**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ**

**АЧИНСКИЙ ФИЛИАЛ №1**

**ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«Сибирский федеральный университет»**

Кафедра Менеджмент организации

Специальность Социальный менеджер

Группа СМ-06

**курсовая Работа**

**организация труда персонала**

Руководитель работы

Разработал студент

Ачинск, 2007 г.

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РФ**

**АЧИНСКИЙ ФИЛИАЛ №1**

**ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

«сибирский федеральный университет»

Институт СФУ

Кафедра Менеджмент организации

Специальность Социальный менеджер

Группа СМ-06

**задание**

**по курсовой Работе**

Тема работы: Организация труда персонала

Исходные данные: Литературные источники, электронные ресурсы, данные предприятия

Дата выдачи задания « 4 » сентября 2007г.

Сроки сдачи проекта « 1 » декабря 2007г.

Руководитель работы Заплатина С.И.

Разработал студент Знуденко Д.Ю

.

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Основные аспекты системы управления персоналом в организации

1.1 Система управления персоналом: сущность, подходы, принципы

1.2 Персонал предприятия, как объект управления

1.3 Методы управления персоналом

1.4 Планирование персонала в организации

2. Особенности персонала как ресурса предприятия

2.1 Факторы, влияющие на работу персонала в организации

2.2 Оценка результативности системы управления персоналом организации.

3. Планирование персонала на ОАО «Автосалон Новый»

Заключение

Список используемых источников

Приложение А

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом и организация его труда признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического, до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование процесса работы с персоналом, в котором немаловажную роль играет обеспечение организации персоналом, т.е. набор и отбор персонала.

*Актуальность* проблемы обостряется в большей мере в связи с развитием рыночной системы в России, в которой большую значимость приобретает рынок трудовых ресурсов. Поэтому политика предприятия по отбору и набору персонала является приоритетной для фирмы, поскольку она играет важную роль для достижения миссии и целей организации.

Цель данной курсовой работы – рассмотреть систему управления персоналом, методы управления персоналом и его планирование.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. определить основные аспекты системы управления персоналом в организации;
2. определить методы управления персоналом;
3. выявить факторы, влияющие на работу персонала в организации;
4. проанализировать планирование персонала на конкретном предприятии.

Объектом управления в данной курсовой работе является ОАО «Автосалон Новый». Предметом исследования является деятельность данного предприятия.

# 1. Основные аспекты системы управления персоналом в организации

## 1.1 Система управления персоналом: сущность, подходы, принципы

Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным.

Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную (управленческую) и человеческую, или личностно-культурную. Другие в управлении производством (предприятием) выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми. Управление деятельностью складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля выполнения заданий. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя.

Можно встретить в литературе и другие варианты структурирования производственно-хозяйственной системы. Однако обращает на себя внимание то обстоятельство, что практически всегда выделяется кадровая составляющая как составная часть системы управления, что не является случайным. Важнейшей областью деятельности любого предприятия (организации, фирмы) была и остается обеспечение трудовыми ресурсами: привлечение рабочей силы, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования.

Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием многих факторов. Изменяются техника и технология, которые определяют требования к рабочей силе, направленность ее специальной подготовки, уровень квалификации и т.д. Состав рабочей силы изменяется под действием как объективных, так и субъективных факторов (например, происходит смена состава работников под влиянием текучести кадров, естественный и непрерывный процесс квалификационного роста, меняются мотивационные посылки в отношении к труду и т.д.). Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом (кадрами).

В научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением на производстве.

Большой разнобой вносит и переводная литература с ее различной терминологией, свойственной различным школам управления. Наиболее часто встречаются такие термины, как: personnel administration - управление кадрами (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными; "человеческие отношения" в промышленности; personnel management - руководство кадрами (включая подбор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); трудовые отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками; personnel relations - управление кадрами и т.д.

Как часто бывает, при попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне, задачах, формах проявления и т.д. Так, говоря об управлении трудовыми ресурсами, имеют в виду часть населения, относящуюся к данной категории, которая подвергается планомерному воздействию и регулированию со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования в территориальном разрезе. Понятие "управление трудом" относится чаще всего к определенной территории или предприятию и охватывает вопросы эффективного использования задействованной рабочей силы, т.е. мероприятия по повышению эффективности живого труда, связанные с техническим прогрессом, со сберегающей политикой (активное использование имеющихся резервов роста производительности труда, воздействие на те или иные факторы рационального использования рабочего времени, формирования и использования трудового потенциала и т.д.). Понятие "управление трудом" является составной частью более широкого понятия - "экономика труда".

Для нас интерес представляет понятие "управление персоналом (кадрами)", причем термины "кадры" и "персонал" мы употребляем как синонимы, хотя в ряде стран (например, во Франции) к кадрам традиционно относят инженерно-технический или руководящий состав предприятия: управляющие высшего и среднего звена, специалисты, имеющие высшую профессиональную подготовку.

Понятие "управление персоналом (кадрами)" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами". И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

Не случайно концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). А это значит, что, сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы (экстенсивный путь), либо (при необходимости) сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшейся части (интенсивный путь).

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Задача развития персонала, необходимость оценки целесообразности инвестиций предприятия в собственную рабочую силу требуют, естественно, иного подхода к принятию управленческих решений. Это стало аргументом для некоторых ученых при выделении управления человеческими ресурсами в особое направление менеджмента, когда акцентируется внимание на стратегических аспектах решения проблемы трудообеспеченности предприятия, на социальном развитии кадров, в то время как "управление персоналом" рассматривается ими как текущая оперативная работа с кадрами.

В этом отношении к понятию "управление персоналом (кадрами)" приближается понятие "управление человеческим фактором", означающее целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса, как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы.

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.

При технократическом подходе управленческие решения подчинены, прежде всего, интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

При таком подходе "управление персоналом" трактуется более широко. Управленческие решения выходят за пределы чисто экономических положений и базируются на положениях социологии, физиологии и психологии труда.

Развитие концепции управления персоналом шло по пути преодоления технократического подхода к человеку как к машине, подключения его мотивационных ресурсов, социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника как личности.

Управление персоналом переняло основополагающие принципы теории научного управления, такие как использование научного анализа, для определения способов выполнения задач, отбор работников, лучше подходящих для выполнения работы, обеспечение соответствующего обучения работников, систематическое и правильное использование материального стимулирования и др. Особенно большой вклад внесла школа "человеческих отношений", становление которой связано с теорией мотивации Э.Мэйо. Разработанные ею принципы управления людьми провозглашали учет желаний и ожиданий людей, межличностных отношений. На сочетании рациональности организации с удовлетворенностью работника своей деятельностью делали акцент и более поздние школы научного управления. Эти требования нашли свое воплощение в поведенческой концепции управления, ориентированной на использование различных методов мотивации: управление по целям, обогащение труда, участие работников в управлении.

Все большая ориентация управления на социальную сторону, на интересы работника меняла задачи и приоритеты в управлении кадрами предприятия, требуя увязки принимаемых решений не только с интересами производства, но и с интересами его социальной составляющей - коллектива предприятия.

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят новые модели управления, предусматривающие:

* создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;
* использование "пакетов" мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;
* формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;
* гибкое и адаптивное использование "человеческих ресурсов", повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, новая идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Отсюда основными факторами мотивации к труду являются:

* признание в труде;
* достижения в труде;
* содержание труда;
* ответственность и самостоятельность;
* возможность профессионального продвижения;
* возможность развития личности работника.

Большое значение имеют гарантия занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к управлению кадрами в значительной степени связаны с концепцией качества трудовой жизни.

Эта концепция логически вытекает из трудовых теорий: человеческих отношений, человеческого капитала, гуманизации труда, производственной демократии и др. Концепция получила распространение, в практике ведущих капиталистических государств начиная с 70-х годов. Отметим ее основополагающие принципы: надлежащее справедливое вознаграждение за труд; безопасные и здоровые условия труда; непосредственная возможность для работника использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в самореализации и самовыражении; возможность профессионального роста и уверенность в будущем; хорошие взаимоотношения в трудовом коллективе на предприятии, правовая защищенность работника на предприятии; достойное место работы в жизни человека; общественная полезность работы. Рассматривая свою работу с позиций перечисленных составляющих качества трудовой жизни, работник оценивает имеющиеся у него возможности раскрыть свой потенциал как всю совокупность имеющихся у него знаний, опыта, интеллектуальных, творческих и организаторских способностей. При положительном результате такой оценки формируется мотивационный настрой на высокопроизводительный труд и стабильную работу на предприятии.

Таким образом, новые подходы к управлению кадрами ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

*Целями* системы управления персоналом предприятия (организации) являются:

* повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
* повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
* обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

*Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:*

* обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
* достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
* полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
* обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
* закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
* обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
* согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
* повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

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.

Наука и практика выработали инструментарий (принципы) изуче­ния состояния действующей системы управления персоналом орга­низации, построения, обоснования и реализации новой системы (таблица 1).

*Таблица 1 – Принципы построения системы управления персоналом в организации*

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование принципа** | **Содержание принципа** |
| 1 | 2 |
| ***Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом*** | |
| ***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. |
| ***Иерархичности*** | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления. |
| ***Автономности*** | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей. |
| ***Согласованности*** | Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени. |
| ***Устойчивости*** | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом. |
| ***Многоаспектности*** | Управление персоналом как по вертикали, так по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п. |
| ***Прозрачности*** | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом. |
| ***Комфортности*** | Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обо­снования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информа­ции, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д. |
| ***Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом*** | |
| ***Концентрации*** | Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование. |
| ***Специализации*** | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций. |
| ***Параллельности*** | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом. |
| ***Адаптивности (гибкости)*** | Означает приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы. |
| ***Преемственности*** | Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управ­ления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление. |
| ***Непрерывности*** | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п. |
| ***Ритмичности*** | Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом. |
| ***Прямоточности*** | Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления). |

## 1.2 Персонал предприятия, как объект управления

Важнейшей внутренней переменной организации является персонал.

*Персонал* – это личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам.

*Численность персонала* – это количество занятых на предприятии людей.

*Структура персонала* – это качественный состав работников предприятия. Персонал может характеризоваться уровнем образования, степенью квалификации, профессионализмом.

Люди являются центральным фактором в любой системе управления.

Под управлением понимается элемент функционирования организационных систем различной природы, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Управление численностью и структурой персонала в организации в основном осуществляет отдел управления человеческими ресурсами или отдел кадров.

Важнейшими индивидуальными характеристиками персонала являются:

* способности;
* потребности;
* ожидание;
* характер восприятия;
* социальные установки.

Для эффективного функционирования любой организации необходимо качественное управление персоналом. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя.

Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады). Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Управление персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников.

***1.3 Методы управления персоналом***

Методы управления - это совокупность приёмов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе.

Методы подразделяются на три группы (приложение А):

* организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
* экономические, обусловленные экономическим стимулами;
* социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности работников.

Административные - возможны три формы проявления этого метода:

1. обязательное предписание (приказы, запрет);
2. согласительные (консультация, разрешение компромисса);
3. рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, пожелание).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется путём организационного регламентирования, нормирования, инструктирования.

Распорядительное воздействие на коллектив или личность предполагает подчинение, которое бывает трёх типов:

* вынужденное или внешне навязанное (сопровождается чувством зависимости и принимается как нажим сверху);
* пассивное (удовлетворение, вызванное освобождением от принятия самостоятельных решений);
* осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

Прямые воздействия могут усилить пассивность персонала и или привести к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задач и создания стимулирующих условий.

*Экономические методы* выступают в следующих формах: планирование, анализ, предоставление экономической самостоятельности. Это вызывает материальную заинтересованность работников результатами своего труда.

*Социально - психологические методы* - совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Для наибольшей эффективности воздействия необходимо знать психологические особенности исполнителей, социально - психологические характеристики коллективов; использовать приёмы, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет, убеждение, соревнование, ритуалы, культура и прочее). Приёмы и способы социально - психологического воздействия определяются компетентностью и способностью руководителя. Все методы связаны между собой.

## 1.4 Планирование персонала в организации

Планирование персонала - это система комплекс­ных решений, позволяющих:

а) обеспечить организацию необходимым персоналом;

б) подобрать таких людей, которые могли бы решать постав­ленные задачи;

в) обеспечивать необходимый уровень квалификации работников;

г) обеспечивать максимально возможное активное участие работников в деятельности организации.

Существует два вида планирования персонала:

а) *стратегическое планирование* персонала, определяющее общую потребность, в персонале исходя из стратегических перспектив развития организации;

б) *оперативное планирование* — планирование по конкретным вакантным местам и на достаточно короткий срок.

Отток персонала также учитывается и основан на учете известных причин: уход на пенсию, инвалидность, увольнение по собственно­му желанию, переход на обучение, призыв в армию, уход в отпуск по беременности, родам и т. д. Все эти моменты учитываются отелом персонала при планировании персонала, наборе и отборе.

Для разработки прогноза оттока персонала используются раз­ные коэффициенты и в частности коэффициент текучести персонала: его, как правило, рассчитывают по формуле 1:

**К (коэффици­ент) = У (число увольнений в год) / С (средняя численность работа­ющих в год) (1)**

К примеру, американские авторы предлагают следующий план привлечения и отбора персонала:

1) определение соотношения внутреннего и внешнего набора персонала;

2) установление системы стимулов:

а) определение содержания работ;

б) определение условий труда на каждом рабочем месте;

в) составление схемы развития персонала и карьерного роста;

г) установление размера оплаты труда;

3) разработка альтернативных вариантов привлечения персо­нала;

4) выбор рынка труда;

5) определение канала привлечения персонала;

6) отбор персонала;

7) адаптация работника на рабочем месте.

Данный план, по-видимому, является оптимальным для процесса формирования персонала фирмы, т.к. непосредственно процессу отбора работников предшествует тщательная подготовка (выбор формы, места набора, установление системы стимулов), и новый работник, вошедший в коллектив, постепенно адаптируется на рабочем месте. И вообще, крайне важно независимо от типа организации и имею­щихся вакансий тщательно планиро­вать процесс отбора и готовиться к его прове­дению. Процесс отбора должен обеспечить организацию наилучшими кандидатами для занятия имеющихся вакансий. Если речь идет о конкурсном отборе, когда количество претендентов превышает число имеющихся вакансии, то процесс отбора строится таким образом, чтобы каждый из его этапов выполнял функцию сита, последовательно отсеивания кандидатов, которые по тем или иным критериям уступают другим участникам конкурса. Важно, чтобы до того, как кандидаты подойдут к наиболее сложным и требующим больших затрат времени процедурам отбора, в числе претендентов остались лишь те кандидаты, которые по всем формальным характеристикам полностью устраивают работодателя.

Специалисты, принимающие участие в отборе, должны так спланировать свою работу, чтобы выделить достаточно времени для каждого кандидата. Времени должно быть достаточно для того, чтобы внимательно ознакомиться со всей предоставленной информацией о кандидате (резюме, рекомендации документы, стандартная форма и др.). Для проведения отбора должно быть выделено специальное помещение, отвечающее необходимым требованиям: хорошая вентиляция и освещение, наличие нужного количества столов, стульев, средств оргтехники и др.

# 2. Особенности персонала как ресурса предприятия

## 

## 2.1 Факторы, влияющие на работу персонала в организации

Можно выделить несколько факторов, влияющих на работу персонала:

1. **Зарплата.**

Термин «заработная плата» относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Она «направлена на вознаграждение служащих за выполненную работу (реализованные услуги) и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности». Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы, которые раньше называли «мелкими привилегиями».

На сегодняшний день существует проблема эффективного материального стимулирования в виде повышения зарплаты и различных денежных вознаграждений и компенсаций.

Возможны три варианта повышения заработной платы:

1) продвижение по служебной лестнице пли получение более высокого статуса.

2) ежегодная прибавка за стаж.

3) общее повышение заработной платы, изменяющее шкалу окладов.

1. **Корпоративная культура.**

Создание системы корпоративной культуры в организации, как эффективного элемента организационной культуры.

*Корпоративная культура* - это набор элементов, которые обеспечивают мотивацию сотрудников, создавая благоприятный климат для работы.

К *базовым элементам корпоративной культуры* относятся: миссия компании (общая философия и политика); базовые цели (стратегия и направления деятельности предприятия); этический кодекс предприятия (нормы и правила поведения сотрудников, поощряемые на предприятии); корпоративный стиль (цвет, логотип, флаг, униформа); корпоративные праздники.

*Миссия предприятия* – создание эффективного института лидерства с целью совершенствования реализации продукции и увеличения прибыли организации.

Создание этического кодекса и стиля позволит создать у сотрудников чувство принадлежности к предприятию, чувство гордости за него. Из разрозненных людей сотрудники превратятся в единый коллектив (команду), со своими законами, правами и обязанностями.

При ежегодном планировании на предприятии должны составляться: перечень корпоративных праздников, участие в них руководителей, порядок их проведения, план и бюджет праздников на ближайший год; все внутренние мероприятия, вне зависимости от их масштабности: собрания молодых сотрудников, ветеранов, дни рождения, награждения сотрудников предприятия.

**3. Режим работы и условия труда.**

Важное значение на любом предприятии является установление оптимального режима работы сотрудников и условия труда. Все это имеет важное значение с точки зрения влияния социально-психологических факторов на особенности персонала организации. Также важное значение имеет нормирование труда *–* это процесс определения времени на операции технологического процесса, определение разрядности и квалификации исполнителя.

Нормирование труда обеспечивает:

* минимизацию потерь по времени исполнителя;
* минимизацию издержек на оплату труда;
* обеспечение управления производительностью труда.

По возможности любой труд должен быть формализован и нормирован. Необходимо разработать планы снабжения будущего производственного процесса, т.к. объём производства зависит от спроса на товар.

**4. Стиль руководства.**

Исходя из характера цели руководящей деятельности, различают деловой и бюрократический стили руководства.

*Деловой стиль руководства* проявляется в том случае, когда для руководителя самым важным выступают интересы дела, конечные цели коллектива.

Формирование делового стиля руководства основано на максимальном использовании деловых качеств руководителя.

*Бюрократическая система* управления характеризуется господством формы (самой бюрократической структуры) над содержанием (задачами управления производством). Бюрократический стиль руководства заключается в том, что усилия руководителя затрачиваются на второстепенные дела, хотя внешне все выглядит в рамках формально правильных действий. В результате существо дела приносится в жертву форме.

В реальной практике руководства, есть несколько других основных стиля руководства. Основные из них определяют как авторитарный (или автократический), демократический и либеральный.

*Авторитарный (директивный, диктаторский)* стиль управления: для него характерно жесткое единолич­ное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполне­нием решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности.

*Демократический* (коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотруд­ников, выполнение принятых решении контролируется и руководителем, и самими со­трудниками, руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей. Демократический стиль является наиболее эффектив­ным.

*Либерально-анархический* (попустительский, нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь, а с другой стороны, даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек», вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой.

**5. Оценка и аттестация персонала.**

*Оценка результативности труда* – одна из функций управления персоналом. Достоинства такой системы:

* способствует повышению трудовой дисциплины и производительности труда;
* стимулирует профессиональный рост сотрудников, заставляет с большей ответственностью относиться к повышению своей квалификации;
* позволяет планировать профессиональное развитие и карьеру, выявить сильные и слабые профессиональные качества;
* позволяет более обоснованно принимать решения о вознаграждении, продвижении, увольнении сотрудников.

Такая система будет эффективной при соблюдении следующих принципов:

* универсальность оценки единой системы или системы для категорий персонала);
* упорядочение стандартов и норм оценки на основе анализа рабочих мест и выделения наиболее важных функций);
* выбор методов оценки (количественных, качественных, комплексных).

Поскольку оценка труда справедливо считается важнейшим и ответственным инструментом управления персоналом, информация должна быть достаточно полной и объективной.

*Существуют следующие методы получения надежной информации разнообразны*:

* анализ документации о работнике и его трудовых делах;
* анализ поведения работника;
* фотография рабочего дня;
* собеседование;
* анкетирование;
* экзамены;
* упражнения по анализу конкретных ситуаций и решению производственных задач;
* анализ поведения работника в ходе управленческих деловых игр;
* должностное испытание, поручение.

*Аттестация персонала организации* – основного звена управления – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установление их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижения по службе, награждения, определения з/п, а также понижения в должности и увольнения.

Она направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом.

*Выделяют следующие виды аттестации*: итоговую, промежуточную и специальную. Оценка и аттестация является неотъемлемым и важнейшим элементом в структуре управления трудом управленческого персонала.

**6. Карьера.**

*Карьера* – поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; или фактическая последовательность занимаемых ступеней, рабочих мест, положения в коллективе.

Различают несколько видов карьеры: *внутриорганизационная* – последовательная смена ступеней и занимаемых должностей в рамках одной организации; межорганизационная; *профессиональная* – этапы передвижения специалиста по служебной лестнице в рамках своей специальности, но, возможно, в разных организациях; специализированная; неспециализированная; карьера вертикальная; горизонтальная; ступенчатая; карьера скрытая – вид карьеры, являющейся наименее очевидным для окружающих.

*Управление деловой карьерой* – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

## 

## 2.2 Оценка результативности системы управления персоналом организации.

Нет необходимости доказывать, что в рыночных условиях эффективность хозяйственной деятельности в огромной степени зависит от качества работы службы управления персоналом, результативности принимаемых ими решений. Поэтому трудно переоценить значение своевременного, объективного, всестороннего анализа деятельности службы управления персоналом. Такой анализ может дать необходимые сведения для коренных изменений в характере и эффективности деятельности любого предприятия.

Эффективность организации в целом зависит от уровня эффективности внутренней, т.е. от того на насколько «правильно создаются нужные вещи». Внутренне эффективная организация рационально использует все виды ресурсов, в том числе и трудовые ресурсы. При этом продукция или услуги производятся с минимальными затратами и высоким качеством. Следовательно, эффективное управление организацией возможно только при наличии эффективной системы управления. Для того чтобы оценить уровень эффективности необходимо провести тщательный анализ системы.

*Оценка результативности труда* – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы кадровиком, подразделением. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого- либо производственного или управленческого звена.

Как уже отмечалось, всякую работу и деятельность осуществляют конкретные люди.

На показатели конечных результатов труда влияет ряд факторов:

* етественно-биологические (пол, возраст, умственные и физические способности человека);
* социально-экономические (состояние экономики, уровень жизни, социальная защищённость);
* технико-организационные (характер решаемых задач, условия и сложность труда);
* социально-психологические (отношение к труду, психологический климат в коллективе);
* рыночные (конкуренция, инфляция, акционирование предприятий).

Учёт всех этих фактов необходим при комплексной оценке результативности, т.к. это повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценки.

В общем виде результат труда характеризуется достижением поставленной цели при наименьших затратах. При проведении оценки результативности необходимо определить количественные и качественные критерии, отражающие конечные цели организации или подразделения. К ним относится качество выполняемой работы, её количество, ценностная оценка результатов.

При выборе критериев следует учитывать:

1. цели проведения оценки. Они могут быть административные (например, для повышения или понижения по службе); информационные (информирование работников об уровне их работы); мотивационные (для разработки систем стимулирования).
2. для какой категории и должности работника устанавливаются критерии, т.к. работники разных категорий вносят свой вклад в управленческий процесс. Например, в критерии оценки результативности труда руководителя службы управления персоналом входят: производительность труда и её динамика, показатель текучести кадров, количество вакантных мест и число претендентов на них, показатели по обучению и повышению квалификации, затраты на персонал и прочее, т.е. показатели отражают итоги управленческой деятельности. Тогда как результат труда специалистов определяется исходя из объёма, полноты, качества, своевременности выполнения закреплённых за ним должностных обязанностей.

Различают прямые (количественные) и косвенные показатели. К первым относят: оперативность работы, напряжённость и интенсивность труда, его качество. Косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи этим.

Для оценки чаще всего используют бальную систему. Процедура оценки результативности будет более эффективной, если:- установлены стандарты результатов и критериев их оценки; - разработана процедура проведения оценки (где, когда, кем проводится, её методы); - предоставление полной и достоверной информации оценщику; - обсуждение результатов оценки с работниками.

В настоящее время решается проблема комплексной оценки персонала, т.е. его профессиональных, личных и деловых качеств. Это необходимо для оценки эффективности деятельности работника. При этом следует иметь в виду, что под эффективностью понимается результативность труда, т.е. соотношение достигнутого результата с заранее запланированным. Чем ближе это соотношение к 1, тем выше эффективность труда работника. Под эффективностью также понимается соотношение затрат рабочего времени на единицу продукции или определённого вида работ. Эффективность деятельности руководителя оценивается по результатам работы возглавляемого им коллектива, выполнения ими плановых заданий или договорных обязательств, а также состояние социально- психологического климата.

# 3. Планирование персонала на ОАО «Автосалон Новый»

Автосалон (автотехцентр) «Новый» специализируется на продаже, ремонте, покраске машин. Планирование персонала в данной фирме осуществляется следующим образом.

Существует два вида планирования персонала и оба они используются отделом персонала ОАО Автосалон "Новый".

а) стратегическое планирование персонала, определяющее общую потребность, в персонале исходя из стратегических перспектив развития организации;

б) оперативное планирование — планирование по конкретным вакантным местам и на достаточно короткий срок.

Последним новшеством, использованным отделом персонала ОАО "Новый" является планирование по результатам.

В основе планирования по результатам лежат следующие действия:

* определение результатов;
* оперативное управление деятельностью по достижению ре­зультатов;
* контроль на всех стадиях функционирования и развития.

При этом устанавливается четкая прямая связь между зада­чами структурных подразделений (офисом, цехами, складами) и задачами отдельных работни­ков, а также ответственностью каждого работника за результат его деятельности, а также за общий результат.

Например, отдел персонала ОАО "Новый" при планировании трудовых ресурсов анализирует следую­щие результаты деятельности компании:

* результаты коммерческой деятельности;
* уровень квалификации торгового персонала;
* уровень профессионального опыта;
* уровень здоровья работника — физического и психического;
* уровень мотивированности работника.

В целом получается, что планирование персонала неразрывно связано с общей системой планирования организации и зачастую напрямую зависит от него.

Отток персонала также учитывается и основан на учете известных причин: уход на пенсию, инвалидность, увольнение по собственно­му желанию, переход на обучение, призыв в армию, уход в отпуск по беременности, родам и т. д. Все эти моменты учитываются отелом персонала при планировании персонала, наборе и отборе.

**Оценка существующего персонала.**

Фактически это внутренняя аттестация работников на самом предприятии. Работающих в ОАО "Новый" в аспекте оценки их работы условно можно разделить на четыре группы:

1) работники, которые решают все поставленные перед ними задачи, достигают запланированных результатов;

2) работники, которые большую часть своих обязанностей выполняют добросовестно, но остальную часть по разным причи­нам выполнить не могут;

3) работники, которые не могут выполнить качественно боль­шую часть своих задач, а выполняют только меньшую часть задач;

4) работники, которые в настоящий момент организации не нужны, оплата труда которых составляет для организации прямой убыток.

От работников третьей и четвертой групп служба персонала ОАО "Новый" обязана освободиться, расторгнув с ними контракт, оставив их в резерве, если они представляют интерес для организации. При расширении организации, производства их можно вновь пригла­сить на работу. Как правило, испытательный срок (а он в ОАО "Новый" – 3 месяца) – достаточный период, чтобы выявить неподходящих работников.

Оценка содержания работы на каждом рабочем месте осущест­вляется совместно с линейным руководителем (руководителем ремонтного цеха) ОАО "Ноывй".

Такая оценка в автосалоне «Новый» включает:

1) наблюдения за работником с целью выяснения, как он рабо­тает, какие задачи решает на рабочем месте;

2) собеседование с работником на эту же тему;

3) заполнение работником вопросника на эту же тему (вопро­сы сформулированы таким образом, что ответы на них дают воз­можность судить о характере работы). Такой же вопросник запол­няет и непосредственный руководитель работ. Подобная практика возникла не так давно, но уже дала определенные результаты для размышления работникам отдела персонала.

Собрав соответствующую информацию, отдел персонала в состоянии ре­шать следующие задачи:

а) отделить бесполезные работы от полезных для сокращения штата;

б) исключить ненужное дублирование работ;

в) максимально расширить рабочие функции, задачи, решае­мые работником, избегая узкой специализации.

В результате проделанной работы отдел персонала составля­ет для себя описание всех работ — рабочих, технических, административных и т. п.

Эта информация необходима для принятия решения о пере­мещениях рабочей силы, реорганизациях, найме рабочей силы, установлении зарплаты, оценке деятельности персонала, повышении и понижении в должности. Это достаточно новый подход, который еще мало используется в других организациях г. Ачинска.

**Определение потребности** в персонале является начальной ступенью процесса набора и отбора персонала, т.е. процесса формирования персонала и является первым этапом в процессе вхождения нового человека в организацию. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. Проведем анализ потребности на ОАО "Новый" именно в ремонтном персонале (рабочие-ремонтники), как части всего трудового коллектива организации. При определении потребности в таком персонале ОАО "Новый" принимают участие руководитель соответствующего подразделения (ремонтного цеха) и генеральный директор, которые совместно определяют как текущую, так и стратегическую потребность в персонале.

В основе стратегического определения в потребности персонала лежит сравнение потребностей организации в человеческих ресурсах с учетом того, что ОАО "Новый" расширяется, с фактическим их наличием. При обосновании качественного и количествен­ного состава ремонтного персонала должны быть соблюдены существующие ограниче­ния на финансовые ресурсы, а также учтены внешние и внутренние факто­ры, такие как: уровень безработицы в стране и регионе, существующее трудовое законодательство, уровень организации труда на предприятии т.п. В автосалоне "Новый" наблюдается следующая тенденция. Отдел персонала отказывается от планирования численности персонала по принципу лимитов, то есть заранее согласованной и утвержденной на некоторый срок максимальной численности работников и фонда заработной платы, поскольку такой подход не позволяет руководству фирмы и отделу персонала гибко реагировать на воздействия изменяющейся среды. Вместо этого фирма напрямую увязывает свои потребности, в трудовых ресурсах исходя из объема работы, оценки перспектив и других моментов.

**Залог успешной системы производства — выбор эффективного персонала.**

Отдел персонала ОАО "Новый" при приеме на работу, выделяет следующие качества, присущие большинству по настоящему хороших работников: *развитое чувство ответственности, профессионализм, аккуратность.*

При определении конкретного профиля работы рабочего персонала не­обходимо учитывать характер возлагаемых на него обязанностей: объем работы, возможность нервной работы, возможность физической работы.

Руководитель отдела персонала в ОАО "Новый", отвечающий за набор персонала, должен ответить на три вопроса:

* Где можно найти подходящих кандида­тов для имеющихся вакансий?
* Как лучше всего установить с ними кон­такт?
* Как заинтересовать их работой в орга­низации?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходи­мо знание рынка труда, источников рабочей силы и методов поиска кандидатов на имею­щиеся вакансии.

Выбор методов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов зависит от на­правления деятельности организации, от фи­нансовых средств, выделяемых на подбор персонала, от имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена дан­ная вакантная должность.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого далее отдел персонала отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа проводится в автосалоне "Новый" буквально по всем специальностям — техническим, административным, работников торговых точек. Например, необходимый объем работы по набору рабочих-ремонтников в значительной мере определяется разницей между наличием и будущей потребностью в нем. При этом учитываются такие факторы, как, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор рабочего персонала отдел персонала обычно ведется из внешних источников. Это связано с тем, что рабочий персонал, другими словами, ремонтники – низший уровень во всем персонале фирмы и нет смысла проводить внутренний набор на данную должность. Наоборот, вакансии на административные должности, как правило, заполняются людьми, давно работающими на фирме.

Возможными *внешними* источниками трудовых ресурсов для ОАО "Новый", как впрочем и для всех других, являются:

*1. Объявление в средствах массовой информации* - на телевидении, радио, в прессе. Цель - получить эффективный результат с минимально возможными затратами. Оно содержит информацию о ключевых элементах работы; требуемой квалификации; местонахождение; предполагаемом жалованьем т.д. В основном печатается в газете "Причулымский вестник" («Сегодняшняя»), как основном источнике информации по вакансиям в городе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Выбор средства массовой информации дол­жен быть обусловлен учетом существующих предпочтений потенциальных кандидатов. Для того чтобы решить вопрос, через какое сред­ство массовой информации следует дать объявление о поиске кандидатов на вакант­ные должности в высшем руководстве, в эко­номической службе, в службе маркетинга и т.п., следует ответить на вопрос, какие газеты читают, какие радиостанции слушают потенциальные кандидаты на имеющиеся вакансии?

*2. Самопроявившиеся кандидаты.*

Отдел персонала постоянно получает резюме, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы.

*3.* *Ярмарки* выпускников, устраиваемые руководством учебных заведений в целях трудоустройства студентов, на которые приглашаются работодатели.

*4. Государственные агентства* занятости.

ОАО "Новый" работает с центром занятости, т. е. биржей труда.

В процессе набора кандидатов первым делом отдел персонала ОАО "Новый" предлагает пре­тендентам на занятие вакантных мест пред­ставить свое резюме, в котором указываются лич­ные сведения и основная информация об об­разовании, профессиональном опыте, име­ющихся навыках и достижениях. Вторым важ­ным источником информации для базы дан­ных является стандартная форма "Сведения о кандидате", куда заносится основная информация о специалистах, не принятых на работу по одним вакансиям, но имеющих по всем данным хорошие шансы быть принятыми на работу по мере появле­ния других вакансий. Типовой бланк "Сведения о кандидате" со­держит следующие разделы:

* Ф.И.О., возраст, семейное положение, домашний адрес
* Образование
* рабочий опыт
* предыдущие места работы и причины увольнения
* дополнительные сведения (навыки ра­боты с оргтехникой, увлечения в сво­бодное время и др.)
* рекомендации (Ф.И.О. адрес/телефон человека, дающего рекомендацию). Данное нововведение позволяет получать необходимую информацию о всех кандидатах, попавших под внимание отдела.

*Приведем некоторые критерии набора персонала в автосалоне «Новый».*

Какими качествами должен обладать человек, чтобы быть успешным рабочим? Кого чаще всего в ОАО "Новый" отбирают на эту должность?

**Возраст.**

Предпочтение отдают моло­дым людям. Они более мобиль­ны, активны, легче переносят не­удачи.

**Образование.**

Одна из немногих профессий, где образование может быть лю­бым. Отдается предпочтение среднему специальному. Зачастую профильное обра­зование не дает преимуществ, за исключение тех случаев, когда необходимо разби­раться в технологии. Главное в работе рабочего - хорошо раз­бираться в технологии, устройстве и материалах.

Опыт работы.

Прекрасно, если есть опыт работы, особенно если человек работал на аналогичном производстве, знает его и представляет воз­можности работы.

**Личные качества.**

В каждой профессии, чтобы добиться успеха, надо обладать неким набором качеств, и даже не столько их количеством, сколько их сочетанием. Для каждой про­фессии и должности существует баланс между опытом работы, образованием и личностными ка­чествами. Профессия рабочего-ремонтника относится к тому типу, где личные качества человека сто­ят не на последнем месте, и именно они определяют, насколько успешен он будет в работе. Обязательны­ми являются: умение быстро ус­танавливать контакт с людьми, добросовестность, ответственность и порядочность.

*Отбор персонала* – основной этап в процессе формирования фирмы персоналом. На этом этапе формирования персонала руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора.

Отдел персонала ОАО "Новый" в рамках данного подхода к найму персонала должен решить следующие задачи:

* четко представлять, что представляет собой должность, которая должна быть заполнена;
* определить личностные и деловые качества, необходимые для эффективного выполнения данной работы;
* найти возможные источники и методы отбора подходящих кандидатов;
* определить какие методы позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов для необходимой работы;
* обеспечить введение нового работника в должность и в организацию.

В автосалоне «Новый» при отборе персонала используются такие методы как, анкетирование, собеседование, интервью, тесты и т.п.

Тестам на конфликт­ность, как правило, уделяется особое внимание, поскольку сложные отношения в коллекти­ве могут отнимать до 100% ра­бочего времени. В ОАО "Новый" такие тесты являются обязательными для кандидатов.

Также обязательным в ОАО "Новый" является прохождение те­ста на коммуникабельность (см. таблица 2).

*Таблица 2 – Тест на коммуникабельность в ОАО «Новый»*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ф.И.О. | | |
| Есть ли у Вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми? | Да | Нет | |
| Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненной Вам кем-либо из товарищей? |  |  | |
| Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации? |  |  | |
| Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь? |  |  | |
| Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего мнения? |  |  | |
| Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами, телевизором или за каким-либо другим занятием, чем с людьми? |  |  | |
| Если возникали помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли Вам отказаться от своих намерений? |  |  | |
| Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше по возрасту? |  |  | |
| Любите ли Вы придумывать и организовывать различные игры и развлечения? |  |  | |
| Трудно ли Вам включаться в новые для Вас компании (коллективы)? |  |  | |
| Часто ли Вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было бы выполнить сегодня? |  |  | |
| Легко ли Вам устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми? |  |  | |
| Стремитесь ли Вы добиться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением? |  |  | |
| Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе? |  |  | |

Приведем для примера примерный перечень вопросов, задаваемых на интервью с кандидатами, желающими устроиться на работу в ОАО "Новый":

* Ф.И.О. кандидата
* Домашний адрес и номер телефона
* Работает ли кандидат в настоящий момент?
* Почему кандидат хочет занять данное вакантное место?
* Опыт работы и основные профессиональные навыки, которыми он владеет
* Зарплата на последнем месте работы
* Кандидату предлагается охарактеризовать своего последнего непосредственного руководителя и указать его сильные и слабые стороны. Как у него складывались отношения с руководством?
* Основное достижения в работе, достигнутые во время работы в других организациях
* В какой мере предыдущие места работы позволяли кандидату использовать свою инициативу и стремление взять на себя ответственность
* Были ли трудности в работе, которые кандидату приходилось преодолевать в процессе работы? В чем они состояли и как с этим удалось справиться?

*Еще один этап отбора персонала – испытательный срок.*

В настоящее время в ОАО "Новый" распространился опыт приема на работу с испытательным сроком в 3 месяца, дающий возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству (с работником заключается трудовой договор). В период испытательного срока кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако, может быть уволен по его окончании без каких - либо последствий для организации.

В течение испытательного срока руководитель соответствующего подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения потенциала работы в данной должности. Для повышения эффективности испытательного периода руководителю подразделения и кандидату рекомендуется совместно определить цели работы новичку и оценить их выполнение в конце срока. Этот метод представляет объективную основу для решения, которое принимает в конце испытательного срока руководитель - принять или не принять кандидата на постоянную работу.

*Завершающим этапом является решение о найме.*

Решение о найме, о зачислении кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и надо предпринять все, чтобы прийти к верному решению. Принять такое решение помогает анализ работы и продуманная система оценки деловых и личностных качеств кандидата.

Если во время испытательного срока работник зарекомендовал себя как специалист с хорошими знаниями и способностями, его переводят в разряд постоянных работников.

Процесс отбора персонала состоит из 5 этапов, каждый из которых важен для конечного результата – найма лучшего работника из имеющихся кандидатов. Пренебрежение одним из этапов может привести к другому итогу. Процесс отбора, наверное, даже более важен по значимости, чем процесс набора и объясняется это ответственностью за принятое решение. Однако в целом можно заключить, что для эффективности процесса формирования персонала необходим каждый из вышеперечисленных этапов и тщательное его проведение только поможет фирме отобрать действительно лучших.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Качественно новый уровень развития экономики и, в частности, конкретной организации не может быть достигнут без эффективного использования персонала. Это давно поняли на большинстве фирм промышленно развитых стран. Значение правильного выбора персонала исключительно важно для любой фирмы. Высококлассный персонал повышает эффективность функционирования организации, максимизируя прибыль и минимизируя вероятность неудач.

*Персонал* - один из важнейших факторов выживания организации в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения в обеспечение фирмы персоналом и максимальное использование “человеческих ресурсов” позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе.

В первом разделе данной курсовой работы была определена система управления персоналом, ее сущность, подходы, принципы и цели. *Целями* системы управления персоналом предприятия (организации) являются: повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях; повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли и многие другие.

Также в первом разделе были обозначены методы управления персоналом, из них:

* организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
* экономические, обусловленные экономическим стимулами;
* социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности работников.

Во втором разделе данной курсовой работы были определены факторы, влияющие на работу персонала, к ним относятся: заработная плата, карьера, стиль руководства, корпоративная культура, оценка и аттестация и т.д.

В третьем разделе работы был проведен анализ планирования персонала на ОАО «Автосалон Новый». В ОАО "Новый" люди принимаются на работу по определенным, выработанным опытом, критериям. Работники отдела персонала, занимающиеся набором персонала на свое предприятие, не только знают методы набора и отбора, но и успешно применяют их на практике. Это позволяет фирме извлекать дополнительные прибыли.

Результаты успешной деятельности ОАО "Новый" показывают, что формирование рабочего персонала, обеспечение высокого качества его работы, являются решающими факторами эффективности и конкурентоспособности работы фирмы на рынке, поэтому этим проблемам необходимо постоянно уделять наибольшее внимание. Это, а также большой опыт и современные методики, применяемые отделом персонала ОАО "Новый", позволили создать достаточно эффективную систему набора и отбора рабочего персонала для своих цехов.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1999. – 356 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник.- Москва.: Гардарика, 1996. – 278 с.
3. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: Юнити, 1994. – 456 с.
4. Дружинин Е. Отбор персонала организации сквозь призму соционики //Управление персоналом. - 1999.- №10. – 12-21 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 311 с.
6. Мескон М. Х. , Альберт М. , Хедоури Ф. Основы менеджмента .-М.:«Дело», 2000 – 546 с.
7. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. - М., 2001 – 407 с.;
8. Румянцева З.П. Менеджмент организации. Учебник – М , 2000. – 405 с.
9. Силин А. Н. Управление персоналом . Учебник по кадровому менеджменту .-Тюмень: ТГУ , 2000 – 574 с.
10. Седегов Р.С. Управление персоналом: сотрудники как фактор успеха предприятия - Минск, 2001 – 463 с.
11. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. 2001 – 437 с.
12. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Проф. О. И. Волкова. – М., 2000 – 359 с.
13. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Москва – Новосибирск, 2001.
14. Руденко В. И. Менеджмент. Конспект лекций. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2003.
15. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: Интел-Синтез, 2000.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

*Система методов управления персоналом*

Методы управления персоналом

Организационно- распорядительные

Экономические

Социально-психологические

Формирование структуры органов управления

Издание приказов и распоряжений

Технико-экономическое обоснование

Планирование

Психологическое воздействие на работников: формирование групп, создание нормального психологического климата

Социальное планирование

Технико-экономический анализ

Социальное развитие коллектива

Социальный анализ в коллективе работников

Подбор и расстановка кадров

Утверждение административных форм и нормативов

Установление госзаказов

Разработка положение, должностных инструкций, стандартов организации

Налоговая

система

Участие работников в управлении

Материальное стимулирование

Ценообразование

Экономические нормы и нормативы

Развитие у работников инициативы и ответственности

Моральное стимулирование