**Оглавление**

Ведение

Глава 1. Процесс принятия управленческих решений

* 1. Понятие управленческого решения
  2. Процесс принятия управленческих решений в планировании персонала
  3. Процесс принятия управленческих решений

в организации труда

1.4. Процесс стимулировании труда

1.5. Процесс принятия управленческих решений в оценке эффективности (контроле) управления персоналом

Глава 2. Процесс коммуникаций в управлении персоналом

* 1. Понятие и виды коммуникаций
  2. Преграды в межличностных коммуникациях
  3. Коммуникационный процесс

Заключение

Приложения

**Введение**

*Актуальность*: Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует принятия надежных решений и эффективного обмена информацией. Опыт выдающихся менеджеров и практика преуспевающих компаний свидетельствует о том, что эффективное управление невозможно без отлаженных коммуникаций и выбора правильных управленческих решений.

Эффективные коммуникации и надежные решения являются необходимым условием достижения цели организации, выполнения основных функций управления. Например, для разработки миссии организации необходима информация о потенциальных потребителях продукции и услуг, конкурентах, поставщиках. Принятие решений - неотъемлемый и доминирующий процесс при осуществлении любой из отдельных функций управления. И качеством стратегических и текущих решений, принимаемых руководителем, определяется уровень развития организации и степень ее выживаемости. Для принятия решений о миссии, стратегии осуществляется обмен информацией с другими организациями - исследовательскими, консультационными, контролирующими и т.д. Не менее важным для осуществления функций управления является обмен информацией внутри организации, т.е. в системе управления персоналом. Западные исследователи давно заметили, что современный руководитель от 50 до 90% своего рабочего времени тратит на коммуникации. И что успех руководителя в условиях рынка на 85% определяется его коммуникативными качествами и лишь на 15% — профессиональными знаниями.

*Цель данной работы* - доказать, что процесс принятия управленческих решений и процесс коммуникаций являются связующими процессами в управлении персоналом.

*Задачи исследования:*

1. Раскрыть сущность коммуникаций в системе управления персоналом.
2. Раскрыть сущность принятия управленческих решений в управлении персоналом.

**Глава 1. Процесс принятия управленческих решений в управлении персоналом**

* 1. **Понятие управленческого решения.**

В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью.

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Процесс осуществления решения связан с реализацией специального плана, который представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение целей и сроков их реализации. Разработка такого плана – прерогатива соответствующих служб в аппарате управления. Однако сегодня к его разработке привлекаются те, кто будет его реализовывать, то есть непосредственные исполнители.

*Управленческое решение* – это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

В расширенном плане принятие управленческого решения понимается как весь процесс управления.

***Управленческое решение*** – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

*Классификация управленческих решений.*

В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать. Такая классификация представлена в таблице 1.

### **Таблица 1**

#### Классификация управленческих решений:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Классификационный  признак | Группы  управленческих решений | |
| Степень повторяемости  проблемы | Традиционные | Нетипичные |
| Значимость цели | Стратегические | Тактические |
| Сфера воздействия | Глобальные | Локальные |
| Длительность реализации | Долгосрочные | Краткосрочные |
| Прогнозируемые последствия  решения | Корректируемые | Некорректируемые |
| Метод разработки решения | Формализованные | Неформализованные |
| Количество критериев выбора | Однокритериальные | Многокритериальные |
| Форма принятия | Единоличные | Коллегиальные |
| Способ фиксации решения | Документированные | Недокументированные |
| Характер использованной  информации | Детерминированные | Вероятностные |

*Методология принятия решений.*

Методология управленческого решения представляет собой логическую организацию деятельности по разработке управленческого решения, включающую формулирование цели управления, выбор методов разработки решений, критериев оценки вариантов, составление логических схем выполнения операций.

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только   в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике:

* методологию управленческого решения;
* методы разработки управленческих решений;
* организацию разработки управленческого решения;
* оценку качества управленческих решений.

Организация разработки управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности.

Эффективность управления зависит от комплексного применения многих факторов и не в последнюю очередь от процедуры принимаемых решений и их практического воплощения в жизнь. Но для того, чтобы управленческое решение было действенным и эффективным, нужно соблюсти определенные методологические основы.

Принятие решения, как правило, сопряжено с выбором направления действия, и если решение принимается легко, без специальной проработки альтернатив, то хорошее решение принять трудно. Хорошее решение накладывает на менеджера большую социальную нагрузку и зависит от психологической подготовленности менеджера, его опыта, личностных качеств.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

* возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
* выбор критериев, по которым будет принято решение;
* разработка и формулировка альтернатив;
* выбор оптимальной альтернативы из их множеств;
* утверждение (принятие) решения;
* организация работ по реализации решения - обратная связь.

При выборе критериев для принятия решения менеджер руководствуется системой норм и нормативов, с которыми можно сравнить альтернативное решение. Нормы, как правило, ограничивают выбор критериев, так как менеджер не может изменить трактовку того или иного закона, что сужает деятельность в принятии решения. К числу таких ограничений можно отнести отсутствие достаточного опыта и квалификации, наличие острой конкуренции и др.

При этом необходимо помнить, что эффективность принятия решения на среднем и низшем уровнях управления во многом определяется полномочиями, которые им делегировало высшее звено управления. Таким образом, критерии при принятии управленческого решения служат своего рода стандартом ограничения.

Процесс принятия решения требует логического и упорядоченного подхода, так как менеджеры принимают решения, которые сопряжены с определенными обязательствами и необходимостью претворения их в жизнь.

Из всех неопределенностей менеджеру необходимо выбрать решение, которое позволит достичь конечного результата. Эта неопределенность может принимать ряд форм и представлять:

* стандартное решение, при принятии которого существует фиксированный набор альтернатив;
* бинарное решение («да» или «нет»);
* многовариантное решение (имеется очень широкий выбор альтернатив);
* инновационное (новаторское) решение, когда требуется предпринять действия, но нет приемлемых альтернатив.

Цель упорядоченного подхода к принятию решений - повысить объективность и обеспечить учет всех важных данных. Если причинно-следственный анализ является дедуктивным процессом, который заставляет управляющего собирать данные, а затем отсеивать их путем критического исключения, то процесс принятия решений выдвигает требование по созданию базы данных, которая затем используется для отсеивания и исключения менее желательных альтернатив «рис. 1».

|  |
| --- |
| 1. Признание необходимости решения |
| Восприятие и признание проблемы  Интерпретация и формулирование проблемы  Определение критериев успешного решения |

|  |
| --- |
| 2. Выработка решения |
| Разработка альтернатив  Оценка альтернатив  Выбор альтернативы |

|  |
| --- |
| 3. Выполнение решения |
| Организация выполнения решения  Анализ и контроль выполнения решения  Обратная связь и корректировка |

#### Рис. 1. Процесс принятия решения

* 1. **Процесс принятия управленческих решений в планировании**

**персонала.**

Сущность планирования персонала состоит в предоставлении рабочих мест в нужный момент времени и необходимом колечестве для работников в соответствии с их способностями, слонностями и требованиями производства. Планирование персонала учитывает как интересы предприятия, так и работников. Организация желает располагать в нужное время, в нужном месте, количестве и соответствующей квалификации персоналом, способным достичь ее целей. Работник желает такого рабочего места, на котором созданы все условия для развития способностей и гарантирован высокий постоянный заработок.

Основной задачей планирования персонала является обеспечение реализации планов и достижения целей организации с точки зрения использования персонала, его численности, квалификации, производительности и издержек.

Важность процесса планирования обоснована рядом причин:

1. формирование реального рынка труда и необходимость учета его конъюнктуры;
2. увеличение затрат на труд (инфляция, увеличение заработной платы, организация рабочего места, процесса);
3. планирование персонала параллельно планированию бизнеса.

Для создания типового плана работы с персоналом в организации менеджеру необходимо принимать ряд управленческих решений «рис. 3».

Планирование потребности в персонале начинается с анализа информации о персонале, затем определяется количество рабочих мест, как имеющихся, так и планируемых на основе анализа плана организационно-технических мероприятий, штатного расписания, плана замещающихся вакантных должностей. Вся эта информация используется для определения качественного и количественного состава работников, которых необходимо иметь организации для достижения своих целей. После анализа характеристик имеющихся потребностей анализируется количественная и качественная потребность.

***Качественная потребность*** – это потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу. Она рассчитывается путем сравнения профессиональных должностных документов с фактическими данными, расчет качественной потребности идет вместе с расчетом количества персонала по каждому критерию качественной потребности.

***Количественная потребность*** – это количество дополнителтных работников, необходимых организации для достижения своих целей.

Общая потребность в персонале представляет собой всю численность персонала и находится как сумма количества работников по качественным критериям.

Существкет также такое понятие, как формирование оптимального сотава персонала. Целью формирования персонала является сведение к минимуму потерь, обусловленных несовпадением способностей к труду и личных качеств людей с возможностями их использования в организации для обеспечения научной обоснованности формирования состава персонала, необходимо учитывать жизненный цикл организации [1, c. 107-109].

Для того, чтобы сформировать состав персонала руководителю необходимо набрать и отобрать персонал. Данный процесс можно представить в виде алгоритма «рис.2».

Таким образом мы видим, что руководителю опять же необходимо принять ряд определенных управленческих решений: решение об анализе работ, организации работы, о создании должностной инструкции (в случае ее отсутствия на предприятии, решение о разработке требований, предъявляемых к персоналу, требований набора и т.д.)

Необходимость развития персолнала в современных условиях обусловлена следующими причинами:

* увеличение затрат на персонал;
* давление со стороны конкурентов. Ценовая борьба, требующая сокращения затрат, но более эффективное использование труда;
* технологические изменения;
* рост социальной ответственности организации за увеличение потенциала своих работников.

Одним из направлений развития персонала является профессиональное обучение. Оно имеет большое значение как для крупной, так и для малой организации.

***Развитие*** – это деятельность, направленная на изменение характеристик объекта управления всвязи с изменившимися условиями деятельности.

К методам управления развитием персонала относят:

1. Профессиональное обучение
2. Подготовка резерва руководителей
3. Развитие карьеры
4. Затраты организации на развитие персонала.

Из вышеперечисленного следует, что для обучения и развития персонала, менеджер принимает управленческие решения об определении потребности в обучении, об анализе общих производственных целей и политики организации, об анализе плана технического обновления, об анализе индивидуальных планов развития, а также заявок и пожеланий обучаться самих сотрудников, оценке обучения и т.п. Модель систематического обучения сотрудников представлена в виде схемы «рис. 5» [3, c. 350-351].

Понятие «карьера» в рамках организации.

**Понятие карьера в настоящее время рассматривается в основном в двух значениях: первое - карьера человека в жизни этого человека, и второе - карьера индивидуума внутри организации.**

**Карьера (career) – это результат позиции и поведения в области трудовои деятельности, связанной с должностным и профессиональным поведением.**

**В процессе профессиональной деятельности человек постоянно делает выбор в пользу той ли иной ситуации, ставит какие-то приоритеты. Благодаря естественной уникальности каждого человека, тех ситуаций, в которые он попадает и тому, как он реагирует на эти ситуации, может быть несчетное множество разных карьер, но принято выделять следующие виды внутриорганизационной карьеры:**

* **Вертикальная;**
* **Горизонтальная;**
* **Центростремительная;**
* **Ступенчатая.**

**В совершенных организациях менеджеры по персоналу выполняют функцию планирования карьеры, т.е. определения стратегии и этапов развития и продвижение специалистов «рис. 4». Основой этого процесса является сопоставление потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стргатегией и планами ее развития, выражающихся в составлении программ профессиональногои должностного роста [1, c. 185].**

Мероприятия по планированию карьеры

|  |  |
| --- | --- |
| Субъект планирования | Мероприятия по планированию карьеры |
| **Сотрудник** | Первичная ориентация и выбор профессии  Выбор организации и должности  Ориентация в организации  Оценка перспектив и проектирование роста  Реализация роста |
| **Менеджер по персоналу** | Оценка при приеме на работу  Определение рабочего места  Оценка труда и потенциала сотрудников  Отбор в резерв  Дополнительная подготовка  Программы работы с резервом  Продвижение  Новый цикл планирования |
| **Непосредственный руководитель (линейный менеджер)** | Оценка результатов труда  Оценка мотивации  Организация профессионального развития  Предложения по стимулированию  Предложения по росту |

**В целях планирования карьеры персонала менеджер продолжает принимать управленческие решения: решение о продвижении того или иного работника в должности, решение об увеличении заработной платы, о создании программы работы с резервом, об оценке результатов труда сотрудников и т.д.**

* 1. **Процесс принятия управленческих решений в организации**

**труда.**

Под организацией труда понимаются конкретные формв и методы, соединение людей и техники в процессе труда.

Различают две стороны организации труда: естественно-техническую и социально-экономическую.

Формируя общие требования к организации труда следует помнить, что методы работы должны отвечать:

1. Экономической целесообразности деятельности организации, т.е. повышать производительность труда, эффективность занятости работников, лучшее использование всех ресурсов и равная напряженность труда.
2. Должен выполнятся социальный критерий труда, в рамках которого труд должен быть привлекательным для работника.
3. Организация труда должна учитывать психофизиологические факторы работников.

Организация труда включает в себя организацию рабочего места.

***Планирование рабочего места*** – это определение типа рабочего места, исходя из его классификации.

***Организация рабочего места*** – это система мероприятий по его плани рованию, оснащению средствами и предметами труда, размещению в определенном порядке, обслуживанию и аттестации.

Организация рабочего места - это деятельность по его оснащению и планировке.

К организации труда относится также режим труда и отдыха работников, к которому предъявляются следующие требования:

1. Соблюдение общей продолжительности рабочего времени, установленного законодательством.

2. Обеспечение равноправного чередования времени работы и времени перерывов.

3. Обеспечение полного использования оборудования и рабочего времени для повышения производительности труда.

Здесь же следует рассматривать вопрос об адаптации персонала.

Профессиональная и организационная адаптация персонала*.*

**Процесс адаптации определяется в системе управления персоналом как необходимый этап в деятельности вновь нанятого сотрудника.**

*Основные задачи управления процессом:*

* **практическая проверка правильности решения о найме сотрудника;**
* **обеспечение его скорейшей профессиональной и психологической адаптации на новом рабочем месте;**
* **уточнение реальных деловых возможностей сотрудника, в том числе и нераскрытого на прежнем месте работы потенциала;**

**окончательное определение базовой профессиональной категории сотрудника и, соответственно, применяемой к нему типовой схемы последующего развития.**

Прикладные методы адаптации персонала

***Испытательный срок*.**

**Испытательный срок - универсальный и широко распространенный метод, имеющий не только контрольную, но и мотивационную направленность. Особенно актуален в условиях действия российского трудового законодательства, т.к. позволяет уволить профессионально непригодного сотрудника как «удовлетворительно не прошедшего испытательного срока» без соблюдения традиционной, искусственно усложненной процедуры. (ст. 70 и 71 ТК)**

***Предварительное обучение***

**Предварительное обучение - процедура, практически незнакомая зарубежным предприятиям, но вынужденно применяемая многими (прежде всего, провинциальными) отечественными организациями, лишенными возможности в полном объеме удовлетворять свои кадровые потребности за счет профессионально подготовленных кадров.**

***Стажировка***

**Стажировка - разновидность процесса предварительного обучения сотрудника, имеющая своей целью освоение им необходимых практических навыков в смежных областях деятельности по профилю предприятия.**

***Психологическая поддержка***

**Психологическая поддержка вновь нанятого сотрудника представляет собой совокупность мероприятий, направленных на обеспечение скорейшей его адаптации в трудовом коллективе. Актуальна и в банковской сфере, и в торговой деятельности, и в других отраслях, особенно на новых предприятиях, в главе которых стоят молодые, нетерпеливые, не терпящие возражений руководители и которые характеризуются высокострессовым характером труда у подавляющей части работников.**

**Руководитель обязан стремиться к оптимальному соотношению трудовых факторов, ему необходимо ограничивать количество графиков работы а организации, поскольку это усложняет процесс производства и управления.** Ему также следует управлять адаптацией персонала на предприятии. Чтобы обеспечить необходимые условия для персонала, должны быть приняты соответствующие управленческие решения: решения о проведении анкетирования работников на тему необходимых условий труда, решения о составлении и изменении графиков работы персонала, решение о предварительном обучении, стажировке персонала, о передече полномочий и т.д.

**1.4. Процесс управленческих решений в мотивации и стимулировании труда.**

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение:

***Мотивация*** - это процесс побуждения себя в других к деятельности для достижения личных целей или целей организации [8, c. 166].

**Понятие мотивации отражается в четырех значениях:**

**-Формирование базовой системы мотивов поведения индивида, адаптируемой к конкретной ситуации - воспитание;**

**-Создание благоприятных условий для совершенствования и развития мотивов поведения индивида - инициирование;**

**-Целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения личности - активизация;**

**-Выявление и исследование внутренних побуждений индивида, обусловивших его конкретное поведение – мотивирование [7].**

**Потребности и мотивы взаимосвязаны между собой, так как именно потребности формируют мотивы личности. Формирование и практическое применение мотивов и стимулов тесно взаимосвязаны. Анализ соотношения возникновения, становления и развития мотивов и стимулов организационного поведения индивида имеет особое значение для понимания процесса активизации личности. В отличие от действия внутренних рычагов, представляемых осознанными мотивами поведения индивида, стимулы в виде внутренних инструментов побуждают личность к конкретным действиям. Стимул как внешнее, непосредственное принуждение работника к определенному поведению не только оказывает воздействие на его уже сформированные мотивы, но и закладывает и развивает новые побуждения. Мотивы и стимулы представляют собой самостоятельные и тесно взаимодействующие элементы единой системы активизации личности. С целью обеспечения эффективной координации взаимодействия индивидов организация или общество формируют систему внешних инструментов воздействия на личность. Она представляет собой набор универсальных стимулов, принуждающих индивида или группу работников к определенной коррекции собственной активности, целенаправленной деятельности, соблюдению сложившихся норм организационного поведения.**

**В качестве основных критериев оценки результативности мотивации используют такие показатели, как уровень работы организации и преобладающий в ней стиль руководства и управления. Наиболее явным результатом мотивации является складывающийся характер организационного поведения, во многом и обеспечивающий необходимый уровень достижения поставленных целей. В этом смысле результативность М представляет собой отношение уровней эффективности сложившегося организационного поведения к необходимому для достижения поставленных целей.**

**Непосредственный эффект мотивации основан на действии известного** *закона результата****,* отражающего формирование и реализацию в сознании индивида устойчивой связи между его поведением и достижением поставленных целей. Выделяют определяющие формы проявления результативности мотивации. Так, непосредственным результатом мотивации конкретного работника является:**

* **формирование представления об организации;**
* **определение своего отношения к ней;**
* **выработка возможных вариантов реакции;**
* **мобилизация необходимых ресурсов;**
* **обеспечение адекватности поведения и т.д. [4, c. 358-359]**

**Действительно большую роль играют управленческие решения в процессе мотивации и стимулирования труда работников. Руководитель принимает решения о способе мотивации в конкретной организации, о выдаче премий конкретным работникам, о проведений различных организационных мероприятий с целью сплочения коллектива и т.д.**

**1.5 Процесс принятия управленческих решений в оценке**

**эффективности (контроле) управления персоналом.**

*Понятие и подходы к оценке эффективности управления персоналом.*

*Работать эффективно* **- это значит добиваться больших результатов при меньших затратах труда, времени, средств. А для того, чтобы судить, насколько система управления персоналом эффективна, необходимо выработать методику оценки, позволяющую определить действительную ситуацию в организации в области управления персоналом, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.**

**Дж. М. Иванцевич и А. А. Лобанов определили, что «*оценка эффективности управления персоналом - это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия***».

***На чем основана и для чего нужна оценка эффективности управления персонала.***

**Оценка эффективности управления персоналом основана, прежде всего, на информации о работниках:**

**- продвижение по службе,**

**- их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики,**

**- медицинские и психологические параметры,**

**- производительность,**

**- новаторская активность.**

**Оценка должна осуществляться на протяжении всех фаз управленческой деятельности. Она тесно связана с другими этапами процесса управления и своими результатами способна побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы. При этом оценка обеспечивает функционирование в организации бесперебойной обратной связи.**

**Также следует заметить, что при оценке эффективности управления персоналом следует учитывать затраты на достижение этих целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Необходимо оценивать эффективность управления персоналом по результатам работы всей организации.**

***Методы оценки эффективности управления персоналом.***

**Что касается конкретных методов оценки управленческого труда, то предлагаемые и используемые на практике методы можно разделить на три группы:**

**- количественные (быльный, коэффициентный, метод рангового порядка и др.)**

**- качественные (или описательные) (м-д эталона, м-д групповой дискуссии и др.)**

**- комбинированные (или промежуточные)(тестирование, м-д стимулирующих оценок, м-д группировки работников)**

**Говоря об оценке эффективности управления персоналом, нельзя не сказать об оценке собственно службы управления персоналом. Очень много зависит от персонала, если он отвечает требованиям экономической реформы, а именно: сотрудники имеют соответствующее образование и отличные знания, гибкий ум и практическую смекалку, достаточный стаж работы на ниже занимаемой должности, знают передовой отечественный и зарубежный опыт коммерческой деятельности холдинга и технологии производства.**

**Эффективное управление и развитие организации во многом определяются личностными и профессиональными качествами самого руководителя организации, степенью осознания им необходимости учиться самому и способствовать обучению других, чтобы соответствовать постоянно изменяющейся социально-экономической среде [6].**

**Итак, мы видим, что и в оценке эффективности управления персоналом нам по-прежнему необходимы управленческие решения такие как, решение о тестировании, об аттестации персонала, о группировке работников и тому подобных мероприятиях, позволяющих оценить насколько эффективно управление персоналом в данной организации.**

**Существует также ряд вопросов, которые помогу**т менеджеру принять надежное решение, которые указаны в таблице 2.

**Таблица 2**

|  |  |
| --- | --- |
| **КТО?** | 1. Кто должен принимать решение? 2. Кто будет принимать решение? 3. Кто должен учавствовать в процессе принятия решения? 4. Кого нужно информировать о решении? 5. Кто будет реализовывать решение? 6. Кто будет отвечать за результаты? |
| **ЧТО?** | 1. Что должно быть решено? (идеальная ситуация) 2. Что нужно решить? (минимум приемлемое предложение) 3. Что можно решить? (что реально сделать сейчас с надеждой добратся до максимумума, идеала) 4. Какая требуется информация? 5. Какие факты имеются в нашем распоряжении? 6. Каких седений недостает? 7. Какие выгоды принесет решение? 8. Какие угрожающие последствия надо учесть? 9. Каков возможный риск? 10. Что может помешать действиям руководства и исполнителей? |
| **ГДЕ?** | 1. Где найти необходимых людей? 2. Где найти недостающую информацию? 3. К чему приведет решение для работников и руководителя? |
| **КОГДА?** | 1. Когда должно, нужно, можно принимать решение? 2. Когда следует объявить о нем? 3. Когда следует приступать у его выполнению? |
| **КАК?** | 1. Как достать информацию? 2. Как найти нужных людей? 3. Как обеспечить участие и помощь персонала? 4. Как осуществить решение? |

Основа руководства любой целенаправленной, сознательной и организованной деятельностью - подготовка, выработка и реализация решений. В частном случае принятые решения реализуются как управляющие, корректирующие воздействия, посредством которых и осуществляется управление в узком смысле этого слова. Но если рассматривать руководство организацией в более широком аспекте, то видно, что принятие решений -неотъемлемый и доминирующий процесс при осуществлении любой из отдельных функций управления. И качеством стратегических и текущих решений, принимаемых руководителем, определяется уровень развития организации и степень ее выживаемости.

Перед руководителем любого уровня всегда стоят проблемы выбора в условиях большей или меньшей неопределенности, и успешность его зависит от многих факторов. Однако выбор - это заключительная фаза процесса принятия решения, которой предшествуют другие, не менее сложные. Первая фаза - тщательный отбор, обработка и анализ исходящей информации в целях изучения проблемы и самой необходимости принятия решения. Затем следует фаза разработки целей и альтернатив принятия решения. Наконец, исходя из заранее обусловленных критериев) производится выбор альтернативы и принимается решение. Но результатом деятельности руководителя является не решение само по себе, а его реализация.

Именно от того, каким образом организована и проходит реализация принятых решений, зависит конечная эффективность управленческого труда и управляемой деятельности. Управленческая практика богата примерами, когда на стадии реализации неожиданно выявляется частичная или полная невозможность реализации многих, на первый взгляд, мудрых, обоснованных и нужных решений.

Наибольшее значение в управленческой практике имеют нестандартные, творческие решения, которые принимаются в условиях большой неопределенности, то есть, когда значительная доля необходимой информации неизвестна, а результаты плохо предсказуемы. Эти решения являются самыми трудными для руководителей. Они налагают большую ответственность и обусловливают высокую степень риска в бизнесе. При управлении организацией в современных рыночных условиях в России степень неопределенности и риска намного возрастает из-за воздействия таких факторов, как нестабильность рыночных отношений, политической и законодательной ситуации; слабо предсказуемое поведение субъектов рынка и других факторов. Кроме того, внедрение новинок научно-технического прогресса усложняет и в некоторой степени дестабилизирует как производственно-сбытовые процессы, так и управление ими.

Поиски оптимальных или хотя бы рациональных управленческих решений и разработка эффективных методов их реализации становятся в наше время решающими факторами выживания организации на рынке в сложной конкурентной борьбе [5, c. 503-505].

**Глава 2. Процесс коммуникаций в управлении персоналом**

**2.1. Понятие и виды коммуникаций.**

Способность передавать абстрактные идеи является одной из важных отличительных особенностей человечества.

Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми. Прочность и качество отношений между людьми — будь это друзья, члены семьи или коллеги — в основном представляют собой функцию того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования [10, c. 157].

Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении персоналом. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако, как выяснится далее, коммуникации — это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг — это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, — смысл может быть утрачен.

Эффективно работающие руководители — это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

***Межуровневые коммуникации в организациях.***

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким образом подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность.

Для координации задач и действий между множеством подразделений организации требуется обмен информацией между ними. Поэтому устанавливаются потоки информации между подразделениями по горизонтали. Так координируется деятельность рабочих групп по контролю за издержками, распределению ресурсов, новым методам производства, сбыту продукции. Руководители различных подразделений информируют друг друга о ходе внедрения новой техники. Кроме координации действий горизонтальные коммуникации способствуют установлению равноправных отношений между подразделениями, что положительно сказывается на работе всей организации.

***Коммуникации руководитель-подчиненный.***

Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между ру­ководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидае­мых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграж­дения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчинен­ных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Поскольку подчиненные объединены в рабочие группы, то коммуникации с ними руководителя являются важным компонентом для достижения эффективности управления. Участие в обмене информацией каждого члена рабочей группы позволяет выработать более правильные отношения группы с руководителем, а руководителю – более активно вовлекать подчиненных в дела организации.

***Неформальные коммуникации.***

Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Слухи “витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами”. Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа “только между нами”. Информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию Дэвиса, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Он считает, однако, что уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь идет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Кроме того, независимо от точности, “все свидетельствует в пользу влиятельности слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным”.

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов:

* предстоящее сокращение производственных рабочих;
* новые меры по указаниям за опоздания;
* изменения в структуре организации;
* грядущие перемещения и повышения;
* подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании;
* кто кому назначает свидания после работы.

**2.2. Преграды в межличностных коммуникациях.**

Устная речь по-прежнему остается самым распространенным способом коммуникации.

Чтобы вас поняли, мало иметь хорошую дикцию. Вы должны ясно осознавать, что собираетесь сказать. Кроме того, вы должны выбрать такие слова, чтобы ваша мысль была верно понята. Если человеку предстоит выступить перед большой аудиторией, он формулирует для себя тезисы или как-то иначе готовится к докладу. Но в обыденной жизни устная коммуникация требует спонтанности, и это может вызвать у человека тревогу, неуверенность и даже страх. Работу над устной речью можно начать с расширения словарного запаса. Если вы ясно понимаете, что именно хотите сказать, и ваш словарный запас достаточно велик, то вы наверняка сумеете точно выразить свою мысль и предотвратите возможные недоразумения.

Очень важной способностью, связанной с устной речью, является умение удерживать внимание слушателей. Если, выступая с докладом, вы будете смотреть кому-либо из слушателей прямо в глаза, то его ответное внимание вам будет гарантировано. И наоборот, если вы будете излагать свои мысли монотонным голосом, уткнувшись в заранее подготовленную бумажку, то очень скоро обнаружите, что аудитория не слушает вас. Визуальный контакт с аудиторией полезен еще и потому, что позволяет докладчику оценить реакцию слушателей.

Для улучшения неформальных коммуникаций руководителем могут применяться некоторые эффективные методы. Но, прежде всего, следует выяснить причины низкой эффективности таких коммуникаций. Ими могут быть: конфликт между сферами компетенции и основами суждений отправителя и получателя информации; конфликт в сфере интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения участников коммуникации; расхождения в основах суждений, формирующихся исходя из конкретных функций; различия в социальных установках участников коммуникаций; семантические барьеры; невербальные преграды. Невербальные коммуникации в отдельных случаях могут полностью подавлять вербальные и вызывать непредвиденные эффекты, что свидетельствует о некачественной обратной связи, неумении слушать собеседника.

Семантические барьеры.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые слова­ми. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и по­нято таким же образом получателем информации. Полный словарь английского языка приводит около 14 тыс. возможных определений к 500 наиболее употребитель­ным словам, 79 значений такого простого слова, как *round (круг, круглый).* Слово *tip (конец)* может быть, к примеру, интерпретировано официанткой как чаевые, а азар­тным игроком на скачках — как частная информация. Для полиграфиста lip — это специальное приспособление, наконечник. Существует и более распространенное значение — “верхушка” чего-либо, например, айсберга.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Руководитель, говорящий подчиненному, что отчет представляется “адекватным”, может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчинен­ный может декодировать слово “адекватный” в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от контекста, ситуации, в которой использован символ. Поскольку, у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компа­ний, действующих в многонациональной среде. Например, фирма “Дженерал Мо­торс”, выбросив на латиноамериканский рынок модель “Чери Нова”, не добилась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма к своему ужасу установила, что слово “нова” по-испански означает “она не едет”!..

**Невербальные преграды.**

Люди часто не могут найти слов, чтобы выразить свои чувства, или предпочитают не говорить о них. Любая коммуникация, осуществляемая без слов, считается невербальной коммуникацией. Сочиняете ли вы симфонию, зеваете, надеваете нелепую шляпу, смотрите кому-то в глаза или просто молчите - все это невербальные сообщения. Чувства, так же как информация, могут быть переданы при помощи одного или нескольких невербальных способов.

Психологи обнаружили, что сообщение, посланное на языке тела, воздействует на собеседника сильнее, чем вербальное. Например, если человек сквозь слезы будет убеждать друзей: "У меня все хорошо!", то они скорее поверят его слезам, чем словам. 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, 38% - через интонации и модуляции голоса и всего 7% остается словам.

Столь же информативна может быть одежда, она сообщает окружающим о настроении, чувствах и намерениях человека. Если же вам захочется выказать особое отношение к собравшимся на официальном приеме людям, вы можете прийти туда в теннисных шортах.

Вы выражаете свое отношение к человеку не только своим нарядом и манерами, но и тем, какую дистанцию вы соблюдаете при общении с ним. Различаются четыре зоны межличностного общения.

Зона интимного общения (от полуметра до непосредственного телесного контакта). На таком расстоянии обычно общаются влюбленные, родители с детьми, очень близкие друзья.

Зона личного общения (от 0,5 м до 1,5 м). Границы этой зоны различны для разных культур. Как правило, на такой дистанции общаются хорошо знакомые друг другу люди.

Зона формального общения (от 1,5 м до 3 м). На такой дистанции обычно ведутся деловые, а также случайные и малозначимые разговоры.

Зона публичного общения (более 3 м). Если вы сидите в огромном зале и слушаете выступление оратора, то можно сказать, что вы попали в ситуацию публичного общения. Пространство, отделяющее вас от выступающего, и является зоной публичного общения.

Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания. Приняв от японца визитную карточку, следует сразу же прочитать ее и усвоить. Если вы положите ее в карман, вы тем самым сообщите японцу, что его считают несущественным человеком. Еще один пример культурных различий в невербальной коммуникации — склонность американцев с недоумением реагировать на “каменное выражение” лица у собеседников, в то время как улыбка не часто гостит на лицах русских и немцев.

Плохая обратная связь.

Важнейшее значение в общении приобретает "обратная связь" – т.е. информация, которая содержит определенную реакцию на поведение партнеров по общению. *Цель обратной связи состоит в оказании помощи другим людям в осознании того, как мы воспринимаем их поступки, как они влияют на наше поведение* [8, с.174].

Существуют определенные правила, которые могут повысить эффективность обратной связи в процессе общения. Эти правила необходимо знать каждому руководителю, который в процессе своей деятельности постоянно общается с людьми – подчиненными, коллегами, вышестоящими начальниками.

* В замечаниях, которые вы высказываете, следует затрагивать не личность, а особенности поведения вашего партнера.
* Следует больше говорить о наблюдениях, а не о заключениях. Наблюдения – это то, что вы видели и слышали, а заключения – это ваша интерпретация, ваши оценки, суждения. Не следует создавать впечатления, что ваши выводы отражают объективную реальность.
* Не следует высказываться в форме оценок, они не способствуют лучшему взаимопониманию в процессе общения.
* В ситуациях, которые имели место, старайтесь сосредоточить внимание на поступках недавнего времени, а не далекого прошлого.
* Следует давать как можно меньше советов. Лучше высказывать свои наблюдения, как бы делясь информацией и мыслями с партнерами.
* Бессмысленно критиковать особенности поведения или личности партнера по общению, на которые нет возможности повлиять.
* Для передачи нужной информации партнеру следует выбрать подходящую ситуацию и адекватную форму ее передачи [9, c. 257].

**Неумение слушать.**

Закон Либермана - Врут все, но это не имеет значения, потому что никто не слушает.

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и *принимая сообщения.* Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах. Многим кажется, что слушать — означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Как показали иссле­дования, управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-й эффективностью.

Важно не только слушать, но и слышать. И обычно проблемы бывают из-за того, что человек поглощен своими мыслями, а слова, которые он слышит, "в одно ухо влетают, а в другое ухо вылетают". Бывает и так, что ваш собеседник вам чем-то неприятен. В этом случае вы тоже вряд ли будете внимательно слушать и слышать. В любом случае, если вы хотите повысить эффективность восприятия, есть несколько советов:

* Определите цель. Подготовьтесь внимательно слушать.
* Соберитесь. Не разглядывайте трещины на потолке, не считайте ворон за окном, смотрите только на говорящего.
* Слушайте с интересом и избегайте поспешных суждений.
* Перефразируйте услышанное и задайте уточняющие вопросы.

**Приемы постановки вопросов.**

При общении с другими могут возникать такие ситуации, когда предоставленной вам информации оказывается недостаточно. Если необходимо знать больше или прояснить смысл сказанного, мы задаем вопросы.

В разных обстоятельствах употребляются различные типы вопросов. Они бы­вают:

* открытыми;
* закрытыми;
* специальными.

Психологи установили, что общению больше способствуют открытые вопросы. При ответе на закрытый вопрос ("Вам нравится ваша работа?") можно ограничиться простым "да" или "нет", тогда как открытый вопрос ("Что вам нравится в вашей работе?") требует развернутого ответа.

Специальные вопросы уточняют факты. Часто используются для выяснения каких-то цифр, дат рождения, адресов, названий улиц. К ним, например, относятся: "Ваш адрес... (такой-то)?", "Это номер...?"

Все варианты техники постановки вопросов помогают понять, что вам говорят. Необходимо помнить, что наиболее правильное решение можно принять, только обладая наиболее полной информацией, и это - главная цель общения.

# 2.3. Коммуникационный процесс.

*Коммуникационный процесс* — это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания инфор­мации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене лю­дей. Вы, конечно, сами сталкивались со случаями малоэффективного обмена инфор­мацией с друзьями, семьей, сотрудниками на работе. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. *Отправитель,* лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и пере­дающееее**.**

2. *Сообщение,* собственно информация, закодированная с помощью символов.

3. *Канал,* средство передачи информации.

4. *Получатель,* лицо, которому предназначена информация и которое интерпрети­рует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимо­связанных этапов:

1. Зарождение идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.

Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен [8, с. 172].

Процесс общения имеет множество проблем. Основным вопросом можно считать вопрос односторонних и двусторонних контактов.

Дело в том, что для традиционно административного управления характерно доминирование односторонних контактов между работниками различных рангов — руководителем и подчиненным — в жестко формальном виде. Обратная связь практически отсутствует, что сводит к минимуму продуктивность совместной работы, не говоря уже о межличностном общении.

Гораздо более эффективные — двусторонние — контакты осуществляются при поддержании постоянного обмена информацией в организации между всеми работниками, несмотря на уровни управления.

В некоторых ситуациях односторонние контакты и коммуникации могут быть более действенными, чем двусторонние, так как позволяют избежать длительного и сложного процесса обсуждения, сокращают время выполнения задания. Однако это применимо в основном для рутинных и хорошо изученных работником видов работ. Но для удовлетворения потребностей высшего уровня, формирования представления об обществе и себе, уточнения личного восприятия (в том числе, поставленных проблем) односторонние отношения совершено неприемлемы.

Действительно, качественные двусторонние коммуникации позволяют выяснить все необходимые вопросы, устранить недопонимание в подходах к их решению, поднять значимость человека в его собственных глазах. Руководитель может более адекватно оценить ситуацию, получить дополнительную информацию и использовать ее в управлении и общении.

Доминирование тех или иных контактов (коммуникационных каналов) определяет стиль управления в данной организации.

Подчеркивая важность формирования демократического стиля управления, отметим, что большую роль в этом играет управление неформальными коммуникациями и участие в них руководителя. Это помогает выяснить истинное отношение работников к организации и стилю управления и обратить его во благо организации и коллектива.

Преодоление этих причин приведет к повышению эффективности неформальных коммуникаций. К основным путям их совершенствования отнесем следующие:

• демонстрирование руководителем интереса к информации, получаемой от подчиненных, в целях стимулирования ее передачи;

• повышение четкости, точности и недвусмысленности формулировок сообщений и стремление к полному их совпадению с невербальными средствами коммуникации для преодоления семантических и невербальных барьеров;

• обеспечение свободного доступа работников к использованию всех каналов коммуникаций внутри организации;

• разделение с персоналом ответственности за качество коммуникаций и обратной связи;

• поддержание атмосферы эмфатии и открытости в организации в целях стимулирования общения вообще [11, c. 365-366].

Таким образом мы видим, что ни одна функциональная подсистема управления персоналом не может обойтись без отлаженных коммуникаций. Руководителю необходимо постоянно поддерживать общение с подчиненными: при планировании персонала (составлении различных планов и графиков работы), организации (организации рабочего места, адаптации персонала), мотивации и стимулировании труда (разработке способов мотивации и стимулирования, воплощении их на практике) и контроле (оценке эффективности управленческой деятельности).

**Заключение**

Один из лучших менеджеров XX в. Ли Якокка говорил: «В течение всей своей карьеры я отдавал лишь 20% своего времени всему, что было связано с коммуникациями, и 80% - остальной работе. Если бы я смог начать сначала, то я сделал бы наоборот». Это признание менеджера эпохи подтверждает тенденцию, наметившуюся в начале 90-х годов, о все возрастающей роли коммуникаций в современных организациях.

Эффективно работающие руководители - это те, кто эффективны в коммуникациях, в то же время именно от того, каким образом организована и проходит реализация принятых решений, зависит конечная эффективность управленческого труда и управляемой деятельности.

Поиски оптимальных или хотя бы рациональных управленческих решений и разработка эффективных методов их реализации становятся в наше время решающими факторами выживания организации на рынке в сложной конкурентной борьбе.

Из данной работы можно сделать следующие выводы:

1. Процесс принятия решений и процесс коммуникаций несомненно участвуют во всех функциях управления персоналом.
2. Знание и умение правильно использовать все приемы коммуникаций и принимать надежные и правильные управленческие решения помогает менеджеру качественно выполнять свою функцию руководства.

Для того, чтобы организация успешно осуществляла свою работу необходимо совершенствовать коммуникационные процессы в ней, внимательно анализировать полученную информацию, а также принимать важные и оптимальные решения.

**Список используемой литературы:**

1. Беляев В.К. Новое в управлении экономикой предприятия: Справочно-методическое пособие. - М: «Зерцало», 1999. - 219 с.
2. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка; учебное пособие. - М.: ОАО «Издательство “Экономика», 1998. - 298с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. - М.: Т.Д. «Элит-2000», 2002. - 435с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М. : «Гардарики», 2000. - 541с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи: «ЮНИТИ», 1999. - С. 685.
6. Загоруйко И., Федоров В. Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд. - 1999. - №1. - С. 101-106.
7. Комаров Е.И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. - 2002 - №1. - С. 25
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : Пер. с англ. - М.: «Дело», 1992. - 702с.
9. Общий и специальный менеджмент: Учебн. пособие: В двух ч./ Под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.Н. Панкрухина. - М.: Изд-во «РАГС», 2001. - 491с.
10. Справочник менеджера. / Под ред. Уткина Э.А. М., 1998. - 346с.
11. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд. 2-е Изм. и доп. - М.: Издат. «НОРМА» (Издательская группа НОРМА - ИНФРА-М), 2001. - 560с.

**Приложения**

Рис.2. Схема набора и отбора персоналаРис. 3. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации

3. Анализ работы

4. Организация работы

2. Штатное расписание (фонд оплаты труда)

1. Планирование персонала

5. Должностная инструкция

6. Требования предъявляемые к персоналу

7. Требования набора

10. Поиск внутренних кандидатов

11. Информация о кандидатах

13. Обсуждение и подписание трудового договора

12. Выбор кандидатов

14. Начало работы

9. Маркетинг персонала (отбор внешних источников набора персонала)

8. Поиск внешних кандидатов

Собрать информацию о персонале

Определить цели планирования производства

НЕТ

Проверить дополнительно и, если надо, сформулировать цели заново

Спланировать расходы на персонал организации

Могут ли быть реализованы цели кадрового планирования

Проверить информацию о персонале на соответствие ее целям планирования производства

Спланировать потребность в персонале

Спланировать привлечение, адаптацию и высвобождение персонала

Спланировать безопасность персонала и заботу о нем

Спланировать деловую карьеру, служебно-профессиональное продвижение

Спланировать обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала

Спланировать использование персонала

Регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования

ДА

Рис. 4. Процесс планирования и развития карьеры

Новый сотрудник

Ориентация в организации

Обучение планированию карьеры

Работа в должности

Информация о вакансиях

Обучение

Подготовка плана развития карьеры

Оценка (обсуждение) с руководителем

Вакансия

Консультации

Новая должность

**НЕТ**

**ДА**

Рис. 5. Модель систематического обучения

**1.** Определение потребности в обучении

**2.** Распределение ресурсов

**3.** Определение целей обучения

**6.** Определение критериев оценки

**4.** Определение содержания программ обучения

**5.** Выбор методов обучения

**7.** Реализация учебной программы

**8.** Профессиональные знания и навыки

**9.** Оценка эффективности обучения