Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы управления персоналом

1.1 Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием

1.2 Информационное, правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Глава 2. Оценка управления персоналом на частных предприятиях

2.1 Требования к персоналу

2.2 Набор новых сотрудников

2.3 Стимулирование старых кадров

2.4 Управление сотрудниками

2.5 Сокращение персонала

Заключение

Список литературы

Введение

Современная организация - это единый организм, созданный для достижения определенных целей, осуществляющий определенную деятельность. Каждый руководитель хотел бы, чтобы компания представляла собой команду единомышленников, заинтересованную в успехе совместной деятельности. Подобрать такую команду с нуля практически невозможно. Кроме того, даже маленьким количеством сотрудников сложно управлять, а большим коллективом управлять еще сложнее. Любая ошибка в управлении большим коллективом вырастает в серьезную проблему. Именно поэтому требуется умение в управлении персоналом.

Персонал, как ресурс компании, имеет особенность: каждый сотрудник всегда имеет собственные желания и устремления. Сотрудники могут отторгать направленные на них воздействия, не соответствующие их ожиданиям. Любые попытки управления воспринимаются сотрудниками через призму собственных потребностей. Это часто приводит к результатам, противоположным ожиданиям руководства.

Проблемы управления персоналом и закономерности управленческой деятельности являлись предметом исследования ученых в течение всего XX века и являются жизненно актуальными и в настоящее время.

Анализ развития концепций управления персоналом (от концепции использования трудовых ресурсов — тейлоризма до концепции командного менеджмента) показывает, что различие подхода к пониманию сущности организации и сущности работника обусловливает различие принципов управления, рычагов власти, организационной культуры предприятия, методов принятия управленческих решений.

Новые условия управленческой деятельности связаны с расширением свободы выбора решений и действий, с расширением детерминант выбора, изучение и использование которых становится непременным атрибутом управления.

Право выбора, умение выбирать и ответственность за выбор — это триединая формула мышления нового типа управленческой среды. Однако формирование данного типа мышления у представителей управленческой среды может быть затруднено из-за отсутствия необходимых знаний, умений и навыков.

По предмету управление персоналом написано множество учебных пособий российских и зарубежных авторов. Наиболее авторитетными из зарубежных авторов являются П. Друкер, М. Meскон, М.Альберт, Ф. Хедоури, а из российских - Э.А. Уткин, С.В. Шекшня и др.

Целью работы является исследование спецификации управления персоналом на частных предприятиях.

Задачи работы – показать место и роль управления персоналом в системе управления предприятием, раскрыть суть информационного, правового и нормативно-методического обеспечение системы управления персоналом, а также описать спецификацию управления персоналом на частных предприятиях.

Объект исследования – социально-экономические процессы, происходящие в экономике частных предприятий.

Предмет исследования – система управления персоналом на частном предприятии.

Субъекты исследования – работники кадровых служб частных предприятий, сотрудники частных предприятий.

Методы, использованные при написании работы – сравнение, наблюдение, анализ и т.д.

Глава 1. Теоретические основы управления персоналом

1.1 Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием

Существует некоторое отличие в сходных и подчас взаимозаменяемых понятиях "кадры" и "персонал". Обычно под кадрами понимают совокупность работников предприятия, которая характеризуется профессионально — квалификационной, социально-психологической, половой, возрастной и другими структурными составляющими. К кадрам относят только работников, которые обладают профессиональной способностью к труду, имеют специальную подготовку.

В то время как трудовой потенциал объединяет всех работников, обладающих способностью к труду, численность трудового потенциала больше численности кадров на ту часть, которая составляет неквалифицированных и малоквалифицированных работников.

Персонал — это прежде всего люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это важнейшая часть экономического и инновационного пространства предприятия. Передовые предприятия руководствуются философией превосходства человеческих ресурсов над другими видами ресурсов, справедливо считая, что основной потенциал успешной деятельности хозяйствующих субъектов заключен в персонале, его квалификации и преданности интересам предприятия. Под персоналом мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Персонал — это стратегический фактор, определяющий будущее организации, ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют фирме жить[[1]](#footnote-1).

Персонал является более широким понятием, органически включающим понятие "кадры", поэтому предметом Управления персоналом выступает персонал и отношения работников в процессе производства сточки зрения наиболее полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, достижения целей организации. Современная концепция управления персоналом ставит в центр деятельности предприятия как социально-экономической системы конкретного человека и рассматривает работника как ключевой элемент организационно-экономического механизма предприятия.

Управление персоналом — функциональная, сфера деятельности, задача которой — обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления персоналом является формирование работоспособных коллективов, вкоторых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом. Персонал предприятия в одно и то же время может выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом потому, что они являются частью производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой Точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства.

Система целей для управления персоналом, с одной стороны, должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать от администрации, а с другой стороны — какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она стремится для этого создать. Успех управления возможен, если эти группы целей непротиворечивы. Управление персоналом преследует цели[[2]](#footnote-2):

1. Помощь фирме в достижении общих целей;

2. Эффективное использование мастерства и возможностей работников;

3. Обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;

4. Стремление к наиболее полному удовлетворению работников своей работой, к их наиболее полному самовыражению, что делает желанной работу в данной фирме. Главная цель — прибыль предприятия в системе управления персоналом достигается через удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Организационная структура системы управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяется местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

До настоящего времени большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители различных подразделений организации.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создается отдел подготовки кадров или отдел обучения.

Отдел кадров не является ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Он структурно разобщен с отделом организации труда и заработной платы, отделом охраны труда и техники безопасности, юридическим отделом и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами.

Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания. В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношения к работе с кадрами.

Новые задачи служб управления персоналом заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации, в изменении сознания работающих, в переходе от бездумного исполнения к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле и ориентированным на потребителя продукции. В связи с этим службы управления персоналом начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, а также существующей системой управлению организацией, в мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных организациях формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

Система управления персоналом организации включает подсистему линейного руководства, осуществляющую управление организацией в целом и ее отдельными подразделениями, а также следующие функциональные и обеспечивающие подсистемы:

1. Подсистему планирования и маркетинга персонала;

2. Подсистему управления наймом и учета персонала;

3. Подсистему управления трудовыми отношениями;

4. Подсистему обеспечения нормальных условий труда;

5. Подсистему управления развитием персонала;

6. Подсистему управления мотивацией поведения персонала;

7. Подсистему управления социальным развитием;

8. Подсистему развития организационной структуры управления;

9. Подсистему правого обеспечения системы управления персоналом;

10. Подсистему информационного обеспечения системы управления персоналом;

11. Подсистему технического обеспечения системы управления персоналом.

В зависимости от размера организации состав подразделений, реализующих задачи функциональных подсистем, будет меняться. В мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению.

Ряд функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития. Некоторые функции (например, информационного обеспечения системы управления персоналом) могут быть переданы в компетенцию подразделения по организации управления.

Структурное местоположение службы управления персоналом возможно по одному из следующих вариантов:

1. Служба в качестве штабного органа структурно подчинена руководителю организации;
2. Служба организационно включена в руководство организацией, где введена должность директора по персоналу;
3. Служба в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации (директорам по функциональным направлениям);
4. Служба структурно подчинена руководителю по администрированию.

Создание организационной структуры системы управления персоналом включает следующие этапы:

1. Формулирование целей системы управления персоналом:

2. Определение состава функций управления;

3. Формирование состава функций управления;

4. Формирование состава подсистем оргструктуры;

5. Определение прав и ответственности руководителей и специалистов подразделений всех уровней;

6. Установление связей между подсистемами расчет трудоемкости функций и численности подразделений;

7. Построение конфигурации оргструктуры.

Важным этапом в процессе построения организационной структуры систем управления персоналом является формирование связей между ее подсистемами. При этом должны четко фиксироваться: вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители. Можно выделить четыре вида структурной связи: линейное подчинение (непосредственное администрирование); функциональное руководство (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения); соисполнительство (совместное выполнение работ); функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

Система управления персоналом включает следующие основные элементы:

1. Группу специалистов аппарата управления;
2. Комплекс технических средств СУ;
3. Информационную базу для управления персоналом;
4. Комплекс методов и методик организации труда и управления персоналом;
5. Правовую базу;

6. Совокупность программ управления информационными процессами решения задач управления персоналом.

Управление персоналом имеет два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого она призвана способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса.

В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала, планирование ближайших кадровых перемещений увольнений; повышение квалификации и переподготовка и др.

В самом общем виде управление персоналом предполагает обеспечение организации необходимым числом работников, заинтересованно выполняющих требуемые производственные функции, обеспечивающих необходимое производственное поведение.

Система управления персоналом организации — система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, опенки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию,организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства. Кроме функциональных подсистем, система управления персоналом содержит обеспечивающие подсистемы, основными из которых являются:

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

Подсистема технического обеспечения системы управления персоналом выполняет сбор, регистрацию, копирование, накопление, преобразование, передачу, хранение, обработку и отображение информации с помощью технических средств и средств оргтехники.

Деление системы управления персоналом на подсистемы не является однозначным, но состав функций, выполняемых системой в целом, постоянен. В зависимости от размера и специализации организации меняется только трудоемкость их выполнения.

1.2 Информационное, правовое и нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Процесс разработки решений по управлению персоналом и контроля за их исполнением включает сбор, передач, обработку, хранение и использование информации. Поэтому качество информационного обеспечения влияет на эффективность управленческих решений и в конечном счете на достижение главной цели функционирования организации

Информационное обеспечение (ИО) системы управления персоналом представляет собой совокупность системы классификации информации и информационного фонда, необходимого для выполнения функциональных задач системы управления персоналом. Оно включает классификаторы технико-экономической информации, систему кодирования информации, системы документации (унифицированные и специальные), нормативно-с прав очную информацию и оперативную информацию.

При проектировании и разработке ИО наиболее актуальным является установление состава и структуры хранимой информации. Важным является вопрос распределения хранения данных между машинными носителями (во внешней памяти ЭВМ) и бумажными носителями (в виде ручных документов — приказов, распоряжений, планов-графиков и т.п.).

Информационный фонд должен формироваться на основe принципов необходимой полноты и минимальной избыточности хранимой информации. Эти принципы реализуются путем анализа циркулирующей в системе информации, группировки данных на входные, промежуточные, выходные и выбора состава хранимых данных.

Входные данные — это данные, получаемые из первичной информации и создающие информационный образ процесса управления персоналом. Они подлежат хранению в первую очередь.

Промежуточные данные — это данные, формирующиеся из других данных при алгоритмическом преобразовании. Как правило, они не хранятся, но накладывают ограничения на емкость оперативной памяти компьютера.

Выходные данные являются результатом обработки первичных (входных) данных по соответствующей модели, они входит в состав управляющего информационного потока своего уровня и подлежат хранению в определенном временном интервале. Вообще, данные имеют свой жизненный цикл существования и подвержены старению. Устаревшие данные должны быть удалены. Процедура хранения состоит в том, чтобы сформировать и поддерживать структуру хранения данных во внешней памяти ЭВМ. Хранимые данные по запросу пользователя (специалиста службы управления кадрами) или программы должны быть быстро и в достаточном объеме извлечены из области храпения и перенесены в оперативное запоминающее устройство ЭВМ для последующей либо обработки по заданным алгоритмам, либо отображения (на экране монитора), либо для передачи по вычислительной сети.

Современные структуры хранения данных должны быть независимы от программ, использующих эти данные, и реализовать вышеуказанные принципы (полнота и минимальная избыточность). Такие структуры взаимосвязанных данных на магнитных или оптических дисках получили название баз данных. Осуществление процедур создания структуры базы данных (БД), поддержания данных в актуальном состоянии, извлечение и удаление проводится с помощью программных средств, называемых системами управления базами данных.

Процедура актуализации данных позволяет изменить значение данных, записанных в БД, либо дополнить определенный раздел, группу данных. Устаревшие данные могут быть удалены с помощью соответствующей операции.

Процедура извлечения данных необходима для пересылки из БД требующихся данных либо для обработки, либо для отображения, либо для передачи по вычислительной сети.

При выполнении процедур актуализации и извлечения обязательно выполняются операция поиска данных по заданным признакам и операция сортировки данных, состоящие в изменении порядка расположения данных при хранении и извлечении.

Информационный фонд системы управления персоналом должен обеспечивать получение выходных наборов данных из входных с помощью алгоритмов обработки данных. Эти возможно, если создана инфологическая (концептуальная) модель управления персоналом, которая вместе с наборами хранимых данных и алгоритмами их обработки позволяет построить каноническую схему информационной базы, а затем перейти к логической схеме и далее — к физическому уровню реализации БД.

Базы данных как хранилища информации об управлении персоналом являются основным, но не единственным способом накопления данных. Файловая форма хранения данных на магнитных или оптических дисках получила широкое распространение и поддерживается всеми современными операционными системами персональных ЭВМ. Файл — это набор данных на диске, имеющий уникальное имя и метки начала и конца. Файлы не имеют между собой функциональной связи, но для обеспечения их поиска и проведения необходимых операций, таких как, запись, копирование, переименование, удаление и т.п., они имеют иерархическую логическую организацию, создаваемую операционной системой компьютера. Современные операционные системы (такие как Windows, начиная с версии 95) предоставляют пользователю разнообразный набор графических экранных средств манипуляции файлами.

Правовое обеспечение системы управления персоналом

Правовое обеспечение системы управления — это совокупность средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом — это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками, защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое регулирование трудовых отношений в соответствии с Конституцией Российской Федерации осуществляется:

1. Трудовым Кодексом РФ и иными федеральными законами;

2. Указами Президента Российской Федерации ипостановлениями правительства Российской Федерации и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти;

3. Конституциями (уставами), законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ;

4. Актами органов местного самоуправления;

5. Локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Нормы трудового права, содержащиеся в законах и иных нормативных правовых актах, не должны противоречить Трудовому кодексу Российской Федерации. (Принят Государственной Думой 24 декабря 2001 года. Одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года.)

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию.

Различают правовые нормы централизованного и локального характера. В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного регулирования: Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, указы Президента РФ, постановления правительства РФ, акты Минтруда РФ. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации.

В условиях рыночных отношений сфера локального регулирования должна неуклонно расширяться. К локальным правовым актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнению, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции и др.

В систему нормативных актов о труде входят генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные) соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Правовые акты ненормативного характера — это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений по вопросам объявления дисциплинарного взыскания, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора и т.п.

Нормативно-методическое обеспечение

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом — это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, нормативно-технического, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении конкретных задач. Такого рода документы утверждаются в установленном порядке соответствующим компетентным органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективной подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом.

Нормативно-методические документы являются надежной основой для внутреннего регулирования как на вновь создаваемых предприятиях, так и на существующих. Их наличие экономит время при разработке документов для внутреннего пользования, придает им правовое обоснование.

На основе типовых документов сучетом особенностей организации службами управления персоналом разрабатываются документы для внутреннего пользования.

Правила внутреннего трудового распорядка являются необходимым организационно-распорядительным документом, касающимся трудовой дисциплины. Он включает следующие разделы:

1. Общие положения;

2. Порядок приема и увольнения рабочих и служащих;

3. Основные обязанности рабочих и служащих;

4. Основные обязанности администрации;

5. Рабочее время и его использование;

6. Поощрение за успехи в работе;

7. Ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

Важнейшим организационным документом является коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела), профсоюзной организации.

Важнейшими внутренними регламентирующими документами для управленческих работников являются положение о подразделении и должностная инструкция.

На крупных и средних предприятиях функции управления выполняются самостоятельными подразделениями, иногда даже обособленными территориально. Для эффективной координации их деятельность регламентируется положением о подразделении, утвержденным директором предприятия. На малых предприятиях ограничиваются разработкой должностных инструкций.

Положение о структурном подразделении регламентирует назначение и место подразделения, его структуру, основные функции и задачи управления, права работников, ответственность и формы их поощрения.

Типовая структура положения о подразделении (отделе, бюро, группе) включает следующие разделы:

1. Общие положения (кому подчиняется данное подразделение, степень его самостоятельности, какими нормативно-правовыми документами оно руководствуется в своей деятельности);

2. Задачи подразделения;

3. Организационная структура подразделения (схема с указанием линейно-функциональной, методической и иной подчиненности отдельных звеньев и работников подразделения);

4. Функции подразделения;

5. Взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением (от кого и кому, сроки и периодичность);

6. Права подразделения (в пределах возложенных на него функций);

7. Ответственность подразделения (в рамках переданных ему полномочий за некачественное или несвоевременное их выполнение).

Типовые положения о подразделениях содержатся в специальной литературе, но требуются их адаптация, уточнение применительно к каждой конкретной организации и подразделению.

Должностная инструкция — это нормативный документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Данная инструкция определяет назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения.

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться по данной должности, на рабочем месте, а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, т.е. составить личностную спецификацию.

Совокупность должностей служащих находит свое отражение в штатном расписании— документе, утверждаемом первым руководителем и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, перечень должностей, должностных окладов и надбавок к ним.

Ряд документов организационно-методического и методического характера регламентируют выполнение отдельных функций по управлению персоналом.

К ним относятся:

1. Положение о формировании кадрового резерва организации;

2. Положение о содействии адаптации работников;

3. Рекомендации по набору и отбору персонала;

4. Положение об урегулировании взаимоотношений в коллективе;

5. Положение об оплате и стимулировании труда и др.

Глава 2. Оценка управления персоналом на частных предприятиях

2.1 Требования к персоналу

Малые и средние предприятия обычно производят товары и услуги "на заказ", предлагая клиентам индивидуальные решения в отличие от серийного производства крупных компаний. Для этого, с одной стороны, необходима специализация знаний и способностей людей. Очень часто они выпускают весьма разнообразную продукцию, что связано с широким применением небольших объемов специализированного труда.

С другой стороны, от трудовых коллективов малых и средних предприятий требуется высокая гибкость, когда вопрос стоит о том, чтобы адаптировать продукцию к запросам клиентов, иначе говоря, необходима способность работников решать проблемы, выходящие за пределы их области деятельности. К тому же продукция малых и средних предприятий часто подвержена сезонным колебаниям (производство на склад или массовое производство в большинстве случаев невозможно), нередко эта продукция должна выпускаться срочно, вне нормального рабочего графика.

Отсюда видно, что к труду на малых и средних предприятиях предъявляются высокие требования. Организация рабочих мест и выявление текущих и будущих потребностей в персонале являются весьма трудным делом.

Сегодня задача предпринимателя заключается не в том, чтобы при уходе сотрудника на пенсию или его увольнении просто дать объявление о наличии вакансии. До изменения в штатном расписании должно быть проверено содержание вакантной должности в соответствии с должностной инструкцией, а также подтверждена необходимость ее замещения.

Для составления должностной инструкции нужно ответить на следующие вопросы:

1. Как точно обозначается функция сотрудника;

2. Каково его положение на предприятии (руководитель, подчиненный);

3. Как регулируется заместительство;

4. Каковы основные обязанности;

5. Каковы второстепенные обязанности;

6. Какова область компетенций и обязанностей сотрудника.

Из этого описания устанавливаются требования к претенденту на вакансию. Для определения профиля требований следует выяснить:

1. Какое необходимо общее образование;

2. Какое специальное образование;

3. Какой должна быть практическая работа по специальности;

4. Какие требуются особые знания и способности (например, знание иностранного языка, вождение автомобиля);

5. Какие желательны качества характера или личности (социальное поведение, способность к публичным выступлениям, физическое состояние);

6. Имеются ли отдельные требования к полу, возрасту и национальности.

После определения содержания вакантной должности и требований, предъявляемых к претенденту, а также подтверждения ее необходимости приступают к поиску возможности рационального замещения вакансии. Следует отметить, что для малых и средних предприятий ошибки с персоналом особенно опасны, так как текучка и слабая отдача кадров оказывает на них относительно большее негативное влияние, чем на крупные компании[[3]](#footnote-3).

2.2 Набор новых сотрудников

Поиски новых сотрудников начинаются с круга близких и знакомых, с работников других предприятий или даже предприятий-конкурентов, можно воспользоваться услугами биржи труда, частного посредника по найму рабочей силы, консультанта по кадрам, школы или центра подготовки кадров, предложениями специальных журналов или ежедневных газет. Может оказаться целесообразным дать собственное объявление в прессе.

В этом плане различают три типа объявлений: открытое (с указанием названия и адреса фирмы), шифрованное (работодатель по различным причинам остается анонимным), от третьего лица (от консультационной фирмы по поручению остающегося анонимным предприятия). Объявление в прессе должно вызвать у кандидатов желание участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности. Поэтому оно должно содержать информацию о предприятии, месте работы и задачах, требованиях к претенденту, а также об услугах, которые предприятие предоставляет конкурсанту (гибкий рабочий график, служебный автомобиль и пр.). Объявление заканчивается максимально конкретными данными о требуемой от конкурсанта документации и указанием срока подачи заявления. Сообщение о возможности предварительного контакта по телефону повышает эффективность конкурсного и отборочного процесса.

Большинство современных объявлений в прессе в равной мере адресуются и мужчинам и женщинам. Делается это с помощью нейтральных в половом отношении характеристик, двойного титулования конкурсантов или соответствующего указания в тексте. Если на работу требуется исключительно мужчина или женщина, то об этом должно быть специально оговорено с приведением достаточно веских на то причин.

С документацией, которая требуется согласно объявлениям для участия в конкурсе, заинтересованный претендент связывает представления о своем будущем становлении как специалиста и личности. Эта документация помогает ему также выяснить мотивы трудоустройства и свою пригодность для предлагаемой работы. Она является во многих случаях первым серьезным контактом между потенциальным сотрудником и работодателем и служит базой для последующих отношении. Поэтому к конкурсной документации надо относиться должным образом и тщательно оценивать ее.

Поступление заявок на участие в конкурсе подтверждается в письменной форме или по телефону, в случае надобности претенденту дается письменный ответ или делается приглашение на встречу. На малых предприятиях предприниматель сам проверяет и оценивает заявки, на средних — их предварительным отбором и оценкой часто занимается начальник отдела кадров или непосредственный начальник будущего сотрудника.

Претендентам, о которых уже по конкурсным документам можно с уверенностью заключить, что они не отвечают требованиям предприятия, направляются письма с отказом. Лицам же, которые по конкурсным документам оставляют впечатление, что подходят к предлагаемой работе, делается приглашение на собеседование.

Цель собеседования в том, чтобы лучше узнать, насколько претенденты соответствуют оспариваемому месту, и обстоятельнее проинформировать их о предприятии, работе и требованиях, которые она предъявляет к ним. Собеседование нужно проводить таким образом, чтобы можно было выяснить подробности о профессиональном пути претендента, его нынешней работе, мотивах перехода и представлениях о профессиональной карьере в отдаленной перспективе, чтобы, наконец, еще тщательнее оценить профессиональные и человеческие качества претендента. О собственном предприятии, вакантном месте и услугах работодателя ("вилка" заработной платы, социальные услуги) претендента в ходе собеседования, наоборот, следует информировать открыто.

Для малых и средних предприятий при найме персонала на первом плане стоят детальный по возможности анализ конкурсной документации и собеседование с претендентом. В большинстве случаев они составляют основу для окончательного кадрового решения. В литературе можно найти формуляры для оценки претендентов, в которых конкурсная Документация, собеседование и исходные данные в системном порядке оцениваются на основе ряда критериев вербально или путем подсчета баллов. Такие формуляры помогают объективировать процесс решения. Наряду с этим существуют и другие инструменты для отбора персонала, например графологическая экспертиза, стандартизированные методы тестирования, испытательные сроки, пробные задания, наведение справок о претенденте и т.д. Данные вспомогательные средства служат для того, чтобы обосновать, подтвердить или, возможно, опровергнуть вердикт лица, принимающего решение. Но они, конечно, не могут и не должны снимать ответственность с этого лица за принятое решение. Обычно ответственным за решение является будущий начальник нового сотрудника (или сам предприниматель). При этом он может опираться на мнение начальника отдела кадров и команды сотрудников, если смог, как это теперь все чаще бывает, лично познакомиться с претендентами после собеседования.

После принятия решения всем остальным конкурсантам дается отказ, причем в письменной форме с приложением конкурсной документации. Обоснование отказа должно отражать фактические обстоятельства дела, например предпочтение конкурента с большим опытом или с более основательной подготовкой и т.д.

Претендент, прошедший отбор, наряду с договором о найме получает все важные для его будущей работы производственные документы (информацию о фирме, инструкции, проспекты, справочники, фирменный журнал и пр.) и личные документы (визитные карточки и т.д.). При зачислении на работу любого нового сотрудника должен быть выполнен ряд трудовых, социальных, страховых и юридических формальностей. При приеме иностранцев добавляются специальные формальности относительно, например, разрешений на пребывание в стране и на трудоустройство.

Заключение договора отнюдь не является гарантией долгосрочных трудовых отношений. Новичка нужно целенаправленно и всесторонне ввести в новую должность. Этот процесс начинается с приема в первый рабочий день, а заканчивается, когда новый сотрудник в состоянии самостоятельно выполнять свою работу согласно должностной инструкции.

Под всесторонним введением в должность понимается, в частности, следующее:

1. Принимающий, секретариат и коллектив должны быть информированы о новом сотруднике;

2. Подготавливаются рабочее место и рабочие документы;

3. Новичка принимает производственный или личный наставник ("опекун", "шеф");

4. Представляется программа подготовки нового сотрудника;

5. В течение испытательного срока составляются регулярные отчеты о прогрессе в работе.

В большинстве случаев становление полноценного работника происходит в течение года после приема его на работу. Это во многом зависит от качества процесса введения нового сотрудника в должность и в курс дела. В связи с высокими издержками набора новой рабочей силы данный процесс имеет существенное значение. К тому же понятно, что идентификация новичка с предприятием идет тем сильнее и быстрее, чем ему точнее известно, чего от него ожидают, чем чаще коллектив и начальство интересуются его достижениями и чем больше сложной и интересной работы он может сделать.

2.3 Стимулирование старых кадров

Альтернативой приему на работу новичков является привлечение уже работающих сотрудников, квалификация которых отвечает уровню образовавшихся вакансий. Другими словами, действующий персонал, который хорошо известен предприятию, должен соответствующим образом развиваться, а его использование систематически планироваться.

Когда говорится о стимулировании "стариков", это означает не только жизненную заинтересованность малых и средних предприятий в повышении квалификации и стимулировании уже работающих, частично пожилых сотрудников. Речь идет о развитии персонала и планировании его использования вообще. Инструментами эффективного планирования выступают должностные инструкции, профили требований к сотрудникам, отчеты о работе, личные досье, личные дела, органиграмма предприятия, штатное расписание и план замещения должностей.

Сегодня положение с развитием персонала на многих малых и средних предприятиях обстоит не лучшим образом. С одной стороны, рабочие места здесь отличаются широким включением задач с повышенными требованиями. И если принимаются меры (внешние и внутренние) по повышению квалификации, то лишь затем, чтобы устранить дефицит знания и умения, касающийся непосредственно производства. С другой стороны, многие предприниматели, принимая во внимание прежде всего затраты на развитие персонала, боятся, что у сотрудников с повышением квалификации по, еле переподготовки появится соблазн сменить место работы. Однако стремление сохранить и усилить конкурентоспособность и необходимость адаптации к рыночным и технологическим изменениям заставляют и эту категорию предприятий повышать квалификацию своих сотрудников в рамках развития персонала. Поэтому и для них важно знать потребности вподготовке и переподготовке кадров и правильно их удовлетворять.

В области внутрифирменной подготовки малые и средние предприятия добиваются отличных результатов благодаря как передаче специфических, необходимых для производства знаний и способностей, так и прежде всего специальной подготовке учеников и сотрудничеству в этом деле между частными предприятиями и государственной школой (двойная система обучения). В плане же внутрифирменной переподготовки и дополнительных мероприятий по развитию персонала успехи заметно скромнее. Поэтому здесь следовало бы обратить внимание на разнообразные услуги по повышению квалификации внешних учреждений, например специальных учебных заведений, институтов или отраслевых ассоциаций.

2.4 Управление сотрудниками

Если работник рассматривается в качестве "главного ресурса", "ключа к успеху", то за этим стоит особое понимание управления, которое в литературе называют "управлением, ориентированном на сотрудника". Это означает руководить сотрудниками с учетом целей и задач предприятия, одновременно признавая и уважая их способности и личность. Сотрудники воспринимаются как резервуар множества потенциальных навыков и задатков, а задача предприятия заключается в том, как их использовать лучшим образом. Такой потенциал эффективности нужно выявлять и реализовывать в общефирменном контексте, руководствуясь установками политики предприятия. Любой сотрудник при подобном понимании управления представляет собой часть богатства, актив предприятия.

Ввиду особых признаков малых и средних предприятий в их управлении обнаруживаются свои особенности: производственная активность и число занятых ограничены; основным рынком сбыта выступает регион, где расположено предприятие; сотрудники непосредственно влияют на конечную продукцию; главная задача предприятия прозрачна, работа представляется осмысленной. Короче говоря, область управления является обозримой.

На малых и средних предприятиях лежит печать их владельца (предпринимателя). Между ним и сотрудниками часто складываются очень близкие личные отношения, особенно на небольших фирмах. Нередко наблюдаемая на крупных предприятиях анонимность здесь практически не встречается, поэтому сотрудники могут оказаться под сильным социальным давлением коллектива и контролирующим взором предпринимателя. Хотя коммуникационные пути на малых и средних предприятиях выгодно отличаются краткостью, они в условиях тесных отношений не всегда используются. Делегирование полномочий практикуется очень редко, права принимать решения сильно сконцентрированы, часто в руках предпринимателя. К тому же он нередко вмешивается (надзор, контроль) в исполнительскую деятельность, что ведет к перегрузкам с соответствующим воздействием на производство и производственный климат Ориентированное на сотрудника управление требует особого понимания процесса руководства, и, по сути, представляет собой специфический образ мышления. Насколько владелец предприятия сориентирован на своих сотрудников, можно судить по следующим обстоятельствам:

1. Уважению, которое он проявляет к своим сотрудникам;

2. Доверию, которое он питает к ним;

3. Видам и способам соучастия сотрудников в делах предприятия и сотрудничества в рамках производственного процесса;

4. Объему групповой работы;

5. Прозрачности планирования и развития персонала, системы вознаграждения и социального обеспечения;

6. Интенсивности оказываемой персоналу поддержки.

Очевидно, что принципу управления, ориентированному на сотрудника, лучше всего отвечает стиль руководства, который предоставляет сотрудникам максимально широкую область принятия решений, иначе говоря кооперативный управленческий стиль. Вместе с тем область принятия решений может варьировать в зависимости от мотивации и уровня квалификации сотрудника, т.е. должна адаптироваться к ситуации.

2.5 Сокращение персонала

На предприятиях давно прошли времена, когда работник, выучившись на фирме или поступив на нее в юные годы, оставался там до пенсии. Такая верность фирме, почти пожизненная идентификация с одним предприятием (что в Японии сложилось в явно выраженную традицию) в наши дни устарели и не нужны ни работнику, ни работодателю. Трудовые соглашения уже не являются "пожизненными". Они заканчиваются "естественным" образом, часто не с уходом человека на пенсию, а с истечением установленного договором срока или даже раньше.

Среди малых и средних предприятий относительно спокойно, без проблем понимается и воспринимается прекращение трудовых отношений по собственному желанию работника. Более того, его привлекательность даже может возрасти, если он в течение трудовой жизни с определенной регулярностью (но не слишком часто) менял место работы. "Вечная верность" предприятию уже не является неоспоримым признаком качества работника. Именно молодые должны накапливать профессиональный опыт на новых местах работы или приобретать его в смежных областях. Совсем другой оборот принимает увольнение, когда оно происходит по инициативе работодателя. На малых и средних предприятиях, где отношения между предпринимателем и работником приобретают очень личный характер и где последний относительно сильнее идентифицируется с предприятием, увольнение особенно неприятно, заявлять о нем и принимать его одинаково трудно. Между тем предприниматель может оказаться в таком экономическом положении, когда он не может выполнять свои обязательства по трудовому соглашению.

К прерогативам ориентированного на сотрудника управления относится, как это жестко звучит, и увольнение при определенных обстоятельствах работника по инициативе самого работодателя. Любое увольнение следует рассматривать в качестве последнего шага, когда применение инструментария управления (собеседования с сотрудником, меры по повышению квалификации, перемещение, изменение служебного профиля и т.д.) оказалось безуспешным.

Увольнение должно быть предметно обоснованным и подтвержденным фактическими материалами (экономическими данными, планами пересмотра показателей и структурных изменений, предложениями о покупке акций, квалификационными требованиями и т.п.). Процесс следует начинать с открытой и честной беседы между предпринимателем и увольняемым сотрудником (возможно участие ответственного за кадры), в которой помимо причин увольнения упоминаются предусмотренные в таких случаях пособия, посредническая помощь при новом трудоустройстве и т.п. К мероприятиям в поддержку увольняемого относят, в частности, социальные планы компании, письменную информацию об окончании трудовых отношений, конкретные предложения, полезные при поисках работы (например, в выделившихся из фирмы подразделениях), предложение о дальнейшем использовании фирменного жилья, социальных учреждений или больничных касс и т.п.

Увольнения могут стать причиной острых внутренних переживаний предпринимателя. Но это хозяйственная реальность. Организация такого деликатного процесса является испытанием на прочность собственной культуры предприятия.

Заключение

Алгоритмы и схемы деятельности управленческой среды, выработанные применительно к условиям централизованной системы управления, оказываются малоэффективнымив условиях демократизации и децентрализации управления, усиления взаимодействия государственного и негосударственного управления, наметившегося перехода от стратегического управления к системе глобального управления.

Экономические реформы, проводимые в России, существенно изменили статус организации как основного звена экономики, появились новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим изменились отношения между руководителями организации, между руководителями и подчиненными, между работниками внутри организации, что обусловливает необходимость применения новых механизмов управления персоналом организации в складывающейся рыночной среде, новых механизмов принятия управленческого решения.

Принципы, методы, уровни, технологии выбора управленческого решения, формы коллегиальных решений достаточно многообразны и имеют свою специфику в зависимости от сферы управления и содержательного компонента подсистемы управления персоналом.

Теоретические положения науки управления персоналом не всегда действуют на практике.

Управление персоналом в частных организациях в действительности происходит иногда с нарушением всех вышеперечисленных правил. Например, менеджер по персоналу принимает на вакантную должность специалиста, исходя из собственного жизненного опыта и увольняет сотрудника из-за личных качеств.

Список литературы

1. Горлиенко. Ю.Ф., Обухов Д. В., Самыгин С. Управление персоналом. [Текст] Серия "Высшее образование". — Ростов н/Д: Феникс, 2004. - 352 с.

2. Значение "человеческого фактора" для малых и средних предприятий. Уанс Йобст Плайнтер / Проблемы теории и практики управления [Текст] 2002, № 2.

3. Управление персоналом [Текст] 2005, № 5,6

4. Бизюкова И. В. Кадры управления; подбор и оценка [Текст] — М., 1998. – 350 с.

5. Зайцев Г. Г. Управление персоналом. [Текст] СПб., 1998. – 265 с.

6. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом. [Текст] М., 1999. – 402 с.

7. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. [Текст] М., 1998. – 365 с.

8. Кибанов А. Я., Ивановская Д. В. Стратегическое управлениеперсоналом. [Текст] М., 2000. – 520 с.

9. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом. [Текст] М., 1997. – 400 с.

10. Трудовое право России: Учебник / Под ред. A.M. Куренного. [Текст] - М.: Юристъ, 2006. — 493 с.

1. Горлиенко. Ю.Ф., Обухов Д. В.,СамыгинС. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». — Ростов н/Д: Феникс, 2004. – С. 5-6 [↑](#footnote-ref-1)
2. Горлиенко. Ю.Ф., Обухов Д. В.,СамыгинС. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». — Ростов н/Д: Феникс, 2004. – С. 7-13 [↑](#footnote-ref-2)
3. Значение "человеческого фактора" для малых и средних предприятий . Уанс Йобст Плайнтер / Проблемы теории и практики управления, 2002, № 2 . С. 71-76 [↑](#footnote-ref-3)