**Оглавление.**

**Введение.**

**Глава 1. *Управление персоналом, формирование его состава.***

* 1. Система управление персоналом. 3
	2. Определение потребности в персонале и планирование его численности. 5
	3. Наем и отбор персонала. 8

**Глава 2. *Разработка программы по развитию персонала на предприятии.***

2.1. Профессиональная подготовка персонала. 13

2.2. Управление поведением персонала предприятия. 18

**Глава 3. *Кадровое планирование.***

3.1. Делопроизводство в управлении персоналом. 23

3.2. Оценка работы служб управления персоналом. 25

**Выводы.** 27

**Список использованной литературы.** 28

**Введение.**

Управление персоналом является составной частью менеджмента, оно связано с людьми и их отношениями внутри предприятия. Именно люди – источник творчества, инициативы, энергии для достижения целей, стоящих перед предприятием. Без управления людьми не может функционировать ни одна организация – большая или маленькая, коммерческая или некоммерческая. Управление персоналом направлено на достижение эффективности деятельности и справедливости во взаимодействиях между работниками.

Основные функции руководителей организации – планирование, организация деятельности, мотивация, контроль, коммуникации, принятие решений, лидерство. Но в сегодняшней обстановке всеобщей конкуренции от руководства требуется нечто большее, чем простое выполнение этих функций. Более чем когда-либо, нынешние руководители должны заботиться о производительности и о том, чтобы их организация работала как можно эффективнее и производительнее, чем ее конкуренты.

Производительность пронизывает весь управленческий процесс. Воздействие, которое руководители могут оказать на производительность, наиболее четко проявляется в двух областях управления: людскими ресурсами и непосредственными операциями (производственной деятельностью организации).

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.

Процесс управления персоналом традиционно включает девять основных направлений деятельности:

1. Кадровое планирование, осуществляемое с учетом потребностей организации и внешних условий.
2. Поиск и отбор кадров.
3. Адаптация новых работников. Введение в организацию, в подразделение и в должность для обеспечения мягкого вхождения новых работников в организацию и максимально быстрого достижения ими требуемых рабочих показателей.
4. Анализ работы и нормирование труда.
5. Система стимулирования труда: широкий набор средств воздействия на мотивацию работников, от материальных стимулов до расширения полномочий и обогащения содержания труда с целью улучшения отношения персонала к выполняемой работе, и организации и повышения заинтересованности в достижении высоких результатов.
6. Обучение и развитие, которое призвано увеличить потенциал работников, их вклад в достижение целей организации.
7. Оценка исполнения: сравнение результатов работы с имеющимися стандартами или с целями, установленными для конкретных должностных позиций.
8. Внутриорганизационные перемещения работников: повышения и понижения в должности, переводы, отражающие ценность сотрудников для организации.
9. Формирование и поддержание организационной культуры: традиций, порядков, норм, правил, стандартов поведения и ценностей, обеспечивающих эффективное функционирование организации.

**Глава 1. *Управление персоналом предприятия, формирование его состава.***

 **1.1. Система управления персоналом.**

***Управление персоналом –*** это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Схема управления персоналом приведена в таблице 1.

 Т а б л и ц а 1. **Схема управления персоналом.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Разработка и прове-дение кадровой политики* | *Оплата и стимулирование труда* | *Групповое управление,**взаимоотношения в коллективе и с профсоюзами*  | *Социально – психологические аспекты управления* |
| Определение потреб- ности в персонале и планирование его численности | Формы оплаты труда | Вовлечение работников в управление на низовом уровне | Мотивация труда работников и творческая инициатива |
| Условия найма, отбор и увольнение | Пути повышения производительности труда | Рабочие бригады и их функции | Организационная культура предприятия |
| Обучение и повышение квалификации | Поощрительная система оплаты труда | Взаимоотношения в коллективе | Влияние управления персоналом на деятельность предприятия |
| Оценка персонала и работа служб предприятия |  | Взаимоотношения с профсоюзами |  |

Главная задача в области управления персоналом состоит в способности создать условия для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей и найти в каждом конкретном случае необходимый инструмент воздействия на человека в целях решения стоящих задач.

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления деятельности:

* планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения потребностей в людских ресурсах и необходимых для этого затрат;
* набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
* отбор: оценка кандидатов на рабочие места, отбор лучших из резерва, созданного в ходе работы;
* определение заработной платы и компенсации: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
* профориентация и адаптация введение нанятых работников в организацию и подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
* обучение: разработка программ обучения персонала в целях эффективного выполнения работы и его продвижения;
* оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работника;
* повышение, понижение, перевод, увольнение разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;
* подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров;
* трудовые отношения: осуществление переговоров по заключению коллективных договоров;
* занятость: разработка программ обеспечения равных возможностей занятости (гарантии занятости и снижения текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект и побуждают работников к повышению эффективности своей работы).

Построение системы управления персоналом опирается на определенные **принципы**, которые реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом любого предприятия. Все их многообразие принято классифицировать на две большие группы: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления системы управления персоналом.

**Методы управления** персоналом предприятия подразделяются на три группы административные, экономические и социально-психологические. При их помощи вырабатываются способы воздействия на коллективы и отдельных работников для осуществления их деятельности. Все виды методов органично связаны между собой.

Многие годы основными структурными подразделениями по управлению кадрами на предприятии были отделы кадров, которые выполняли в основном функции по приему и увольнению работников, изредка – по организации их обучения. Эти отделы не выполняли всех функций по управлению персоналом, были укомплектованы неподготовленными работниками.

При переходе к рынку стали создаваться новые структурные подразделения – службы управления персоналом на базе отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности, отдела социального развития и др.

Среди множества качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом, наиболее важны:

* знание бизнеса (сферы деятельности предприятия);
* профессиональные знания и навыки в области управления персоналом;
* лидерство и умение управлять;
* способность к обучению и развитию.

* 1. Определение потребности в персонале и планирование его численности.

**Общие сведения.** Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить работникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства. При планировании персонала предприятие должно учитывать не только спрос, но также и то, какой персонал имеется в настоящее время, и какие работники будут потенциально нужны в будущем. Первым шагом в этом процессе является тщательный анализ имеющихся кадров, причем нужно принимать во внимание текучесть рабочей силы, а также планы рассмотрения возможностей трудоустройства и, конечно, существующие планы комплектования личным составом работников.

Определение потребности в персонале – важнейшее направление в системе управления персоналом, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале. Исходными данными для определения необходимой численности рабочих, их профессионального и квалифицированного состава являются: производственная программа, нормы выработки (времени), планируемый рост производительности труда, структура работ. При упрощенных расчетах общая потребность предприятия в персонале *Ч* определяется отношением объема производства *Оп* к запланированной выработке на одного работающего *В*:

 *Ч=Оп : В*

Более точные расчеты численности нужно проводить по категориям персонала: рабочих-сдельщиков, рабочих-повременщиков; специалистов-служащих; обслуживающего персонала и т.д.

**Определение численности рабочих по трудоспособности.** Планированию численности рабочих предшествует составление баланса рабочего времени одного рабочего в год, измеренного в человеко-часах или человеко-днях.

Плановая трудоемкость производственной программы определяется по плановому нормативу трудовых затрат на единицу продукции, умноженному на плановый выпуск продукции. С помощью этих данных и планируемого продукта выполнения норм рассчитывается численность основных рабочих-сдельщиков *Чр.с* по формуле:

 *Тпл.тех*

 *Чр.с =* *Фпл \* Кв.н ,*

где  *Тпл.тех*  - плановая технологическая трудоемкость;

 *Фпл* - баланс рабочего времени одного рабочего в год, ч;

 *Кв.н*  - планируемый процент выполнения норм выработки (времени) рабочими.

Производственная трудоемкость работ на год составит 2100 тыс. нормо-ч, плановый фонд рабочего времени на одного рабочего в год – 1870 ч, плановое выполнение норм выработки-110%. Требуется определить численность производственных рабочих сдельщиков.

Р е ш е н и е :

 *Чрс = Тпл.тех =* 2100000 \* 100 = 210000000 = 1021 чел,

*Фпл \* Кв.н* 1870 \* 1,10 2057

**Определение численности рабочих по нормам обслуживания и числу рабочих мест.** При наличии норм обслуживания численность рассчитывается по формуле:

#  М \* С

 *Чр =*  *Ноб* \* *Кпер* ,

где *М* – количество объектов обслуживания;

 *С* – число смен в сутки;

 *Ноб* – норма обслуживания;

 *Кпер –* коэффициент перевода явочной численности в списочную.

Число обслуживаемых станков в цехе составляет 120, норма обслуживания - 8 станков, число смен – 2; номинальный фонд рабочего времени на одного рабочего в год – 262 дня, реальный 232 дня. Нужно определить необходимую списочную численность обслуживающих рабочих.

Р е ш е н и е : М \* С 120 \* 2

 *Чр =*  *Ноб* \* *Кпер*  = 8 \* 1,13 = 34 чел.

Расчет численности рабочих по количеству рабочих мест определяется по формуле:

 *Чр = М \* С \* Кпер* ,

где *М –* количество рабочих мест.

**Определение численности руководителей, специалистов и служащих.** Планирование их численности осуществляется на основе нормативного метода. В качестве разновидности данного метода может быть представлен подход для определения численности административно-управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца:

  *mi \* ti Квн + tр Кн.р.в*

 *Ч =* \* \* ,

 *T Т Кф.р.в*

где: *Ч -* численность административно-управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т.п.;

*n -*  количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данных категорий специалистов;

*mi -* среднее количество определенных действий (расчетов, обработки запасов, переговоров и т.п.) в рамках *i*-го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (например, за год);

 *ti -* время, необходимое для выполнения единицы *m* в рамках *i-*го организационно-управленческого вида работ;

*Т -* рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

 *Кн.р.в –* коэффициент необходимого распределения времени;

 *Кф.р.в –* коэффициент фактического распределения времени;

*tр -* время на различные работы, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах.

**Определение среднесписочной численности рабочих.** В этих целях применяются два метода расчета: по коэффициенту среднесписочного состава и по проценту невыходов:

*Чр.сп = Чр.яв \* Ксп*  ,

где *Чр.яв* – явочная численность рабочих, чел.

 *Ксп*  - коэффициент среднесписочного состава:

##  Ксп = Фн

 *Фр*

где *Фн –* номинальный фонд рабочего времени (дни работы предприятия), дней;

*Фр* – реальный фонд рабочего времени (дни выхода рабочих на работу), дней.

*Чр.яв \* 100*

*Чр.сп =* ,

*100 – Н*

(*Н –* общее количество планируемых невыходов на работу, %.)

Все расчеты численности персонала должны базироваться на нормировании труда, значение которого в условиях рыночных отношений неизмеримо возрастает. Для расчета численности персонала применяются различного рода нормы: времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости.

Кроме общей выделяют еще дополнительную потребность в персонале, которая представляет собой разность между общей потребностью и фактическим наличием кадров на начало планового периода. Дополнительную потребность в рабочих рассчитывают на плановый год и на каждый квартал, поскольку объем производства и убыль рабочих по кварталам неравномерны. Дополнительную потребность в специалистах и служащих определяют на плановый год по числу вакантных должностей исходя из утвержденных штатов, а также с учетом ожидаемого выбытия этих работников по различным причинам.

Неотъемлемая задача планирования персонала – определение издержек, необходимых для обеспечения предприятия квалифицированными работниками. При этом имеются в виду расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение. Планирование издержек по персоналу предполагает учет всех количественных и качественных структурных факторов, соответствующих ценовых и тарифных компонентов.

**1.3.Наем и отбор персонала.**

Одно из направлений управления персоналом на предприятии – набор и отбор работников. Предприятие заинтересовано в повышении конкурентоспособности, что требует отбора как высокоэффективных технологий и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства.

*Прием (наем) на работу* - это ряд действий, предпринимаемых предприятием для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием.

*Отбор* – процесс, в котором предприятие отбирает из списка заявителей кандидата или несколько кандидатов, которые наилучшим образом подходят по критериям для вакантного места, принимая во внимание условия окружающей обстановки.

Перед тем как принять решение о наборе кадров, необходимо провести анализ работы, изучить ее со всех точек зрения. На фирмах зарубежных стран этому этапу придают особое значение. Прежде всего составляется общая схема анализа работы, которая включает:

* характеристику работы;
* квалифицированные требования (к исполнителю определенной работы);
* рекламу;
* заявление о поступлении на работу;
* сокращенный список;
* соответствующие тесты и собеседования;
* выбор кандидата.

Менеджеру по персоналу зарубежной фирмы советуют подумать над вопросами, на основе ответов на которые можно получить информацию, позволяющую составить описание работы и подобрать соответствующего ей работника. Например, для фирм малого бизнеса рекомендуется подумать над следующими вопросами[[1]](#footnote-1):

* Каково название работы?
* Где нужно выполнять работу?
* Какова цель работы?
* Кто отвечает за работника? За что отвечает работник?
* С кем работник имеет дело в процессе выполнения работы?
* В чем заключаются основные задачи работы?
* Как эти задачи выполняются
* Какие рабочие стандарты (нормы) ожидаются?
* Какие умения, знания и опыт нужны для выполнения этой работы?
* Эта работа требует физического и/или умственного труда?
* Какие задачи являются простыми?
* Какие задачи являются сложными?

В целом процесс набора и отбора кадров можно представить в виде схемы[[2]](#footnote-2) на рис.1.

В процессе набора работников выявляются источники набора персонала. Существует много способов набора нового персонала. Цель менеджера по персоналу – правильно выбрать источник (источники), который может дать нужного кандидата на должность. Рекомендуется задавать самому себе один простой вопрос, даст ли этот источник достаточное количество подходящих работников при приемлемых затратах. Источниками

Рис. 1. *Процесс набора и отбора кадров*.

Планирование Штатное расписание и фонд

персонала оплаты труда

Анализ работы

Должностная инструкция

Организация работы

Требования Требования

к персоналу набора

Поиск внутренних

кандидатов

Поиск внешних Сбор информации

кандидатов о кандидатах

Выбор кандидата Продажа работы

Обсуждение контракта

Подписание договора

Начало работы

могут служить : прежние сотрудники, случайные претенденты, размещение объявлений в средствах массовой информации; государственные и коммерческие агенства по трудоустройству; учебные заведения, различного рода семинары, фестивали, праздники и т.д.

После набора соответствующего количества кандидатов необходимо провести отбор, т.е. окончательный выбор претендента. Собеседования и объективные тесты – самые распространенные методы, используемые для окончательного выбора.

*Собеседование* преследует три основные цели: а) дает возможность менеджеру оценить соответствие кандидата его будущей работе; б) позволяет кандидату решить, подходит ли эта работа для него; в) создает образ хорошего бизнеса. В ходе отборочного собеседования должны быть получены ответы на следующие три вопроса:

* Сможет ли кандидат выполнить данную задачу?
* Будет ли выполнять ее?
* Подойдет ли кандидат для данной работы (будет ли он наилучшим)?

Чтобы достичь этих целей, менеджер должен знать, как подготовиться, провести и оценить собеседование. После завершения процесса собеседования происходит обсуждение кандидата, которое можно проводить и во время непосредственного собеседования. Подписание контракта является итогом отбора кадров на ту или иную вакантную должность.

Другим методом отбора выступают *тесты,* при использовании которых необходимо соблюдать определенные принципы:

* качество, которое оценивает тест, должно быть четко определено;
* тест должен быть стандартизированным;
* результаты тестов должны быть надежными, достоверными
* тест должен проводиться в стандартных условиях.

Обычно тесты подразделяются на пять групп: 1) тест на определенные способности; 2) на определение квалифицированных навыков; 3) на проверку личных качеств; 4) для отбора группы; 5) медицинский тест.

Рассмотрим *тест на способности* (быстрых подсчетов Отиса). Он позволяет проверить некоторые умственные действия и способности, включая словарный запас, способность к счету, понимание и восприятие, выставить общую оценку. В него включены, например, такие пункты:

а) какая из вещей, перечисленных ниже, мягкая?

стекло, камень, ткань, железо, лед;

б) малиновка – это:

 растение, птица, червь, рыба, цветок;

в) какое из приведенных чисел больше 55?

 53,48,29,57,16.

Для принятия решений по отбору претендентов на вакантную должность необходимо также проанализировать некоторые документы, требующиеся при подаче заявления о приеме на работу (например, автобиографию, справки об образовании, рекомендации с прежних мест работы), а затем провести заключительную беседу.

Работники служб управления персоналом (отделы кадров) анализируют эффективность методов отбора, используя так называемый коэффициент отбора:

####  Число отобранных желающих

### Коэффициент отбора =

 *Число желающих, из которых осуществляется отбор*

Для разных профессий величина коэффициентов отбора разная: менеджеры – около 1:2; служащие – около 1:2; квалифицированные рабочие – около 1:1 и т.д.

Типичный процесс принятия решений по отбору обычно содержит семь ступеней:

1. предварительная отборочная беседа;
2. заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты;
3. беседа по найму;
4. тесты по найму;
5. проверка различных документов и послужного списка кандидата;
6. медицинский осмотр;
7. принятие решения.

В системе отбора персонала важную роль играет *деловая оценка кадров*, которая представляет собой установление соответствия качественных характеристик персонала требованиям рабочего места или должности. Эта оценка помогает определить, во-первых, какие работники требуют большей подготовки и, во-вторых, результаты программ подготовки персонала. Она также помогает установить и укрепить деловые отношения между подчиненными и руководителями при обсуждении результатов оценки и побуждает руководителей оказать необходимую помощь.

Оценка служит юридической основой переводов, продвижений по службе, наград и увольнений. Она дает материал для разработки вопросников по найму, а также позволяет получить необходимую информацию для того, чтобы определить заработную плату, различного рода выплаты и доплаты работнику.

Различают два основных вида деловой оценки: оценку кандидатов на вакантную должность и текущую периодическую оценку сотрудников предприятия.

При проведении деловой оценки устанавливается организационная процедура ее подготовки и ее критерии. Ориентироваться можно на следующий перечень критериев деловой оценки кадров:

* способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение - умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций;
* коммерческая и деловая ориентация – установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе и коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров потребителей, на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;
* умение работать с цифрами – способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;
* способность к обучению – способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения;
* системное мышление – способность создавать новые варианты решения проблемы: понимать как структуры в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами ситуации;
* упорство и целеустремленность – умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознание собственных целей и следование им;
* решительность – способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий;
* самостоятельность, инициативность, деятельность – умение индивидуально вырабатывать и реализовать решения, активность, энергичность, источник инициативы – внутреннее “я”, а не внешние обстоятельства;
* самоорганизация и способность распределять время – умение человека спланировать собственную деятельность исходя из задач, ресурсов, конкретных условий;
* готовность к изменениям и гибкость – желание и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;
* организаторские способности – умение проектировать будущую деятельность группы, людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;
* коммуникативные способности – владение словом и неязыковыми средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника;
* способность к убеждению и сотрудничеству – способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с людьми;
* способность к ведению переговоров – умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающие обе стороны решение, владение конкретными навыками (задавания вопросов, понимания ответов) как инструментом ведения переговоров;
* межличностные контакты – способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавая привлекательный образ;
* знание иностранного языка – владение устной и письменной речью в объеме, достаточном для ведения беседы и составления письменных документов.

После определения критериев выбираются способы, с помощью которых оцениваются те или иные показатели. При оценке можно использовать несколько методов, чтобы выделить конкретные значения показателей, при котором оценщику предлагается шкала с балльным определением значений показателей, причем эти баллы представляют собой степень выражения показателей:

###  Баллы

*Показатель*  *1 2 3 4 5*

Соблюдение (редко) (часто не (в основ- (с некото- (всегда)

установленных наблюдаются) ном) рыми исклю-

сроков чениями)

Этот метод, напоминающий собой систему балльных оценок, не связан с большими затратами на разработку, потому удобен и экономичен.

Многосторонность деловой оценки персонала достигается в результате применения так называемых “оценочных листов”, которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. Все заполненные бланки поступают к непосредственному руководителю оцениваемого сотрудника. Руководитель делает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним работников. Затем все материалы передаются в службу управления, которая принимает итоговое решение по данному сотруднику – выдвигать на вышестоящую должность; зачислять в резерв на выдвижение и т.д.

##### Глава 2. *Разработка программы по развитию персонала на предприятии.*

**2.1. Профессиональная подготовка персонала.**

Одно из основных направлений эффективности системы управления персоналом – подготовка работников предприятия. Существует несколько видов обучения:

* без отрыва от производства в специализированных учреждениях;
* с отрывом от производства в специализированных учреждениях;
* через экстернат с аттестацией в специализированных учреждениях;
* самообразование без аттестации;
* на рабочем месте.

Процесс *внутрипроизводственного обучения* является непосредственной задачей линейного руководства и неотъемлемой частью стратегии развития потенциала кадров, что требуют создания эффективной системы подготовки и переподготовки персонала. Для каждой категории работников необходимо разработать собственную систему подготовки и переподготовки. Существуют различные организационные формы обучения.

Для организации процесса обучения специалиста используют модель обучения, которая в качестве основы может применяться для работы менеджерами по управлению персоналом (рис.2).

Оценка процесса обучения Определение потребностей

 Обоснование обучения Распределение ресурсов

 Реализация учебной программы Составление плана обучения

 Составление учебной программы

*Рис.2.* ***Модель систематического обучения***

Определение потребности в обучении может проводиться на различных уровнях (предприятия, подразделения, рабочие места). Они зависят от результатов освоения новой работы, перевода на новую работу, продвижения по службе, внесения изменений в законодательство, при реорганизации, аттестации т.п. Заключительный этап состоит в оценке результатов обучения, которая включает итоги обучения, определение степени подготовки, экономическую эффективность обучения, сроки окупаемости затрат.

Весьма важными являются знание существующих методов, приемов обучения и умение рационально их использовать в управленческой деятельности. Среди значительного многообразия методов и приемов целесообразно выделить следующие из них:

* рабочие инструкции – для работ, не требующих специального или длительного обучения;
* переходное обучение – на курсах с использованием тренажеров:
* имитация – аналогия или воспроизведение реальной системы, если обучение сопряжено с опасностью или отличается большой сложностью (например, подготовка летчиков);
* ролевые игры;
* обучение претендентов для расширения кругозора и улучшения мыслительного процесса;
* фильмы или телепередачи;
* лекции;
* дискуссии;
* ротация – временное использование кадров на других постах (важна для обучения менеджеров);
* использование персонала, особенно менеджеров, для работы в других отраслях промышленности;
* дистанционное обучение.

Руководство предприятия должно решить, какой из методов обучения наиболее приемлем для той или иной категории работников или отдельного работника. Правильному выбору методов обучения помогут ответы на следующие вопросы:

* О чем нужно подумать? Что необходимо учитывать при выборе обучения (изменение технологии, информацию по изменению законодательства и т.д.)?
* Кто достаточно квалифицирован для обучения вашего персонала?
* Где должен обучаться персонал? Выбор места обучения – непосредственно на предприятии на предприятии и вне его.
* Сколько времени отводиться на обучение? Собственно здесь решается вопрос о выборе формы обучения, которая может быть очной и заочной.
* Сколько будет стоить обучение? Компенсируют ли полученная информация и знания понесенные затраты?

Особое внимание следует обратить на *дистанционное обучение*, преимущество которого в том, что оно может происходить независимо от местонахождения работника. В России накоплен положительный опыт в этой области. Например, Всероссийский заочный финансово-экономический институт является центром заочного обучения. Он имеет несколько факультетов, специальностей и специализаций, разветвленную сеть территориальных подразделений.

Современная техника сумела расширить диапазон и интенсивность дистанционного обучения. Видеокассеты, соединенные в некоторых случаях с компьютером, позволяют обучаемому получить дополнительные стимулы, поскольку слушатель может наблюдать профессиональных преподавателей (ведущих профессоров, высококвалифицированных специалистов в определенной области знаний и т.д.). Слушатель получает хорошо разработанные методические указания и учебную литературу.

Руководители служб по управлению персоналом обязательно должны оценивать результаты обучения. Для этого используется количественная шкала по ряду вопросов. Прежде всего, - это непосредственная реакция участников учебного процесса – насколько им понравилось содержание учебного курса? Была ли эта программа интересной? Далее важно контролировать, появились ли у обучающихся лиц новые полезные знания. Приоритетными качественными ориентирами являются профессионализм, коммуникации, технические навыки.

*Переподготовка* персонала – это обучение новым профессиям или специальностям работников, высвобождающихся в связи с техническим прогрессом. При переподготовке используются те же формы и виды обучения, что и при подготовке кадров, однако особенностью при переподготовке является то, что продолжительность обучения варьируется с учетом требований производства и фактических профессиональных знаний учащихся. Здесь рабочий имеет уже определенную квалификацию, знаком с общими правилами производственной деятельности, обладает соответствующими навыками и опытом.

Сущность *повышения квалификации* состоит в расширении и углублении теоретических и практических знаний по той же профессии или специальности. Потребность в повышении квалификации – закономерный и объективный процесс, связанный с развитием производительных сил. Квалификационный уровень работника должен соответствовать или даже быть выше требований, предъявляемых производством.

Основными формами повышения квалификации являются: производственно-технические курсы, школы по изучению передовых методов труда, курсы по овладению вторыми и совмещаемыми профессиями и специальностями, курсы целевого назначения на предприятиях, институты и факультеты повышения квалификации инженерно-технических работников и др.

Производственно-технические курсы создаются с целью оказания помощи рабочим в освоении работ более высокого квалификационного разряда.

Школы по изучению передовых методов труда организуются с целью распространения опыта передовиков производства. Обучение проводится путем инструктажа, показа наиболее производительных приемов и методов, взаимного обмена опытом передовых рабочих.

Курсы по обучению вторым и смежным профессиям и специальностям создаются с целью расширения производственного профиля рабочих, которые получают дополнительные знания и навыки по смежным работам или овладевают специальностью рабочих, занятых с ними в одной бригаде.

Курсы целевого назначения организуются для решения конкретной задачи – при внедрении новых машин, аппаратов, технологий.

Наиболее массовая форма повышения квалификации специалистов – институты повышения квалификации, где ИТР и служащие предприятий, организаций проводят краткосрочное обучение.

Присвоение рабочим разрядов, повышение в должности специалистов осуществляется с учетом их подготовки, которая становится необходимой составной частью подготовки и повышения квалификации.

Одна из важнейших задач управления персоналом – предоставление работникам условий по развитию своих возможностей для карьеры. Понятие *карьеры* имеет много значений. Сточки зрения производства карьера – это продвижение по службе, что связано с трудовым опытом, профессионализм, которые человек приобретает на протяжении всей своей жизни. Деловая карьера человека проходит четыре стадии:

* предварительную (обучение в школе, другом учебном заведении);
* первоначальную (переходы с одной работы на другую);
* стабильной работы (с сохранением одной и той же работы);
* отставки (выход на пенсию).

Продолжительность каждой стадии различна для каждого человека, но большинство проходит через все эти стадии.

В зарубежных странах накоплен богатый опыт развития карьеры. Наиболее наглядной является группировка этапов карьеры во взаимодействии с целями, потребностями и возрастом (табл.2).

Для развития карьеры в зарубежных фирмах работникам предлагаются специальные программы обучения или детализированные консультационные услуги для совершенствования индивидуальных планов продвижения по службе. Общая цель этих программ – сочетание потребностей и целей работника с текущими или будущими возможностями продвижения, имеющимися на предприятии.

Человек должен определиться со своими желаниями или возможностями и через консультирование понять, какого рода средства ему необходимы: обучение, тренинг, развитие. Предприятие также должно определить свои потребности и возможности в управлении персоналом, чтобы спланировать и обеспечить необходимую информацию, а также возможности обучения и развития своих работников.

Личные потребности и потребности предприятия могут совмещаться различными способами. Наиболее широко распространено неформальное консультирование специалистами по управлению персоналом и консультирование непосредственными руководителями. Каждый руководитель является по “совместительству” преподавателем, который постоянно развивает людей. В повседневной практической деятельности

Т а б л и ц а 2. **Этапы карьеры и потребности.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *№**п/п* | *Этапы**карьеры* | *Возраст* |  *Потребности* *достижения* *цели* |  *Моральные**потребности* | *Физиологические и материальные потребности* |
|  1 |  2 |  3 |  4  |  5  |  6  |
| 1 | Предва-рительныйэтап | До 25 лет | Учеба, испыта – ния на разных работах  | Начало самоутверждения | Безопасность существования |
| 2 | Становле-ния  | До 35 лет | Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя | Самоутверждение, начало достиже- ния независимости | Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда |
| 3 | Продвижения | До 45 лет | Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации | Рост самоутверждения, достижение боль-шей независимос-ти, начало само-выражения | Здоровье, высокий урове- нь оплаты труда |
| 4 | Сохранения | До 60 лет | Пик совершенство-вания квалификации специалиста или ру-ководителя. Повы – шение своей квали – фикации. Обучение молодежи | Стабилизация независимости, рост самовыраже-ния, начало уважения. | Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источни-кам дохода |
| 5 | Завершения | После 60 лет | Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии | Стабилизация самоуважения, рост уважения | Слхранение уровня оплаты труда и повыше-ние интереса к другим источни-кам дохода |
| 6 | Пенсионный | После 65 лет | Занятие новым видом деятельности | Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения | Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье |

руководителя большое значение придается консультированию. Его цель – помогать другим людям разрешать проблемы и яснее видеть имеющиеся возможности. Навыки консультирования можно коротко описать путем ранжирования их по шкале (рис. 3).

В верхней части рисунка находятся умения, которые консультант использует, чтобы поощрить работника, сформулировать свои мысли и решить проблему самостоятельно. В нижней части шкалы расположены умения, с помощью которых консультант последовательно решает проблему за другого человека. Каждый из восьми приемов, показанных на шкале, применяется в определенный период времени по обстоятельствам.

 Консультант помогает

 определить проблему

 *Слушать:* дать человеку высказаться

*Уточнять:* убедиться, что вы понимаете, о чем вам говорят

*Суммировать:* сводить все нити воедино, чтобы увидеть картину в целом

*Проверять*: задавать конкретные вопросы, чтобы рассеять свои сомнения

*Определять:* постараться определить проблему и дать ей название

*Разбирать варианты:* оценить различные способы решения проблемы

*Рекомендовать:* прийти к заключению и найти наилучший образ действия

Консультант помогает найти *Предписывать:* сказать другому человеку, что он должен делать

решение

*Рис.3*. ***Шкала умений консультировать****.*

**2.2.Управление поведением персонала*.***

Поведение персонала – форма отдельного человека с окружающей обстановкой. На поведение человека оказывают влияние многие факторы, которые составляют три группы:

* природные свойства личности, психофизиологические особенности;
* система потребностей, интересов, мотивов и стимулов;
* система управления личностью и ее место в коллективе.

Поскольку первая группа факторов обычно рассматривается во многих курсах, связанных с психофизиологией, социологией, сконцентрируем внимание на второй и третьей группах.

Вторая группа факторов определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения. Создано множество теорий, объясняющих поведение человека. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей. Потребность человека – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающего у человека побуждение к действию.

Наиболее известны в этой области работы авторов А. Маслоу, Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга и др. Интересна и достаточно наглядна мотивационная модель потребностей, предложенная Маслоу (рис.4).

Созданная А.Маслоу иерархия потребностей показывает, что удовлетворение одной потребности побуждает человека к появлению последующей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что именно потребности служат мотивом к действию, поэтому теория потребностей по А.Маслоу получила название *теории мотивации*. Мотив – внутреннее побуждение человека к деятельности, связанное с удовлетворением определенных потребностей.

 Для руководителя предприятия овладение данной теорией является весьма важным условием для создания эффективной системы управления мотивационными факторами, организации стимулирования труда. Руководитель или менеджер по персоналу должен знать, какие потребности движут работниками, какие со временем становятся более активными, а какие – менее.

 Стремление

 к Потребность развития

 самовыражению

 Стремление к престижу и Потребность признания

 уважению

 Стремление к контактам и коммуникации Социальная потребность

 Стремление к безопасности и защите от риска Потребность в защищенности

Обеспечение питанием, одеждой, жильем Основание потребности

*Рис 4.****Мотивационная модель потребностей***

На трудовую мотивацию. Влияют различные стимулы (внешние причины, побуждающие человека к деятельности посредством различных факторов и средств): система экономических нормативов и льгот уровень заработной платы и справедливое распределение доходов; условия и содержательность труда; отношения в коллективе; признание со стороны окружающих; интересная работа; желание самоутвердиться и т.д.

В системе управления персоналом большая часть времени менеджера по кадрам затрачивается на групповые виды деятельности.

*Группа* – это любая совокупность людей, воспринимающих себя как имеющих общую цель. Коллектив работников наполнен системой межличностных отношений, проявляющихся в виде групповой активности. Существуют формальные и неформальные группы (коллективы): *формальные* создаются по воле руководства для организации производственного процесса, их задача – выполнение конкретных работ в соответствии с разделением труда на предприятии; *неформальные* – создаются по инициативе самих работников на основе взаимных симпатий, дружеских отношений, для достижения какой-то определенной цели. Во главе формальной группы стоит официальный руководитель, а неформальный – неформальный лидер; этот специалист в силу своих личных качеств пользуется авторитетом в коллективе и может оказывать на него существенное влияние.

В коллективе обычно существует несколько неформальных групп и в каждой группе выделяется своя направленность, что оказывает влияние на профессиональную деятельность коллектива: разобщенность дезорганизует коллективные действия, сплоченность организует их. На предприятии обычно определяют *степень сплоченности коллектива*. Для этого устанавливают число взаимных выборов по признакам симпатии – антипатии. Выборы подсчитываются по ответам на вопросы, например: “С кем бы их работников вы хотели работать вместе(в одном кабинете, над одним проектом и т.п.)”. Вопросы подбираются с учетом характера деятельности коллектива, индивидуально-психологических особенностей его членов, обстановки и других факторов. Индекс сплоченности группы можно определить по формуле:

###### В

*С*гр = ,

 1/2 *N*(*N* - 1)

где *С*гр – индекс сплоченности группы;

*В* – число взаимных позитивных выборов;

*N* - общее число возможных выборов в коллективе.

Индекс степени сплоченности коллектива возрастает с увеличением числа позитивных выборов. Сплоченность коллектива тем выше, чем ближе *С*гр к единице. Этот индекс характеризует внутреннюю эмоциональную атмосферу коллектива.

Весьма важным элементом управления персонала выступает *умение управлять конфликтами* на предприятии. Они возникают в процессе взаимодействия, общения людей между собой. *Конфликт* – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений, взглядов двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний оппонентов и т.д.

Чтобы конфликт начал разрастаться, необходим инцидент (повод), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны.

Конфликт = Конфликтная ситуация + Инцидент

По н а п р а в л е н н о с т и конфликты делятся на горизонтальные, вертикальные, смешанные. К *горизонтальным* относятся такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга; к *вертикальным* – относятся те из них, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого.

По з н а ч е н и ю д л я о р г а н и з а ц и и конфликты делятся на *конструктивные* (созидательные) и *деструктивные* (разрушительные). Первый из них бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм поведения, не учитываются интересы сторон и т.д. Конфликты могут быть также *деловыми* и *личностными.*

Существует много причин для конфликтов. Обычно это недостатки в организации производства, управления и труда, неправильные действия руководителя и подчиненных, психологическая несовместимость людей, нарушение трудового законодательства и т.д.

Для определения причин конфликтного поведения применяются разные методы, например, *метод картографии конфликта*. Суть его состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей участников, способов устранения причин, приведших к конфликту (рис.5).

 К Т О

 Потребности,

 опасения

К Т О К Т О

Потребности, **П Р О Б Л Е М А** Потребности,

 опасения опасения

 **К Т О**

 Потребности,

 опасения

 *Рис.5.****Карта конфликта***

На одном из предприятий возникла конфликтная ситуация в области взаимоотношений между руководителем предприятия и руководителем структурного подразделения (руководитель службы управления персоналом). Директор предприятия, зрелый руководитель с большим стажем руководящей работы пенсионного возраста Петров С.И. Руководитель службы управления персоналом Архангельский В.Г., сравнительно молодой специалист, стремящийся поставить работу по подбору и расстановке кадров на научную основу. Он прошел стажировку в одной из фирм Англии.

Некоторое время директор предприятия Петров С.И. весьма охотно шел навстречу методам и стилю руководства руководителя службы Архангельского В.Г. Однако затем наметился резкий перелом в их взаимоотношениях не только по деловым, но и по личным связям. Петров С.И. стал резко критиковать и осуждать поведение Архангельского В.Г., восстанавливать против него трудовой коллектив не только службы управления персоналом, но и руководителей других подразделений завода.

Составим карту данного конфликта (рис.6).

 **С. И. Петров**

 **Потребности: Опасения:**

 уважение подчиненных потеря контроля,

 и единоличное снижение уровня

 принятие решения единоличия

В.Г.Архангельский Руководители

 структурных

 **Потребности:** подразделений

 интересная работа, **Взаимоотношения** завода

 самостоятельность,

 самовыражение **Потребности:**

 нормальные

 **Опасения:** отношения

 утрата инициативы,

 застойная работа, **Коллектив службы** **Опасения:**

 опасность **управления персоналом** быть

 увольнения втянутыми

 в конфликт

 **Потребности: Опасения:**

 самостоятельная быть втянутым в

 интересная работа, конфликт, потеря

 нормальные отношения работы

Графическое отображение потребностей и опасений (рис.6) способствует найти возможности для быстрого решения проблемы, связанной непосредственно с конфликтом. “Опасение” – озабоченность, тревоги личности при невозможности реализовать какую-то из своих потребностей.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших его, либо изменение целей участников конфликта. Основные направления деятельности по профилактике конфликтов:

* постоянная работа по улучшению условий труда, совершенствованию его оплаты, улучшению организации производства;
* строгое следование не только духу, но и букве трудового законодательства;
* соблюдение служебной этики;
* учет ожиданий подчиненных работников.

Разрешение конфликта во многом зависит от уровня профессиональной компетенции руководителя, его умения взаимодействовать с людьми, что не в последнюю очередь определяется его общей культурой.

Одним из показателей культуры управления является стиль руководства. ***Стиль руководства*** – это *система постоянно применяемых методов руководства, которые отражают неформальную сторону процесса управления в виде приемов, применяемых в ежедневной практике.*

*Общий* стиль работы присущ аппарату управления организации в целом, *индивидуальный* стиль характерен для отдельных руководителей. Общий стиль управления складывается под влиянием преобладающих особенностей стиля отдельных руководителей. И, наоборот, индивидуальный стиль формируется на основе общего стиля управления с учетом конкретных условий работы и личных психических, интеллектуальных и профессиональных особенностей данного руководителя.

В психологии управленческой деятельности различают три основных стиля работы руководителя: демократический, автократический и либеральный.

*Демократический* стиль работы заключается в том, что руководитель опирается на своих подчиненных, учитывает их мнение, оставляя за собой единоличное решение основных вопросов, но не исключает проявления творческой инициативы и активности, предусматривая возможность делегирования полномочий по вертикали.

*Автократический (авторитарный)* стиль характеризуется тем, что при выполнении своих функций руководитель обладает абсолютной властью, сам определяет способы и средства достижения общей цели и стремится не допускать каких-либо изменений в них. Вся информация пропускается через руководителя. При этом, однако, и вся ответственность за результаты работы подчиненных полностью должна ложиться лично на руководителя. Такой стиль руководства обычно реализуется в крайне бюрократических формах.

*Либеральный* стиль руководства, наоборот, состоит в том, что руководитель не проявляет активности, и выполнение тех или иных задач определяется действиями подчиненных. Основная цель руководителя при таком стиле руководства – избежать конфликтов в коллективе и с подчиненными. Либеральный стиль руководства в своем законченном виде реализуется в виде формального метода управления.

Современному уровню развития техники, организации и экономических методов ведения производства в наибольшей степени соответствует демократический стиль руководства.

**Глава 3. *Кадровое планирование***

**3.1. Делопроизводство в управлении персоналом.**

Для всех типов документов необходимо выполнение целого ряда работ, объединяемых понятием *делопроизводства.*

Принцип информатизации кадровой работы предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений. Этому способствует оснащение кадровых служб персональными компьютерами и создание на их базе автоматизированных мест работников кадровой службы.

Процесс управления персоналом содержит большое количество информационных показателей, которые включены в общероссийские классификаторы технико-экономической информации, позволяющие кодировать анкетно-биографические данные о работниках, сведения об их образовании, занимаемой должности и др.

Весьма важный фактор – нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом. Оно состоит в разработке и применении методических документов. Наиболее важные из них:

* правила внутреннего трудового распорядка;
* коллективный договор;
* положение о подразделении;
* должностная инструкция.

К *организационно-распорядительным документам*, оформляемым или используемым в службе управления персоналом, относятся:

* организационные документы: положение о кадровой службе, должностные инструкции работников этой службы, правила внутреннего трудового распорядка, положение о персонале, штатное расписание;
* распорядительные документы: приказы, распоряжения и указания по вопросам совершенствования работы с кадрами и приказы (распоряжения) по личному составу, отражающие конкретные управленческие ситуации процессов движения кадров, их учета, оценки и т.д.;
* информационно-справочные документы: протоколы заседаний аттестационных и квалификационных комиссий, акты о нарушении трудовой дисциплины, переписка по вопросам работы с кадрами, докладные и объяснительные записки, заявления, графики отпусков и т.п.

Из *учетных документов* следует выделить карточку Т-2, заполняемую на всех работников и служащую для подтверждения трудового стажа, а также личный листок по учету кадров и дополнение к нему или анкету и дополнение к ней, входящие в состав личного дела работника. Составление и оформление кадровой документации регламентируется соответствующими законодательными и подзаконодательными актами[[3]](#footnote-3).

При подготовке *кадровой документации*, в особенности приказы по личному составу, необходимо руководствоваться статьями Кодекса законов о труде Российской Федерации от 25 сентября 1992 г. с последующими изменениями и дополнениями. Законодательные акты и нормативно-методические документы по ведению кадрового делопроизводства должны учитываться специалистами кадровых служб организаций и предприятий всех форм собственности.

Необходимо иметь в виду, что в коммерческих структурах могут быть некоторые отклонения от общепринятых документов. Так, например, в коммерческих структурах наряду с правилами внутреннего трудового распорядка разрабатывается Положение о персонале – документ, отражающий вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношения с администрацией, гарантированности занятости персонала и др. В этот документ рекомендуется включать следующие разделы:

* общие положения;
* понятие персонала;
* принципы взаимоотношений администрации и персонала;
* программу развития персонала;
* контрактную систему найма персонала;
* повышение квалификации персонала;
* право персонала на выбор организации труда;
* гарантированность занятости персонала;
* социальные гарантии персонала;
* участие персонала в прибылях;
* администрацию, персонал и профсоюз;
* ответственность администрации и персонала;
* заключительные положения;
* приложение – правила делового поведения персонала (Кодекс деловой этики)[[4]](#footnote-4).

Утверждать Положение о персонале рекомендуется на совете директоров акционерного общества.

**3.2. Оценка работы служб управление персоналом.**

Оценка работы служб управления персоналом – это систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотношение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом.

Количественная оценка эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать расходы, как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение. В составе расходов на персонал можно выделить следующие группы расходов:

* основные расходы: заработная плата;
* дополнительные расходы: оплата отпусков, больничных листков, премирование, оплата медицинских услуг, обучение, и повышение квалификации и другие расходы.

Показателями экономической эффективности являются:

1. соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности;
2. затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника.
3. эффект воздействия отдельных кадровых служб в расчете на одного работника.

Косвенные показатели эффективности:

* + текучесть кадров;
	+ уровень абсентизма;
	+ производительность труда;
	+ количество жалоб работников;
	+ уровень производственного травматизма и профессиональных заболеваний.

*Показатель абсентизма* рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года). В данном показателе учитываются все пропуски рабочего времени – по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе организации.

 *Р*п

 *А* = ,

 *Р*

где *Р*п - общее число пропущенных часов;

*Р*  - общее число рабочих часов по графику.

*Текучесть кадров* – важнейший показатель динамики рабочей силы организации. Существует несколько методов расчета текучести кадров, наиболее распространенный – отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года.

 *Р*в

*К*т = ,

 *Р*

где *Р*в - численность работников, уволенных по причинам текучести;

*Р*  - среднесписочная численность работников.

**Выводы.**

* Управление персоналом – это процесс выполнения функций планирования, организации, мотивации, контроля, направленных для принятия решений в области кадровой политики предприятия, организации.
* Система управления персоналом состоит из функций, принципов и методов, которые находятся во взаимодействии.
* Цель кадрового планирования состоит в том, чтобы предоставить работникам рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.
* Для разработки программы по развитию персонала на предприятии необходимо выработать конкретный план работ и определить, какие действия требуются для того, чтобы привлечь, нанять, обучить людей и организовать их продвижение по работе.
* Поведение персонала представляет собой формы взаимодействия отдельного человека с окружающей обстановкой, на которые оказывают влияние личности; система потребностей, интересов, мотивов, стимулов; место личности в коллективе.
* Конфликт – столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или нескольких людей.
* Задачи управления персоналом, формирования и качественного улучшения его состава можно решать только при наличии совершенной системы информационного обеспечения работы с кадрами, которая включает многочисленные и информационные показатели и постоянно совершенствуется.
* Основу кадровых документов составляет организационно-распорядительная документация.
* В составе расходов на персонал выделяют основные и дополнительные расходы.

**Список использованной литературы:**

1.*Андреева В.И.* Делопроизводство в кадровой службе. – М.: Библиотека журнала “Управление персоналом”, 1999.

2.*Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: “Дело ЛТД”, 2000.

3. *Управление персоналом организации:* Учеб./Под. Ред. д.э.н. проф. Кибанова А.Я. – М.: Инфра М, 1999.

4. *Акционерное общество.* Сборник типовых организационно-распорядительных документов. – М.: Российский юридический издательский дом,1999.

 5. *Мэйтланд Ян.* Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. / Под ред. И.И. Елисеевой. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.

6. *Экономика предприятия:* Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 3-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

1. *Мэйтланд Ян.* Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. / Под ред. И.И. Елисеевой. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление персоналом организации: Учебник / Под Ред. д.э.н., проф. Кибанова А.Я. – М.: Инфра-М, 1999. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Андреева В.И.* делопроизводство в кадровой службе. – М.: АО Бизнес-школа Интел-Синтез, 1997. [↑](#footnote-ref-3)
4. *Акционерное общество.* Сборник типовых организационно-распорядительных документов. – М.: Российский юридический издательский дом,1999. [↑](#footnote-ref-4)