней задач [6, c. 120].

Процессы групповой динамики закономерны для любой группы и организации вне зависимости от ее численности, характера и особенностей лидерства. Лидер может осуществлять свою деятельность с учетом особенностей групповых процессов или игнорировать их. В последнем случае он закономерно отказывается от наиболее эффективного способа решения стоящих перед ним задач. Только управляя процессами групповой динамики на всех уровнях формальный лидер обеспечивает возможности эффективной групповой деятельности и эффективность своего лидерства.

Групповая динамика непосредственно связана со стадиями группового развития. Специалисты выделяют четыре стадии развития группы, каждая из которых имеет свои особенности, определяя способность группы решать стоящие перед ней задачи. Таковыми являются:

1. Стадия формирования.
2. Стадия взрыва недовольства.
3. Стадия выработки групповых норм.
4. Стадия выполнения задания.

Каждая стадия характеризуется особенностью факторов, вызывающих доминирующее влияние на поведение индивидов и развитие группы. К этим факторам относят индивидуальные потребности, ожидания группы и потребности конкретного задания.

На первой стадии группового развития пока еще разрозненные индивиды обмениваются идеями и другой информацией относительно того, что им предстоит сделать. Стадия формирования группы характеризуется доминированием индивидуальных мотивов поведения. Выявляя суть задания, свою роль в его выполнении и место в группе, члены группы ориентированы на личные потребности, они заинтересованы в прояснении системы положительного и отрицательного подкрепления их предстоящей деятельности.

На этой стадии группа представляет собой конгломерат индивидов, которые по-разному относятся к факту необходимости участия в групповой деятельности. Одни понимают ее целесообразность, но испытывают отрицательные эмоции. Другие не в полной мере понимают цели и содержание групповой деятельности, но проявляют положительные эмоции и готовность участвовать в составе группы. Третьи никак не обозначают своего отношения и не испытывают каких-либо эмоций по этому поводу.

Тем не менее, несмотря на все разнообразие отношений к группе и своему членству в ней, все индивиды испытывают потребность в конкретизации задания, своей роли в его выполнении, согласовании деятельности с другими членами группы и оформлении отношений лидерства.

Потребность в лидерстве и руководстве становится общей для всех членов группы на первой стадии ее создания. Поэтому управленческий лидер на этой стадии должен [9, c. 104]:

- обеспечить лидерство;

- прояснить групповые цели и задачи, роли членов группы, условия;

- обеспечить положительное и отрицательное подкрепление;

- обеспечить неформальную коммуникацию, обмен информацией.

Стадия взрыва недовольства, к сожалению является обязательным элементом группового развития. Степень недовольства и продолжительность этой стадии могут варьироваться. Процесс обмена информацией между членами группы относительно их ожиданий и представлений по поводу групповой деятельности объективно характеризуется определенным несогласием друг с другом. Это несогласие обусловлено различиями в уровне профессионализма, личностных амбиций, индивидуальной силы и влияния, а также различиями в представлениях о цели задания и способах его выполнения.

Индивидуальные представления членов группы относительно их роли и влияния, а также о характере групповой деятельности не сбываются. Мало того, усилия группы сконцентрированы на борьбе за власть и влияние в группе, а не на выполнении задания. Расхождение между индивидуальными ожиданиями и реальностью выражается в росте разочарования и недовольства членов группы результативностью ее деятельности и эффективности лидерства. Это недовольство выплескивается в претензиях к официальному руководителю, организатору группы, ее членам и сопровождается взаимными обвинениями. Неосознанное желание каждого избавить себя от персональной ответственности за отсутствие удовлетворенности групповым взаимодействием и результативностью деятельности приводит к поиску виноватого, так называемого «козла отпущения». Им и становится в глазах большинства членов группы групповой лидер.

Его поведение и деятельность по установлению целей и задач, а также по управлению группой подвергаются критике. В этой ситуации, если лидер проявит неуверенность и, признавая законность критики, принимает обвинения в свой адрес, меняя тактику или задачи группы по выполнению задания, то он неизбежно теряет авторитет и влияние в группе. Одновременно происходит возврата группы к первой стадии своего развития.

Если менеджер продолжает контролировать ситуацию, последовательно осуществляя воздействие на членов группы (дабы прояснить их индивидуальные роли и задачи, а также согласовать групповую деятельность), то постепенно атмосфера в коллективе начинает меняться по мере сближения мнений и проявления готовности членов группы к компромиссам.

Конфликты и проявления индивидуальных мотивов подводят членов группы к пониманию важности согласия и групповой сплоченности как факторов эффективности групповой деятельности. В группе возрастает персональная ответственность членов за конечный результат групповой деятельности. В этой ситуации группа переходит к третьей стадии развития – выработке групповых правил взаимодействия и норм деятельности. Фиксируется сложившийся баланс силы и влияния членов группы, их социальные роли и статус в группе.

Даже небольшой опыт работы позволяет менеджеру заметить различия подчиненных в проявлении склонности к определенному типу задания и реакции на усилия руководителя по контролю и обеспечению обратной связи. Специалисты выделяют два разных типа подчиненных:

- подчиненных, ориентированных на цель;

- подчиненных, ориентированных на задание.

Сотрудник, относящийся к первому типу подчиненного, предпочитает совместно с лидером прояснить конечную цель, свои ресурсы и возможности (полномочия и ответственность) и оставляет за собой право самостоятельно доработать план мероприятий по выполнению задания. Он с энтузиазмом принимает вызов постоянно изменяющейся среды и воспринимает себя как агента перемен.

Подчиненный второго типа предпочитает получить от управленческого лидера детальную инструкцию по выполнению задания, включающую сроки выполнения, описание ресурсов и т. д. Он комфортно ощущает себя в стабильной обстановке, при устоявшихся правилах и процедурах.

Каждый тип подчиненного требует от менеджера специфического подхода для максимально эффективного использования индивидуального потенциала любого сотрудника.

Если менеджер не предпринимал специальных мер по отбору персонала, отвечающего определенным требованиям, то, скорее всего, в составе группы будут представители обоих типов подчиненных. В данном случае эффективность менеджер и групповой работы будут определяться тем, в какой степени он способен обеспечивать лидерство всеми типами подчиненных. Ведь основная проблема менеджера – поддержание консенсуса и единства группы на основе общей цели и групповых ценностей.

**2. Характеристика предприятия, анализ кадровой политики**

**2.1. Характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью производственно-коммерческая фирма «Стройкомплект» (именуемая в дальнейшем фирма) создана с целью удовлетворения потребностей населения в различных услугах, товарах, продукции научно-технического назначения.

Предметом деятельности являются:

- строительство жилых и нежилых помещений, как для собственных нужд, так и по заказу посторонних организаций;

- проектирование жилых промышленных зданий;

- капитальное строительство объектов социально-культурного назначения;

- и другие.

Высшим руководящим органом фирмы является собрание ее участников. Исполнительным органом фирмы является администрация фирмы, возглавляемая ее директором. Полномочия трудового коллектива фирмы реализуются общим собранием и его выборным органом. Отношения между участниками фирмы и трудовым коллективом регулируются коллективным договором.

Каждая служба и работники действуют на основании положений об отделах и должностных инструкций работников, согласно которым определяются место, роль в системе управления фирмой, основные задачи, обязанности, права, ответственность за выполняемую работу.

Основные задачи служб и отделов коротко можно изложить в следующем виде:

Производственно-технический отдел – обеспечение поточной организации работ, ритмичности и повышения эффективности строительного производства, ввода в действие объектов строительства в установленные сроки, своевременное обеспечение объектов строительства технической документацией, улучшение качества строительства, оформление договоров подряда.

В организации определены следующие функции кадровых служб:

Административная деятельность. Применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров.

Трудоустройство. Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров. Сюда относятся все вопросы, связанные с выявление потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по производственной или служебной линии.

Материальное вознаграждение. Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.

Социальные вопросы. Контакты с профсоюзными организациями, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности.

При организации материального стимулирования труда работников предприятия учитываются следующие факторы:

- уровень оплаты труда на аналогичных работах других предприятий;

- система оплаты труда на аналогичных работах других предприятий;

- уровень квалификации на работах, связанных с художественной частью продукции;

- фактор времени выполнения заказа;

- фактор бесперебойной работы оборудования и техники, обеспечивающей производственный процесс.

Было принято целесообразным разработать комбинированную систему оплаты труда:

- повременно-премиальную на работах по обслуживанию оборудования и техники;

- сдельно-премиальную на работах, где возможно нормирование труда;

- окладно-премиальную для ИТР и других категорий работающих.

## **2.2. Анализ использования технологий управления персоналом на примере ООО «Стройкомплект»**

При ведении кадровой политики ООО «Стройкомплект» приоритеты отдаются интересам производства, интересы работника почти не учитываются.

В первичных трудовых коллективах помимо руководителя на поведение работников влияет лидер.

Наибольшей эффективности работы и сплоченности достигают те коллективы, где менеджер одновременно является лидером. В этом случае он может воздействовать на коллектив не только административными мерами, но и использовать социально - психологические санкции. Однако сочетания в одном лице руководителя и лидера не всегда удается достичь.

Специалисты по экономике и социологии труда, изучая социально - психологическую структуру коллектива, должны выявить лидеров, чтобы опираться на них при организации коллективной деятельности. Воздействовать на коллектив следует, прежде всего, через лидеров. Однако менеджеры, по каким - либо признакам не соответствующие занимаемой должности, боятся появления в коллективах лидеров, считая их своими соперниками. Противопоставление и скрытое противоборство руководителя и лидера может привести к конфликтам в коллективе.

На ООО «Стройкомплект» в пользу ведения управления, направленного на производство был сделан в силу авторитарного характера руководителя предприятия.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, служба управления персоналом определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов.

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. В основе этого процесса в фирме «Стройкомплект» лежит подготовка должностной инструкции, то есть документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Должностная инструкция подготавливается службой управления персонала совместно с начальником подразделения, в котором существует вакантная должность: начальник службы управления персоналом вносит свое знание процесса создания должностной инструкции, а начальник подразделения – требования к конкретному рабочему месту.

Для облегчения подбора кандидатов создана квалификационная карта, которая описывает основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности. Карта подготавливается начальником подразделения и работниками службы управления персоналом на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранных языков, владение компьютером, умение рисовать и т.д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Пример в Приложение 2.

Использование квалификационной карты дает возможность структурированной оценке кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой.

Определив требования к кандидату, сотрудники службы управления персоналом приступают к привлечению кандидатов, используя несколько методов:

1. Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, сначала пробуют искать среди своих сотрудников, размещая объявления о вакантном месте на стендах фирмы, обращаясь к начальникам подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.
2. Объявления в средствах массовой информации. Для привлечения кандидатов размещает объявления в специализированных газетах и рубриках. Преимуществом данного метода является широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. А недостатком является обратная сторона преимущества: огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладает требуемыми характеристиками.

Но не существует универсального метода подбора кандидатов, поэтому сотрудники службы управления персоналом используют различные методы в зависимости от вакантной должности.

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации, который начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущим сотрудникам.

Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На этом этапе сотрудники службы управления персоналом проводят индивидуальные собеседования с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету «идеального» сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, способности адаптироваться в организации и т.д.

На основе собеседований (с сотрудником службы управления персоналом, а затем с начальником подразделения) выбирают кандидата, который наиболее подходит для этой должности.

После этого выбранного сотрудника принимают на работу с испытательным сроком (от 1 до 3-х месяцев), давая возможность руководству оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. Если по истечении испытательного срока у руководства нет претензий к новому сотруднику, он принимается на постоянную работу.

Проанализируем результаты реализации концепции кадровой политики фирмы «Стройкомплект». Прежде всего, проанализируем использование трудовых ресурсов на предприятии.

Проводим анализ изменений в численности и структуре промышленно-производственного персонала ООО «Стройкомплект» за 2002 - 2003 гг. в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ структуры работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Среднесписочная Численность (чел.) | | |
|  | Предыдущий период | Отчетный период | Отклонение  (+, -) |
| 1. Рабочие | 10 | 14 | +4 |
| 2. Руководители | 9 | 9 | 0 |
| 3. Специалисты | 18 | 21 | +3 |
| Итого | 37 | 44 | +7 |

Как видно из представленных данных, численность промышленно-производственного персонала на ООО «Стройкомплект» увеличилась с 37 до 44 чел., то есть на 7 чел., что объясняется ростом предприятия и увеличением объема работ. Структура промышленно-производственного персонала за отчетный период изменилась - удельный вес рабочих увеличился, удельный вес специалистов незначительно сократился, численность руководителей и осталась прежней.

Кадровую политику ООО «Стройкомплект» можно также оценить, используя показатели эффективности работы с кадрами.

Состояние кадров на предприятии может быть определено с помощью следующих коэффициентов:

1. Коэффициент выбытия кадров. Квк определяется отношением количества работников, уволенных по всем причинам за данный период Рув. к средней численности работников за тот же период Р:

Квк = Рув/ Р\*100 %

По имеющимся данным вычислим коэффициент выбытия за 2003 год:

Рув=4 человека

Р= 44 чел.

Квк = 4/44\*100 = 9,1 %

Данный показатель в 9,1 % говорит о том, что выбытие персонала не значительно.

2) Коэффициент приема кадров Кпк определяется отношением количества работников, принятых на работу за данный период Рпк. и среднесписочной численностью работников за тот же период Р:

Кпк = Рпк/Р\*100 %

Кпк =37чел. на нач. периода – 4 увол.=33 чел.; 44-33=11чел.

Кпк =11/44\*100=25 %

Коэффициент приема кадров за 2003 год составил 25 %.

3) Коэффициент стабильности кадров Кск рекомендуется использовать при оценке уровня организации управления производством как на предприятии в целом, так и в отдельных подразделениях:

Кск = 1 – (Рув/Р ) \* 100 %,

где Рув= 4 – численность работников уволившихся с предприятия по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины за отчетный период;

Р = 44– среднесписочная численность работающих на данном предприятии в период, предшествующий отчетному;

Кск = 1 – (4 / 44 ) \* 100 = 90,91%

Коэффициент стабильности составил 90,91 %. Данный коэффициент говорит о достаточно высоком уровне организации управления предприятия. В идеале коэффициент стабильности кадров должен быть приближен к 90-95%.

В общем в ООО «Стройкомплект» ситуация относительно персонала нормальная, коэффициент выбытия составил 9,1 %, коэффициент найма 25% являясь хорошими показателями.

На предприятии разработаны также и мероприятия по развитию персонала, повышению его квалификации.

# 3. Технология управления персоналом организации

**3.1. Применение принципов для системы управления персоналом**

Для совершенствования системы управления персоналом менеджеру необходимо применение большого количества принципов, которые позволяют оптимальным образом выстраивать систему взаимосвязей между работником и руководителем. Так для менеджера любой организации, а в частности для менеджера ООО «Стройкомплект» нужно использовать при работе с персоналом ряд принципов.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Обусловленности функций управления персоналом цепями производства - функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.

Первичности функций управления персоналом - состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом.

Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом - определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункций).

Оптимального соотношения управленческих ориентаций - диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.

Потенциальных имитаций - временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного двух работников своего уровня.

Экономичности - предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.

Прогрессивности – соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Перспективности – при формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.

Комплексности – при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.).

Оперативности – своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.

Оптимальности – многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

Простоты - чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству.

Научности - разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях. И так далее.

## **3.2 Совершенствование кадровой политики организации ООО «Стройкомплект»**

Для совершенствования кадровой политики ООО «Стройкомплект», а именно набора и отбора, менеджеру можно предложить более обширно применять всё многообразие методов применяемых при наборе и отборе кадров. Можно расширить уже использующиеся, и применить новые методы такие как:

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Если работник требуется на какую-либо должность на время (когда предыдущий работник по каким-либо причинам не может работать), то нет необходимости начинать операции связанные с набором и отбором персонала затрачивать на это драгоценное время и финансовые средства. Совмещая профессию, работник может помочь своей организации сэкономить средства, связанные с невыполнением необходимой работы на время пока не будет нанят новый работник. Вот для этого предлагается поставить человека из своей организации, тем более что если место освободится полностью и работник хорошо себя зарекомендует его можно оставить на постоянное занимание этой должности.

Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

- повышение в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности. Повышение в должности мотивирует человека к более тщательному и качественному выполнению обязанностей, заинтересовывает его, у него может появиться желание достичь больших высот в должности;

- повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю «более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повы­шением зарплаты. В организации ни когда не помешает с большим уровнем знаний и хорошей квалификацией;

- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация). Смена круга задач может повысить производительность труда в связи с тем, что человек устаёт от своей ежедневной, повторяющейся, монотонной работы.

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Центры занятости. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые поте­ряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Агентства по найму (кадровые агентства). Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистов может быть дана "гарантия", которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой инфор­мации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Выезд в институты и другие учебные заведения. Сотрудники службы управления персоналом часто используют этот метод для привлечения «свежей крови» – молодых специалистов. Для наглядности эффективности применения методов см. Приложение 3.

**Заключение**

Конкретной задачей любого анализа трудовых ресурсов предприятия является нахождение слабых мест, связанных с использованием рабочей силы, а его целью – выработка таких рекомендаций, которые не позволят предприятию снижение объема и качества выпускаемой им товарной продукции.

Проанализировав методы и принципы ведения кадровой политики менеджера ООО «Стройкомплект» можно сделать вывод, что на предприятии применяются не все методы набора и отбора персонала.

Состав кадров предприятия стабилен, что наглядно видно из расчета показателя (коэффициента) стабильности кадров, который составил 90,91%.

Ориентация на высококачественную работу с персоналом организации ООО «Стройкомплект» приведёт за собой повышение производительности труда, улучшение морально-психологического климата в коллективе, способствует лучшей адаптации новых работников в коллективе.

Однако необходимо провести меры по активизации персонала, его мотивации на труд, так как мало заметна заинтересованность каждого сотрудника в общем деле предприятия. В организации необходимо проводить аттестацию персонала, чтобы определить соответствие работников занимаемым должностям, чтобы определить резерв внутри организации на возможность работников совмещать профессии. Одной из подзадач кадровой политики является выбор наиболее действенных методов мотивации персонала. Мотивировать – значит затронуть их важнейшие интересы, дать им шанс реализоваться в процессе работы.

Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

**Список использованной литературы**

1. Управление персоналом организации/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999.

Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 279 с.

1. Горфинкель В.Я., Купряков Е.М. Экономика предприятия. – М.:Юнити, 1996 43-72 с.

Управление персоналом. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина; Москва, Юнити, 2000;

1. Шекня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2003. – 456 с.
2. Розанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999.
3. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2004.
4. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Специальная литература, 1999.

Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. 2002.

1. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: изд-во “Экономика”, 2001. 6-13 с.

Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М.: Высшая школа, 1999 10-16 с.

Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2002. с. 74

Приложение 1

Организационная схема

### *Директор*

### Директор

##### Гл. механик

Отдел кадров

##### Гл. Инженер

###### Гл. бухгалтер

Менеджер по продажам

Ведущий экономист

**Производст-венно-техн. отдел**

**Отдел снабжения**

**Приложение 2**

Макет бланка для беседы на должность менеджера

Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

1. Рейтинг (оценка)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Комментарии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. Беседу проводил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. На вакантную должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. Фамилия, имя, отчество. Дата рождения
6. Адрес, номер телефона
7. Работаете ли Вы сейчас? Если да, то как скоро сможете приступить к выполнению обязанностей? Каковы отношения с фирмой, где Вы сейчас работаете?
8. Почему вы хотите занять данное вакантное место? (какова основная причинна – престиж, безопасность, заработок?)
9. Опыт работы.
10. Компания.
11. Город.
12. С\_\_\_\_по\_\_\_\_ (время работы)
13. Как Вы устроились на работу? (высказал ли заявитель уверенность в себе относительно получения мест работы?)
14. Сущность работы вначале? (можно ли использовать опыт работы кандидата на прежних местах работы для работы на данной должности?) Какую зарплату Вам платили вначале?
15. Как менялась работа со временем? (какой прогресс был у заявителя на той работе?)
16. Чем Вы занимались на работе к моменту увольнения? (какую ответственность нес заявитель?) Зарплата в момент увольнения?
17. Начальник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Его должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Что он собой представляет? (как у кандидата складывались отношения с начальством?) Сколь пристально он наблюдал за Вами? Какую власть вы имели (имеете)?
18. Сколько человек было под Вашим началом? Чем они занимались? (лидер ли заявитель?)
19. В какой мере Вы могли использовать свою инициативу и суждения? (активно ли кандидат искал ответственности?)

**Приложение 3**

Профессиограмма менеджера по персоналу

Наименование должности — менеджер по вопросам управления персоналом, производительностью труда.

Общее описание рабочего процесса. Менеджер выполняет ответственную административную работу по управлению деятельностью пер­сонала организации ООО «Стройкомплект». Он несет ответственность за планирование и управление кадровыми программами, которые включают прием на работу, конкурсные собеседования, оценку работников и назначение их на должности, выдвижение и перевод на должности, составление рекомендаций по изменению статуса работников организации, а также создание системы распределения информации среди работников. Ме­неджер работает под общим контролем линейного руководства, при этом он может проявлять инициативу и иметь независимое мнение по выполнению возложенных на него задач.

Действия, присущие рабочему процессу менеджера:

1. Участвует в общем планировании и принятии решений по соз­данию единой и эффективной службы персонала.

2. Разъясняет политику, проводимую организацией, на разных ее уровнях путем распространения бюллетеней, организации собраний и личные контакты.

3. Проводить собеседования с кандидатами на должности, оцени­вает их квалификацию и соответствие заявкам.

4. Совещается с начальниками по вопросам, связанным с его деятельностью, включая проблемы назначения на должность; зачисляет на должности работников, прошедших испытательный срок; переме­щает по должности и увольняет постоянных работников.

5. Организует тестирование работников.

6. Разрабатывает системы обучения персонала.

7. Разрабатывает систему оценки деятельности и обучает менедже­ров методам оценки деятельности подчиненных.

8. Ведет кадровую документацию.

9. Выполняет другие обязанности, связанные с его деятельностью.

Спецификация рабочего места менеджера

В качестве примера приведем спецификацию рабочего про­цесса менеджера по управлению персоналом:

1. Подготовка и опыт работы. Должен обладать большим опы­том по данной профессии. Рабочий стаж — минимум шесть лет.

2. Образование. Четырехгодичный колледж или универси­тет, специализирующийся на работе с персоналом, управлении делами или промышленной психологии.

3. Знания, навыки и способности. Должен обладать зна­ниями по теории и практике управления персоналом, включая отбор, назначение на должности и оценку работников.

4. Степень ответственности. Руководит отделом, состоящим из трех сотрудников, специализирующихся по управлению пер­соналом.

**Приложение 4**

Источники найма, используемые отделами кадров и их эффективность в процентах.

