Федеральное государственное автономное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Российский государственный профессионально-педагогический университет»

Кафедра правового и документационного обеспечения

**Курсовая работа**

по дисциплине «**Управление персоналом**»

на тему «**Менеджер по персоналу, его задачи и функции в организации**»

Екатеринбург, 2010

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| 1. | МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ | 4 |
| 1.1. | Задачи менеджера по персоналу | 5 |
| 1.2. | Функции менеджера по персоналу | 7 |
| 2. | ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ | 10 |
| 2.1. | Личностные качества | 10 |
| 2.2. | Требования к менеджеру по персоналу | 18 |
|  | ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 20 |
|  | СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ | 22 |

ВВЕДЕНИЕ

Жизнь нашего общества – это, прежде всего, мир труда людей занятых в материальном и духовном производстве, в производстве полезных действий по обслуживанию человека, по упорядочению сложных социальных процессов.

Найти толкового работника всегда было проблемой, которую не решает связанное с безработицей наличие свободных рук. Во всех странах и во всех сферах деятельности ощущается дефицит квалифицированных специалистов, что свидетельствует о хорошей перспективе для развития бизнеса.

Развитие рыночной экономики в России дало толчок образованию сфер бизнеса, ранее не существовавших или существовавших в примитивных формах. По оценкам ведущих специалистов рекрутских агентств в России профессиональный подбор персонала находится пока на начальной стадии. Но интерес к вопросам управления человеческими ресурсами в нашей стране достаточно высок. Всё большее число людей разделяют мнение о том, что способность организации эффективно управлять своими сотрудниками является главным источником её долговременного процветания.

Стали возникать фирмы, специализирующиеся в подборе персонала для организаций, проведении рейтингов, оценке работающего. Сегодня особое внимание уделяется подбору грамотных специалистов, максимально соответствующих требованиям данной должности, т.е. обладающих в полном объеме необходимыми профессиональными знаниями и навыками, а также гармонично вписывающихся в психологический климат уже сложившегося коллектива. Вышел рекрутинг – профессиональный подбор персонала, включающий множество действий предприятия по поиску и привлечению на работу специалистов для достижения целей данного предприятия.

1 МЕНЕДЖЕР ПО ПЕСОНАЛУ

Менеджер по персоналу — профессия молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы.

Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента.

Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление кадрового менеджмента, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы.

Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы — не только функционирующей, но и развивающейся, — на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте — управление человеческими ресурсами.

* 1. Задачи менеджера по персоналу

Одной из основных фигур в Отделе управления персоналом является менеджер по персоналу. Историческое развитие различных моделей кадрового менеджмента привело к тому, что в своем становлении такая профессия как менеджер по персоналу прошла через следующие профессиональные роли:

1. Менеджер по персоналу как попечитель своих работников, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере в организации. Обычно это сотрудник, имеющий подготовку в области социологии или психологии, в функции которого входит содействие линейным руководителям в проведении эффективной политики в отношении работников организации.
2. Менеджер по персоналу как специалист по трудовым договорам и трудовым отношениям (контрактам), включая коллективные договоры. Обычно он выполняет следующие функции: осуществление административного контроля над соблюдением работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; ведение кадрового учета. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки.
3. Менеджер по персоналу как архитектор кадрового потенциала организации, играющий одну из важнейших ролей в разработке и реализации долговременной кадровой стратегии организации. Его основная задача в организации - обеспечить организационное и профессиональное соответствие составляющих кадрового потенциала организации ее долговременным целям и задачам. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами. Какие же задачи решает менеджер по персоналу?

Их очень много, и в различных организациях этот список может расширяться, в некоторых все эти функции делятся на несколько человек в отделе по работе с персоналом. Но в принципе можно выделить следующие ЗАДАЧИ HR

* организация работы службы персонала компании,
* разработка нормативных документов;
* формирование корпоративной культуры;
* найм персонала;
* мотивация персонала;
* аттестация и оценка персонала;
* обучение и развитие персонала,
* участие в стратегическом управлении организацией в рамках руководства персоналом;
* построение работы персонала в целом.
	1. Функции менеджера по персоналу
1. Управление персоналом:
	* выработка и проведение кадровой политики для реализации целей и задач работы компании;
	* анализ и прогнозирование кадрового развития по направлениям деятельности фирмы и отдельных подразделений;
	* проработка и ведение мотивационного и социального пакетов для сотрудников компании,
	* подготовка и контроль соблюдения приказов, распоряжений и пр., связанных с процессом управления персоналом;
	* исследования персонала в целях совершенствования работы компании;
	* составление и ведение адаптационных планов по новым сотрудникам, контроль прохождения ими испытательного срока;
	* разработка и корректировка штатного расписания по фирме.
2. Набор персонала:
	* описание вакансии (требования к кандидатам, анализ рынка труда, условия найма и пр.) совместно с ее заявителем, выработка метода подбора,
	* выбор средств поиска персонала (рекрутинговые агентства, пресса и пр.), ведение работы с ними,
	* помощь непосредственным руководителям-заявителям вакансий в подготовке к участию в собеседованиях с кандидатами (разработка вопросов, методика собеседования и пр.),
	* проведение собеседований и, при необходимости, тестирований кандидатов.
3. Обучение и развитие персонала:
	* изучение потребностей подразделений компании по обучению персонала;
	* определение стратегии компании по выбору систем и форм обучения персонала;
	* составление плана и бюджета обучения на основе потребностей структурных подразделений;
	* организация и реализация учебных курсов, как самостоятельно, так и с помощью привлеченных специалистов в рамках утвержденного учебного плана;
	* мониторинг персонала;
	* оценка эффективности проведенного обучения, в том числе с помощью собеседований и аттестации.
4. Измерение эффективности работы сотрудников:
	* разработка и внедрение критериев оценки эффективности сотрудников компании совместно с руководителями структурных подразделений;
	* разработка и проведение форм и процедур оценки и аттестации персонала;
	* организация, координация и контроль проведения процедур оценки эффективности персонала.
5. Система мотивации и социальной защиты:
	* участие в разработке предложений по системе мотивации персонала компании,
	* рекомендации по уровню зарплат в соответствии с ситуацией на рынке труда,
	* разработка и реализация предложений по развитию социальной сферы;
	* контроль соблюдения утвержденных решений по мотивации персонала.
6. Документация и кадровое делопроизводство:
	* проведение процедур оформления, перевода, увольнения сотрудников компании;
	* ведение баз данных по сотрудникам,
	* ведение кадровой документации (приказы и распоряжения по личному составу, штатные расписания, трудовые соглашения, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка и проч. в соответствии с требованиями действующего трудового законодательства);
	* ведение учета фактического рабочего времени и отпусков сотрудников;
	* перечень ведущейся и хранимой менеджером по персоналу документации отражен в Информационном регламенте компании и номенклатуре дел.
7. Права:
	* участие в работе Совещания при Генеральном директоре;
	* присутствие и работа на совещаниях, проводимых как в целом по компании, так и в рамках отдельных подразделений;
	* участие в составлении сметы расходов компании по части мотивации, социальных программ, обучения и пр. вопросам, связанным с работой с персоналом;
	* инициирование вопросов, связанных с реализацией в полном объеме функций работы с персоналом, перед руководством компании, их проработка, реализация и контроль их исполнения;
	* расходование средств в рамках заявленной и утвержденной сметы расходов;
	* контроль исполнения требований приказов и распоряжений по компании, связанных с управлением персоналом;
	* использование делегированных Генеральным директором прав приема, перестановок и увольнения сотрудников от его имени, иных делегированных полномочий.

2. ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ

2.1. Личностные характеристики

Коммуникабельность

Коммуникабельность — способность человека к коммуникации, установлению социальных контактов и связей. Вся деятельность менеджера по персоналу связана с человеческим фактором, а основная часть работы представляет собой взаимодействие с людьми. Поэтому необходимым качеством является умение устанавливать положительные первичные контакты, располагать к себе человека таким образом, чтобы последующие отношения с ним строились на позитивном начале, доверии и взаимном принятии.

Здесь можно отметить такое качество человека, как аттрактивность. Оно присуще не всем людям и представляет собой наличие совокупности качеств, способных привлекать к себе людей, способность вызывать мгновенную симпатию. Аттракция в буквальном смысле означает «привлечение». Осознание и стремление обладать такими необходимыми свойствами способствует целенаправленному установлению сотрудником благоприятных социальных отношений. Поэтому психологи, работающие в сфере бизнеса, рекомендуют людям, связанным с межличностными коммуникациями, выражать позитивное отношение, даже если на самом деле они не испытывают симпатии. Внешне выраженная доброжелательность имеет обратное действие — отношение действительно может измениться на более позитивное.

Таким образом, специалист по персоналу формирует у себя дополнительный механизм социальной перцепции (восприятия), позволяющий получить больше информации о человеке.

Обладание аттрактивными свойствами очень важно в процессе коммуникации. Однако следует помнить, что чрезмерное и искусственное выражение радости не столько формирует аттракцию, сколько разрушает доверие людей. Доброжелательное отношение далеко не всегда можно выразить улыбкой, особенно если она очевидно фальшива.

Чувство юмора также имеет значение в оказании положительного влияния на психологический климат, производственные отношения. Некоторые трудные ситуации можно разрядить вовремя сказанной шуткой, а замечания в виде безобидной шутливой реплики иногда более действенные и подходящие, нежели прямое указание на недостаток.

Очень важным моментом эффективной коммуникации является умение слушать. Только специалист, владеющий навыками активного слушания, может расположить к себе другого человека, создать благоприятное отношение, получить в процессе общения ту информацию, в которой он заинтересован, и оказать определенное влияние на своего собеседника.

Самообладание

Грамотно было замечено, что у нас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление. Общение и установление контакта между людьми происходит с помощью средств невербальной (жесты, мимика, положение тела), вербальной (словесные) и паравербальной (интонация, голос, тембр, скорость речи) коммуникации. Способность контролировать невербальные проявления в сложных ситуациях также важна в процессе коммуникации. Следует помнить, что аффектация, то есть чувство или эмоция, показанные выражением лица, играют огромную роль в восприятии вас другим человеком.

Поэтому менеджер по персоналу должен уметь контролировать свое недовольство, возмущение или гнев. Это напрямую связано со следующей психологической особенностью идеального менеджера, портрет которого мы сейчас рисуем. Человек, не умеющий владеть собой, неуравновешен, вспыльчив, склонен к принятию необдуманных решений. Поэтому вряд ли мы переоценим значение самообладания в процессе коммуникации.

Беспристрастность

Менеджер по персоналу должен соблюдать терпимость во взаимодействии с другими сотрудниками, беспристрастность и безоценочность. Если ему нужно, чтобы критика была эффективной и правильно воспринималась, он должен указать работнику на определенный факт и его следствие; его совет должен звучать как предложение в виде вывода из всего сказанного, а еще лучше, если этот вывод сделает сам человек. Беспристрастность как особое свойство менеджера важно в процессе обучения, коучинге, когда коуч сподвигает специалиста к самораскрытию, самосовершенствованию как в профессиональной сфере, так и в личностной, к поиску творческих решений и поддерживает инициативность в достижении целей.

Нацеленность на успех

Важной характеристикой сотрудника по работе с персоналом является нацеленность на успех. Ориентация на конечный результат предполагает стратегическое видение желаемого результата, активность менеджера в достижении намеченной цели. Такой человек не распыляется, не мечется от одного плана к другому, он уверен в целесообразности своего решения и не будет отступать при малейшей трудности. Поэтому продуктивность сотрудника, нацеленного на результат, гораздо выше, нежели того, который ориентируется на избегание неудачи и формулирует свои цели смутно и неконкретно.

Уверенность в себе

Специалист в любой области может достичь успеха, только если он уверен в своих собственных силах. Человек, излучающий уверенность, радость, здоровое чувство собственной значимости, создает образ успешного, компетентного специалиста и вызывает к себе соответствующее отношение. Даже если менеджер по персоналу в совершенстве исполняет свои обязанности, но создает образ человека, неуверенного в себе, высока вероятность того, что уровень его профессиональных способностей будет подвергаться сомнению.

Уверенный в себе сотрудник адекватно реагирует на критику и принимает ее во внимание, дабы извлечь из нее пользу, и принимает активные меры для совершенствования и устранения своих недостатков.

Ассертивность

Ассертивность — это способность действовать уверенно, не причиняя при этом окружающим вреда. Ассертивное поведение предполагает умение открыто формулировать свои желания, признавать свои требования, добиваться их удовлетворения, при этом не чувствуя за собой вины, а признавать на это свое полное право. Менеджер по персоналу при решении какой-либо задачи должен понимать других людей, вовлеченных в нее, не ущемлять их интересы и в то же время разумно и умело защищать интересы своей стороны, то есть он должен вести себя ассертивно. Ассертивного человека отличает позитивное отношение к другим людям и адекватная самооценка, что важно при работе с людьми.

Активность, активная жизненная позиция

Вы, наверное, не раз встречали в объявлениях на вакансию менеджера по персоналу в перечне требований такую фразу, как «активная жизненная позиция». Большинство руководителей считает это качество специалиста по персоналу одним из основных. Активная жизненная позиция представляет собой активность во всех сферах жизнедеятельности, и, конечно же, в первую очередь профессиональной, признание своей ответственности за все, что происходит, открытость новому опыту, стремление и желание развиваться, овладевать новыми знаниями и умениями, способность справляться с трудными ситуациями и не пасовать перед неожиданными проблемами, извлекать из них пользу и воспринимать как урок.

Адаптивность

Менеджеру по персоналу часто приходится работать в изменяющихся условиях, оказывать компетентную помощь в нестандартных ситуациях и взаимодействовать с самыми различными людьми. Поэтому ему необходима способность проявлять гибкость, быстро реагировать на внешние изменения, восстанавливаться после периода максимального вложения сил и активности, а также умение извлекать пользу из проблемных ситуаций, требующих перестройки стандартных паттернов поведения и реакций.

Умение реализовывать и сменять социально-психологические роли также является проявлением адаптивности.

Стрессоустойчивость

Стрессоустойчивость — понятие более узкое, нежели адаптивность. Но исходя из характеристик HR-деятельности, мы выделяем стрессоустойчивость в качестве отдельного обязательного качества специалиста в области работы с персоналом.
Можно назвать два основных внешних фактора, при которых устойчивость к стрессовым воздействиям имеет особое значение.

Чем выше позиция, которую занимает работник, тем больше ответственность, возложенная на него, и чем в большей степени работа связана с межличностным общением, тем больший спектр вероятных возможных ситуаций, и поэтому вероятность возникновения стрессовых ситуаций при данных условиях гораздо выше. Так называемый «иммунитет к стрессу» позволяет менеджеру по персоналу переносить регулярные эмоциональные нагрузки, быстро перестраиваться в новой обстановке и, что самое главное, — не позволять, чтобы стадия стресса переходила в стадию дистресса, когда вступают в силу деструктивные процессы: апатия, чрезмерная впечатлительность, резкое снижение работоспособности, ухудшение показателей психофизических процессов (внимание, память и т.д.), проблемы со здоровьем по причине снижения иммунитета. Стресс не проходит бесследно для всякого человека, однако важно, как человек реагирует на сложную ситуацию, насколько велико изменение работоспособности, насколько быстро он восстанавливается. Стресс не должен выбивать из колеи, в противном случае сотрудник просто не сможет выполнять полноценно свои обязанности.

Аналитическое и стратегическое мышление

Так как менеджер по персоналу работает с большим объемом информации, с большим количеством людей, то становится важным тот факт, насколько он обладает способностями быстро перерабатывать поступающую информацию, видеть и выделять существенное в том, чего не замечают другие, так сказать, «видеть лес за деревьями», эффективно с наименьшими затратами идти к реализации поставленной цели, находить простые решения сложных проблем, уметь находить нестандартные решения.

Необходимость принимать важные решения требует умения прогнозировать развитие ситуации, последствия этого решения и выбирать наиболее оптимальный вариант достижения результата. Менеджеру необходим некоторый дар предвидения, интуитивного мышления для анализа проблемных ситуаций.

Креативность, способность к нестандартным решениям, творческие способности

Что касается творческих способностей, нестандартного мышления, то это наиболее важно в кризисном консультировании (например, при работе в условиях внедрения инноваций), а также в тренинговой работе и консультировании (например, при индивидуальном консультировании руководителя на тему стрессоустойчивости).

Менеджер по персоналу нередко сталкивается с ситуациями, когда необходимо сменить привычный паттерн поведения на несвойственный, отступить от типичности в пользу оригинальности и нестандартности. Творческие способности позволяют подчас добиваться и находить оригинальные решения там, где, на первый взгляд, требовалась долговременная работа.

Навыки работы в команде

Поскольку менеджер по персоналу постоянно контактирует с различными людьми, часто складывается ситуация, когда необходимо работать совместно, взаимодействуя в команде. Умение устанавливать деловые, творческие контакты, не оказывать давления в условиях совместной работы — залог профессионализма менеджера по персоналу.

Внимательность, добросовестность

Менеджер по персоналу должен предоставлять исключительно достоверную, точную информацию и пользоваться достоверными, надежными, объективными методами диагностики. Малейшая ошибка может повлечь за собой комплекс неадекватных действий или нецелесообразных предложений по реализации. Например, из-за одного неверно оцененного параметра в процессе диагностики компания может упустить ценного сотрудника, а при неверно поданной инструкции можно потратить немало времени, сил на проведение некорректного исследования.

Этичность

Моральной надежности сотрудника со стороны руководства и коллектива отводится особое внимание. В перечне требований к будущему менеджеру по персоналу все чаще фигурирует честность и порядочность. Известно, что менеджер по персоналу имеет доступ к конфиденциальной информации, а поэтому он должен иметь репутацию человека слова, который пользуется уважением и признанием, которому можно доверять.

Отдельным моментом выступает высокая приверженность менеджера по персоналу ценностям компании, соответствие его системы ценностей корпоративной культуре организации. Для выявления, насколько ценностная система будущего менеджера по персоналу соответствует ценностной системе фирмы, разрабатываются специальные опросники, проводятся личные беседы.

Организаторские способности, умение планировать время

Так как перечень обязанностей менеджера по персоналу достаточно велик, ему приходится одновременно выполнять несколько задач, вести не один проект. Необходимым условием для высокой работоспособности и продуктивности в таких условиях деятельности является умение грамотно планировать свое время и распределять ресурсы, разделять задачи на основные и второстепенные.

Поскольку в числе задач менеджера по персоналу эффективная организация работы его подчиненных, консультирование руководителей относительно вопросов управления персоналом, а также планирование повышения квалификации руководителей и сотрудников и т.п., то одной из важных характеристик менеджера по персоналу является наличие у него организаторских способностей.

Неконфликтность

Одна из задач менеджера по персоналу заключается в выработке системы мероприятий развития корпоративной культуры, сплочения команды, разработке рекомендаций по разрешению конфликтных ситуаций. Для эффективного комфортного взаимодействия в коллективе кроме социальной терпимости, неконфликтности менеджер по персоналу должен не только уметь быстро и адекватно реагировать на конфликтные ситуации, выявлять напряженные моменты и принимать меры для их нивелирования, но и самому быть неконфликтным.

2.2. Требования, предъявляемые к менеджеру по персоналу

Менеджер по персоналу организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников. Обеспечивает укомплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами. Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов. Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию. Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками.

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом; законодательство о труде; основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; порядок ценообразования и налогообложения; основы маркетинга; современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; порядок разработки трудовых договоров (контрактов); методы и организацию менеджмента; основы технологии производства и перспективы развития предприятия, учреждения, организации, структуру управления и их кадровый состав; основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; основы производственной педагогики; этику делового общения; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом; основы организации делопроизводства; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодняшние менеджеры по персоналу, или HR-менеджеры, прототип тех, кого в советские времена называли кадровиками. Они вели личные дела, писали должностные инструкции, выдавали пропуска.

HR-отдел есть практически в каждой уважающей себя организации. Здесь работают менеджеры по персоналу различной специализации: те, кто набирает сотрудников в компанию, обучают их, мотивируют и развивают профессиональный потенциал.

Менеджер по персоналу — это стратег. Он должен найти способ, чтобы каждый сотрудник работал максимально эффективно. Главное результат, а чтобы его получить, нужна серьезная мотивация. Как ее добиться и объяснить работникам, чего от них ждут задача менеджера по персоналу. Для этого он сам должен вникнуть в суть инновации и стратегию своей компании.

Кроме этого, HR-специалисты следят за уровнем квалификации штатных работников компании и способствуют росту их профессионализма. Для чего применяются различные тесты, тренинги и учебные программы.

**Плюсы профессии:**

* К службе персонала постепенно стали относиться как к важной: в крупнейших компаниях появляются HR-директора в ранге вице-президентов и членов совета директоров;
* 80% успеха компании зависит от деятельности HR-менеджеров;
* Достаточно разнообразная и разноплановая работа;
* У людей этой профессии всегда есть работа

**Минусы профессии:**

* Необходимость сообщать кандидату, что его кандидатура не прошла конкурсный отбор или, что компания больше не нуждается в его услугах;
* Высокая степень ответственности за работу с человеческим ресурсом, потому, что именно от правильности выбора HR-менеджера зависит дальнейший успех компании;
* Отсутствие математической и бизнес-подготовки для создания процедур в области оплаты и аттестации персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

# «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих». «Библиотека и закон», выпуск 25 (2, 2008).

* 1. Базовый элемент работы кадровика. "Кадровик. Рекрутинг для кадровика", N 5, май 2009 г.
	2. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : Учеб. пособие .- М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008
	3. Дубиненкова Е. Н., Техники подбора персонала. Искусство находить лучших , 2007
	4. Егоршин А.П. Основы управления персоналом : Учеб. пособие .- М. : ИНФРА-М, 2008.
	5. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник - М.: Проспект, 2008
	6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник.- М.: ИНФРА-М, 2006.
	7. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика. Питер.-2008
	8. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом Издательство Издательский дом Дашков и К, 2007
	9. Царегородцев Ю.Н. Оценка влияния квалификации персонала на эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия, 2007
	10. Цветаев В.М. Управление персоналом. СПб., Питер, 2003
	11. Чикер В.А. Психологическая диагностика организации и персонала. СПб., Речь, 2003