Система управления персоналом: формирование и развитие

Содержание

Введение

1. Сущность и содержание управления персоналом

2. Виды стратегий управления персоналом

3. Принципы и методы проектирования системы управления персоналом

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

***Тема работы*** - "Система управления персоналом: формирование развитие"

С переходом к рыночной экономике происходят принципиальные изменения в системе управления предприятиями. Следствием таких изменений становятся новы подходы к организации и качеству управления предприятием, а также к управленческим кадрам.

***Актуальность выбранной темы*** обусловлена тем, что для преодоления экономического кризиса необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом. До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема управления персоналом (отдел кадров), в обязанности, которой входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, он не являлся ни методическим, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы организации.

Современным кадровым службам не достаточно только оформлять приказы и распоряжения, хранить кадровую информацию. Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, цель которой повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программ развития кадров, обеспечение справедливой оплаты труда и т.д.

***Целью работы*** ***является*** - рассмотрение системы управления персоналом, конкретно, его формирование и развитие.

***Задачи работы -*** изучить:

* Сущность и структуру управления персоналом;
* Виды стратегий управления персоналом;
* Принципы и методы проектирования системы управления персоналом.

# 1. Сущность и содержание управления персоналом

В советской экономике отсутствовало само понятие "управление персоналом". Поскольку труд был обязательно-принудительным, работать обязан каждый и именно там, куда его поставят, заниматься всякими психологическими штучками никто не считал нужным. Существует отдел кадров: там тебя примут на работу, обучат, переподготовят и уволят. Отделы кадров не были ни методическими, ни информационными, ни координирующими центрами. Обучением и переподготовкой на крупных предприятиях занимались отделы технического обучения (ОТО). Кроме того, существовали еще отделы труда и заработной платы (ОТиЗы), отделы труда и техники безопасности (ОТиТБ). Социальные службы или вообще не существовали или имели очень низкий статус. К сожалению, такая ситуация сохраняется практически на всех российских предприятиях. Тестированием, подбором подходящей работы, определением характеров и темпераментов работников, изучением социально-психологического климата в коллективе и управлением этим климатом никто по-настоящему не занимается. Это вполне объяснимо. При перенасыщенном рынке труда предприниматели считают нецелесообразным заниматься всякими психологическими тонкостями. Не подойдет работник фирме или фирма работнику - увольняй и бери нового. Конечно, это ошибочное мнение, американцы хорошо в этом убедились. Но мы, даже на своих ошибках не учимся, не говоря о чужих[[1]](#footnote-1).

Кадровые службы не выполняли своих важнейших задач по управлению персоналом, таких как:

социально-психологическая диагностика коллектива и групп, анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений - управление производственными и социальными конфликтами;

информационное обеспечение кадровых служб управление занятостью, оценка и подбор кандидатов на вакантные места. Правда, в последнее время на предприятиях создавался кадровый резерв на должности руководителей, но формировался он, в основном по формальным признакам: возраст, образование, стаж работы - общий и на данном предприятии.

Управление персоналом - это сложное и многогранное искусство, которое включает в себя множество профессиональных подсистем и профессиональных навыков. В самом общем виде можно сказать, что система управления персоналом состоит из двух больших подсистем: первая - непосредственное управление персоналом; вторая - планирование и прогнозирование кадровой политики на предприятии, анализ и планирование тенденций формирования структуры кадров. Обе подсистемы включают в себя обширные комплексы и варианты кадровой политики в организации (фирме).

Таким образом, под управлением персоналом в организации понимают специфический вид управленческой деятельности, объектом которого является коллектив работников.

Деятельность по управлению персоналом - целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации[[2]](#footnote-2).

Одна из важнейших составных управленческой деятельности - управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления - обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления персоналом организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению - экономического, органического и гуманистического

Экономический подход к управлению персоналом дал начало концепции использования трудовых ресурсов. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т.е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок.

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

В современном понимании по определению специалистов". управление персоналом - это особый подход к управлению людьми в компании, нацеленный на достижение конкурентных преимуществ путем стратегического размещения квалифицированного и лояльного персонала, использующий целостный набор культуральных, структурных и кадровых техник.

Для управления персоналом главные цели - административная эффективность и минимизация издержек, а также адаптивная рабочая сила и достижение ее максимальной полезности"[[3]](#footnote-3).

Управление персоналом - это ориентация на людей с акцентом на максимальное использование их таланта, повышение качества жизни;

Компоненты управления персоналом в организации, характеризующие сущность управления представлены на рисунке 1.1.

Рис.1.1 Классификатор "Компоненты управления персоналом"

На рисунке 1.2 представлена общая модель управления персоналом в организации.

Рис.1.2 Сущность управления персоналом в организации

Сущность системы управления заключается в системном, планомерном, организованном воздействии с помощью взаимосвязанных организационно - экономических и социальных мер на процесс формирован6ия, распределения рабочей силы в организации, на создании условий для испытания потенциала работников, а также использование трудового потенциала в целях эффективного функционирования организации в целом.

Для определения содержания системы управления персоналом в организации выделим следующие основные ее составляющие[[4]](#footnote-4):

* кадровая политика;
* кадровое планирование;
* формирование персонала;
* оптимизация численности;
* профессиональное развитие;
* оценка персонала;
* вознаграждение персонала;
* ориентация и адаптация работников;
* информационно - аналитическая работа по кадрам.

Для определения сущности системы управления персоналом в организации необходимо рассмотреть основные цели и задачи данной системы.

Выделяют следующие основные цели системы управления персонала:

* повышение конкурентоспособности организации;
* повышение эффективности труда и производства в организации;
* усиление социальной активности работников в организации.

Среди основных задач системы управления персоналом выделяют:

* обеспечение организации рабочей силой необходимых объемов и требуемой квалификации;
* достижение обоснованного соотношения между структурой производственного и кадрового потенциалов;
* полное и эффективное использование потенциала работников, формирование стабильности в коллективе.

Система управленияперсоналом включает в себя несколько видов работ с кадрами.

Первый, чисто технический, вид работы с кадрами начинается с оформления работника при приеме на работу и заканчивается его увольнением. В этом промежутке времени кадровая служба занимается вопросами профориентации работника, его перемещениями по службе (конечно, не одного работника, а всего персонала фирмы). Эта же группа кадровых работников (или один сотрудник кадровой службы) обычно занимается проблемами обеспечения занятости работников организации: перевод работников на другое место, если ликвидируются какие-то рабочие места, с соответствующей переподготовкой и переквалификацией, если это необходимо; если занять человека с ликвидированного рабочего места внутри фирмы не представляется возможным, кадровая служба пытается решить вопрос о его переводе в другие фирмы, и только после этого - увольнение. Эти же сотрудники кадровой службы занимаются вопросами информационного обеспечения всей системы управления кадров: найм, увольнение, общее количество работников, перемещение, обучение, повышение квалификации, отпуска, болезни, прогулы и опоздания, прочие нарушения трудовой дисциплины и общественного порядка, поощрение лучших сотрудников, уход на пенсию и т.д. [[5]](#footnote-5)

Во вторую группу работ включаются все виды деятельности кадровых служб по обеспечению нормальных условий труда для работников всех подразделений. Сюда входят вопросы психофизиологии труда, т.е. подбор работ с учетом характеров и темпераментов работников, их личных склонностей, с учетом их профессиональной подготовки, знаний и опыта. Это же подразделение занимается вопросами эргономики труда, удобства и комфорта на рабочем месте, разработкой рационального размещения оборудования, инструментов, приспособлений, которое обеспечивает максимальную безопасность труда и минимальные усилия работников при выполнении трудовых приемов. Техническая эстетика - тоже важный вид работы кадровой службы: красивое оформление рабочих мест (даже цветы и фотографии, амулеты и брелоки, чтобы только не мешали работе), окраска помещения и оборудования в приятные успокаивающие (но не усыпляющие) или, наоборот, в бодрящие цвета, красивая мебель и оборудование, их рациональное и эстетическое расположение в рабочем помещении, и множество других вопросов подобного рода.

В эту же группу проблем входят вопросы труда и техники безопасности, которые решаются в комплексе с эргономикой и технической эстетикой. И, наконец, вопросы охраны окружающей среды и, в первую очередь, воздействие техники, технологии и общих условий труда на здоровье и жизнь работников фирмы.

Очень важным направлением кадровой работы в системе управления персоналом в организации является регулирование трудовых отношений. В этот комплекс работ входят социально-психологическая диагностика работников, групп и коллектива в целом, выявление и урегулирование производственных,конфликтов и стрессов, анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, разработка и контроль за соблюдением этических норм, взаимоотношений. И эта же кадровая группа занимается вопросами взаимодействия с профсоюзами.

Развитие социальной инфраструктуры в системе управления персоналом в организации, в принципе, тоже работа кадровых служб. Проблем данного рода много - начиная с проблем организации системы общественного питания в организации и кончая вопросами охраны здоровья, организации отдыха, работы детских учреждений. Много вопросов, связанных с организацией общественного питания на предприятии (на заводе, фабрике), расположенной в удаленном районе, небольшом городке, или в том случае, когда на заводе (в организации) занято очень много работников, для которых довольно трудно разработать график обеденных перерывов и, главное, обеспечить комфортные условия приема пищи. Это же подразделение кадровой службы занимается проблемами жилищно-бытового обслуживания, если в этом есть необходимость; вопросами развития культуры, спорта, физического воспитания; управлением социальными конфликтами и стрессами.

И, наконец, в функции кадровых служб на этом уровне входят вопросы разработки, формирования и совершенствования оргструктуры управления. Регулярно проводится анализ сложившейся организационной структуры, выявляются достоинства, недостатки, параллелизм, дублирование, узкие места.

На основе данных такого анализа вносятся изменения в организационную структуру управления и в штатные расписания отделов и служб.

В подсистему планирования и прогнозирования кадровой политики фирмы в структуре системы управления персоналомвходят, в основном, службы (группы, люди), которые занимаются вопросами стратегии и тактики управления кадрами.

И, в первую очередь, сюда входит группа планирования, прогнозирования и маркетинга персонала. Эта группа занимается маркетинговыми исследованиями рынка труда: существующий спрос и предложения рабочей силы, потенциально возможные изменения в спросе и предложении трудовых ресурсов под влиянием научно-технического прогресса, новой техники и технологии, с учетом принципиального изменения вида, характера и качества выпускаемой продукции[[6]](#footnote-6).

Далее проводится анализ существующего кадрового потенциала, и вырабатываются предложения по изменению функциональной, квалификационной и профессиональной структуры кадров с учетом выводов и предложений, сделанных на основе маркетинговых исследований, особенно в направлении потенциального изменения спроса и предложения на рынке трудовых ресурсов. Если маркетинговые исследования показывают, что профессиональный и квалификационный состав даже потенциального рынка труда, с учетом будущих выпускников профессионально-технических училищ, колледжей, университетов, значительно отстает от темпов научно-технического прогресса, от степени обновления техники, технологии и выпускаемой продукции, фирма разрабатывает стратегию управления персоналом, в том числе, планирует систему обучения и профессиональной переподготовки кадров с учетом требований новых условий и содержания труда[[7]](#footnote-7).

Далее в системе управления персоналом в организации вступает в работу группа, которая занимается развитием кадрового потенциала фирмы. Она занимается вопросами технического и экономического обучения персонала, переподготовкой и повышением квалификации работников, занимается проблемами кадрового резерва, поддерживает контакты с внешними источниками, пополняющими организацию профессиональными кадрами - учебными профессиональными заведениями, биржами труда, фирмами, занимающимися выявлением и подготовкой талантливых руководителей и специалистов высшего ранга.

В данном случае речь идет о фирмах, которые специализируются на том, что отслеживают творческий рост выпускников университетов и колледжей в течение нескольких лет с момента получения ими диплома. Фирмы включают их в свою картотеку и наблюдают за их продвижением по службе. При этом учитывается несколько моментов. Во-первых, диапазон и характер выполняемых работ. Если выпускник университета или колледжа пришел на работу в фирму четко по той специальности, которую он получил в образовательном учреждении, и несколько лет работает только в этом направлении, он, практически, исключается из числа претендентов на высокую руководящую должность[[8]](#footnote-8).

То же самое происходит и с претендентами, которые сделали неплохую карьеру, но в рамках одной фирмы и при более или менее однотипной профессиональной деятельности. Большими преимуществами при рекомендации на выдвижение или назначение на высокий руководящий пост или на должность ведущего специалиста обладает человек, который показал неплохие результаты в различных сферах деятельности, при работе в разных фирмах, достаточно сильно отличающимися сферами своей деятельности.

Большая и важная работа кадровой службы в системе управления персоналом организации - планирование и контроль деловой карьеры, профессиональная и социально-психологическая оценка кандидатов на вакантные должности, адаптация работников к условиям труда в организации и, особенно, к адаптации при резком изменении ситуации: на рынке, в технике, технологии, в структуре и качественных параметрах выпускаемой продукции, при реорганизации производственной структуры и организационной структуры управления.

Много внимания в работе кадровых служб в системе управления персоналом организации уделяется вопросам анализа и развития форм стимулирования труда. На предприятиях этими вопросами занимаются отделы труда и заработной платы. В западных и американских фирмах все эти вопросы рассматриваются в рамках кадровых служб. Справедливо считается, что нельзя одни кадровые вопросы оторвать от других. И найм, и увольнение, и продвижение, и повышение квалификации, и нормирование, и организация труда, стимулирование, поощрение, жилищно-бытовые, социально-психологические вопросы - все это единый комплекс работ с персоналом, и выполняется он единой кадровой службой[[9]](#footnote-9).

Анализ и развитие форм стимулирования труда в системе управления персоналом в организации состоит из многих видов работ. Прежде всего, это нормирование труда и тарификация работ, разработка систем оплаты труда. Разрабатываются различные формы морального поощрения и решаются вопросы их использования: когда, для кого, в каких вариантах. Проводится периодическая оценка кадров, тестирование, аттестация с позиций потенциальных потребностей фирмы в кадровых ресурсах с учетом стратегии и тактики фирмы. Эта же группа занимается вопросами управления трудовой мотивации работников. И, наконец, здесь же разрабатываются формы участия работников в прибылях фирмы и ее капитале: простое использование части прибыли на дополнительное поощрение, выплату премий работникам; распределение части акций среди сотрудников фирмы (бесплатно, в виде поощрения) с последующей выплатой дивидендов по ним и т.д.

Кадровая служба в рамках системы управления персоналом организации занимается также вопросами оказания юридических услуг, в частности, решением спорных вопросов трудовых отношений, решением правовых вопросов хозяйственной деятельности. А в случае необходимости она же проводит согласование распорядительных документов по управлению персоналом: положений об отделах и службах, должностных инструкций, регламента режима труда и отдыха, трудовых контрактов и соглашений и прочих вопросов подобного рода. Как мы видим, комплекс работ по управлению персоналом и объем функций, прав и обязанностей кадровой службы очень большой. Для того чтобы выполнить весь этот объем работ и допустить минимальное количество ошибок и сбоев, в организации должны быть разработаны стратегия и тактика кадровой политики.

# 2. Виды стратегий управления персоналом

Стратегия и тактика кадровой политики в рамках системы управления персоналом, разрабатываются по нескольким направлениям сразу. Прежде всего, решаются вопросы ориентации кадровых служб и персонала на новые задачи и функции. Большую озабоченность вызывают в настоящее время вопросы мотивации труда[[10]](#footnote-10).

В условиях меняющегося содержания труда и искажения (изменения) трудовой мотивации приходится много заниматься вопросами выработки стиля управления, его многовариантности с учетом возможных конкретных условий и ситуаций, с учетом меняющихся социальных задач. В рамках системы управления персоналом разрабатываются новые методы социально-психологического тестирования работников, групп и коллективов в целом, вырабатываются методы диагностики и раннего обнаружения конфликтных ситуаций и психологической напряженности в группах. Составляются планы повышения квалификации работников, их технического, экономического и социально-психологического обучения и переподготовки. Определяются основные направления и методы компенсации с учетом изменения характера и содержания труда, повышения требований к квалификации, к объему общих и профессиональных знаний сотрудников.

Немалое место при разработке стратегии и тактики системы управления персоналом занимают вопросы формирования корпоративной культуры, традиций и ритуалов фирмы, повышения ее имиджа. Работнику очень приятно работать в фирме, которая пользуется всеобщей известностью, а ее товары, работы, услуги высоко ценятся потребителями за их хорошее качество. Но и фирме очень важно положительное (или хотя бы нейтральное) отношение работника к самой фирме и той работе, которую он выполняет. Если работник недоволен своей работой, имеет какие-то претензии к фирме, к ее деятельности и часто высказывает это недовольство в своем коллективе и, что еще хуже, на стороне, это может плохо отразиться на внутренней трудовой атмосфере и на внешней репутации фирмы[[11]](#footnote-11).

Методы управления персоналом в зависимости от принятой стратегии условно можно сгруппировать следующим образов:

административные (ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения - осознание необходимости трудовой деятельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда и т.п., напрямую воздействующие на персонал с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению);

экономические (косвенно воздействующие, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников);

социально-психологические, базирующиеся на использовании "формальных факторов мотивации - интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

Последние особенно активно применяются в менеджменте японских компаний. Их успешный опыт охотно заимствуют американские и западноевропейские компании: в частности, благодаря использованию японского подхода, получившего название "уплотненная технология" (по мнению многих специалистов, именно он будет определять организацию производства в (XI в.).

Кадровая политика (механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного, высокопроизводительного сплоенного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянного меняющиеся требования рынка) преуспевающих западных компаний, которая носит комплексный характер, включает множество направлений. Имеются в виду: организация новых рабочих мест с учетом внедрения передовых технологий; подготовка программ развития персонала, обеспечивающих решение не только сегодняшних, но и будущих задач организации путем совершенствования систем обучения и служебного продвижения работников; формирование мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом; создание современных систем подбора персонала; проведение маркетинга персонала; разработка программ занятости, социальных программ и т. д[[12]](#footnote-12).

Особое место в кадровой политике занимает планирование, в задачи которого входят: определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала; поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров; расчет финансовых затрат на запланированные кадровые мероприятия и т.д.; стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности рвотой.

Успех управления трудовыми ресурсами напрямую зависит от уровня квалификации занятого в службе персонала. Отечественная практика свидетельствует, что уровень образования, профессиональная подготовка и компетентность кадровиков на госпредприятиях недостаточно высоки, возрастной состав неблагоприятен, уровень оплаты труда низок. Переход к акционерной и частной собственности обусловил улучшение качественного состава работников служб управления персоналом, омоложение кадровой структуры, повышение уровня образования, профессионализма, соответственно изменились восприятие новых идей, методы работы с персоналом, возросла заинтересованность в результатах труда.

# 3. Принципы и методы проектирования системы управления персоналом

Все цели и задачи системы управления персоналом в организации достигаются путем реализации определенных принципов и методов проектирования СУП.

Принципы представляют собой наиболее устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления. Они носят многоуровневый характер (общие, частные, отдельные и специальные) и распространяются на разные сферы деятельности (управление трудом в масштабах всего общества, отрасли, организации, работника).

Выделяют следующие основные принципы проектирования системы управления персоналом[[13]](#footnote-13):

* разделение труда;
* власть и ответственность;
* дисциплина;
* принцип единоначалия;
* принцип равенства руководства;
* подчинение личного интереса общей цели;
* принцип вознаграждения;
* принцип централизации;
* порядок;
* равенство и справедливость;
* стабильность персонала;
* принцип инициативы;
* корпоративный дух.

Рассмотрим более подробно принципы и методику проектирования управления персоналом в организации.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в организации возлагается на профессионально подготовленных работников отделов кадров. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы проектирования системы управления персоналом в организации.

Проектирование системы управления персоналом в организации предполагает следующую последовательность использования методов проектирования[[14]](#footnote-14).

1. Методы планирования ресурсов организации: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Методы набора персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. Методы отбора персонала*:* оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. Методы определения заработной платы и льгот сотрудников организации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. Профориентация и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Методы оценки трудовой деятельности персонала: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Методы планирования потребности в трудовых ресурсах

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях - тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Процесс планирования включает в себя три этапа:

* Оценка наличных ресурсов.
* Оценка будущих потребностей.
* Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Набор.

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К методам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком использования данных методов к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых[[15]](#footnote-15).

Отбор кадров.

На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой метод предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

Определение заработной платы и льгот.

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Различные исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Термин "заработная плата" относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. 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.

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов кадров или трудовых ресурсов. Структура заработной платы в организации определяется с помощью методов анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку помимо самой зарплаты в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы. Конечно, такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных, страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием столовые и кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на получение образования детей сотрудников, детские учреждения, программы физического оздоровления и др[[16]](#footnote-16).

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является использование методов профессиональной ориентации и социальной адаптации в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность.

Организации используют целый ряд методов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой.

В ходе неофициального общения, новые работники узнают неписаные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

Методы подготовки кадров.

Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из методов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Методика подготовки представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы[[17]](#footnote-17).

Обучение - это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспосабливать к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы.

Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала.

Методика оценки результатов деятельности

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет использование методов при определении степени эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля. Оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности[[18]](#footnote-18).

Методы подготовки руководящих кадров

Методика подготовки сводится к использованию методов по развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужен тщательный анализ и планирование.

Посредством методов оценки результатов деятельности организация, прежде всего, должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить - какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Так же есть необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

Подготовка управленческих кадров может проводиться следующими методами: путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии[[19]](#footnote-19).

Методы управления продвижением по службе

Методы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Повышение качества трудовой жизни

Одна из последних важных разработок в области управления человеческими ресурсами на предприятии связана с созданием программ и методов повышения качества трудовой жизни.

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим параметрами[[20]](#footnote-20):

1. Работа должна быть интересной.

2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.

3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.

. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.

5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.

6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.

7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Методы совершенствования организации труда

Два наиболее широко применяемых метода реорганизации труда - это расширение объема работы и обогащение ее содержания.

Объем работы - это количество различных операций, выполняемых рабочим и частота их повторения. Объем называют узким, если рабочий выполняет лишь несколько операций и повторяет их часто. Типичным примером может служить работа на сборочном конвейере. Объем работы называют широким, если человек выполняет много различных операций и повторяет их редко.

Содержательность работ - это относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и рабочую среду. Сюда относятся такие факторы, как самостоятельность в планировании и выполнении работы, определении ритма работы и участие в принятии решений. Работу можно реорганизовать, изменив ее объем или содержательность. Укрупнение работы относится к совершенствованию организации за счет увеличения ее объема. Обогащение ее содержания предусматривает изменения за счет повышения содержательности[[21]](#footnote-21).

Методика совершенствования организации и условий труда предусматривает повышение внутренней удовлетворенности работой путем расширения круга решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, более сильной реакции на результаты труда, либо создания условий для пробы работником своих сил. Реорганизация условий труда приводит к успеху, но она подходит лишь для определенных людей и в определенных условиях. Особенно трудно ее реализовать в условиях жесткой технологии. Реорганизация может оказаться неудачной, если руководство не определит вначале, положительно ли относятся к ней работники организации.

# Заключение

Управление персоналом - многогранный и исключительно сложный процесс, который характеризуется своими специфическими особенностями и закономерностями. Управлению персонала свойственная системность и завершенность на основе комплексного решения проблем, их воссоздания. Системный подход предусматривает учет взаимосвязей между отдельными аспектами проблемы для достижения конечных целей, определения путей их решения, создания соответствующего механизма управления, которое обеспечивает комплексное планирование и организацию системы.

Система управления - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направленные на достижение общей цели.

Система организационно закрепляет определенные функции за структурными единицами, работниками, а также регламентирует потоки информации в системе управления.

Система управления человеческими ресурсами постоянно развивается и совершенствуется. На каждом этапе развития общества она должна приводиться в соответствии с требованиями развития производительных сил, внося коррективы в отдельные ее элементы.

Управление персоналом обеспечивается взаимодействием управляющей и управляемой системы.

Управляющая система (субъект) - это совокупность органов управления и управленческих работников с определенными масштабами своей деятельности, компетенцией и спецификой исполняющих функций. Она может изменяться под воздействием организующих и дезорганизующих факторов. Управляющая система представлена линейными руководителями, которые разрабатывают комплекс экономических и организационных мероприятий по воссозданию и использованию персонала.

Управляемая система (объект) - это система социально-экономических отношений по поводу процесса воссоздания и использования персонала.

Управление персоналом являет собой комплексную систему, элементами которой являются направления, этапы, принципы, виды и формы кадровой работы. Основными направлениями является набор и сохранение персонала, его профессиональная учеба и развитие, оценка деятельности каждого работника с точки зрения реализации целей организации, которая дает возможность скорректировать его поведение.

# Список использованной литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2004.
2. Акберин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учебное пособие - М.: ГАУ, 2003.
3. Бавыкин В.Г. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. - М.: Экономика, 2004.
4. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Уч. пос. / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. - Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2004.
5. Блинов А.О., Василевская О.В. Искусство управления персоналом: Учеб. пос. - М.: ГЕЛАН, 2003.
6. В лабиринтах рынка. Под ред. Фельдмана Г.И. - М.: Транспорт, 2003.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для студентов и аспирантов вузов по специальности "Менеджмент". - М.: МГУ, 2004.
8. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2004.
9. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. - М.: Советское радио, 2006.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом - Н. Новгород: НИМБ, 2004.
11. Кибанов А.Я. Комплексное проектирование системы управления в машиностроении. - М.: МИУ, 2004.
12. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. - М.: МИУ, 2004.
13. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2003.
14. Кричевский Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2003.
15. Шакирова Р. Д Организация работы с кадрами и её совершенствовании. - М.: ВНИИЭгазпром, 2005.
16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2004.
17. Маркс К. Капитал. Т.1 // Маркс К., Энгельс Ф. Соч.2-е изд. Т.23.2004.
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2004.
19. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2006.
20. Нестерова Д., Сабирьянова К. Инвестиции в человеческий капитал в переходный период в России. Российская программа экономических исследований. Научный доклад № 04/04, декабрь 2004.
21. Овчинникова Т. Новая парадигма управления персоналом в условиях переходной экономики. // Управление персоналом. - 2005. - №7.
22. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. - М.: Финстатинформ, 2005.
23. Основы управления персоналом. Под ред. Генкина Б.М. - М.: Высшая школа, 2006.
24. Основы управления персоналом. Под ред. Розарёновой Т.В. - М.: ГАСБУ, 2006.
25. Основы социального управления. / Под ред.В.Н. Иванова. - М.: Логос, 2006.
26. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. - М.: Прогресс, 2006.
27. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - М.: Зевс, 2005.
28. Санталайнен Т., Воутилайнен Э. и др. Управление по результатам. - М.: Издательская группа "Прогресс", 2003.
29. Система работы с кадрами управления. Под ред. Шаховой В.А. - М.: Мысль, 2004.
30. Система управления персоналом на предприятии. - М.: Всероссийский центр производительности, 2003.
31. Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. - СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2004.
32. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. - М.: ГАУ, 2006.
33. Сотникова С.И. Управление карьерой: Уч. пос. - М.: ИНФРА-М, 2003.
34. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? - М.: Бизнес - школа " Интел - синтез", 2005.
35. Стэнли Янг. Системное управление организацией. - М.: Советское радио, 2003.
36. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело ЛТД, 2005.
37. Трейси Диана. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга. - М.: Автор, 2003.
38. Управленческое консультирование. Под ред. Куба М. - М.: Интерэксперт, 2004.
39. Управление персоналом организации: учебник для Вузов. Под ред. Кибанова А.Я. - М.: Инфра - М, 2005.
40. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, 2006.
41. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
42. Шекшня С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Бизнес - школа "Интел - Синтез", 2006.
43. Шкатулла В. И Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Норма - Инфра - М, 2004.
1. Шкатулла В.И Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: Норма - Инфра - М , 2004. [↑](#footnote-ref-1)
2. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2004. [↑](#footnote-ref-2)
3. Бавыкин В.Г. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2004. [↑](#footnote-ref-3)
4. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2004. [↑](#footnote-ref-4)
5. Стэнли Янг. Системное управление организацией. - М.: Советское радио, 2003. [↑](#footnote-ref-5)
6. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Уч. пос. / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2004. [↑](#footnote-ref-6)
7. Егоршин А.П. Управление персоналом – Н. Новгород: НИМБ, 2004. [↑](#footnote-ref-7)
8. Бавыкин В.Г. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2004. [↑](#footnote-ref-8)
9. Шакирова Р.Д Организация работы с кадрами и её совершенствовании. - М.: ВНИИЭгазпром , 2005. [↑](#footnote-ref-9)
10. Егоршин А.П. Управление персоналом – Н. Новгород: НИМБ, 2004. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 2003. [↑](#footnote-ref-11)
12. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. – М.: МИУ, 2004. [↑](#footnote-ref-12)
13. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2004. [↑](#footnote-ref-13)
14. Бавыкин В.Г. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 2004. [↑](#footnote-ref-14)
15. Акберин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования - М.: ГАУ, 2003. [↑](#footnote-ref-15)
16. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. [↑](#footnote-ref-16)
17. Шекшня С.В. Управление персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Бизнес - школа «Интел- Синтез», 2006. [↑](#footnote-ref-17)
18. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. - М.: Советское радио, 2006. [↑](#footnote-ref-18)
19. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - М.: Зевс, 2005. [↑](#footnote-ref-19)
20. Егоршин А.П. Управление персоналом – Н. Новгород: НИМБ, 2004. [↑](#footnote-ref-20)
21. Кричевский Р.А. Если вы - руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело, 2003. [↑](#footnote-ref-21)