***Министерство высшего и среднего образования РФ***

***Хабаровский Государственный Технический Университет***

## КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА ПО КУРСУ

## "МЕНЕДЖМЕНТ"

***по теме:***

***“КАДРЫ УПРАВЛЕНИЯ”***

 **Выполнила: студентка IV курса**

 **факультета**

 **«Финансы и кредит»**

 **Кравец Е.М.**

**Проверил: С.В. Третьякова**

# ***Хабаровск 1999***

***Содержание***

 **Стр.**

1. ***Кадры управления (менеджеры) и их роль***

***в процессе деятельности предприятия. 3***

1. ***Подготовка и повышение квалификации менеджеров,***

***задачи и методы оценки их деловых качеств. 7***

1. ***Характеристика предприятия. 13***
2. ***Анализ состава и деловых качеств руководителей***

***и специалистов предприятия. 15***

1. ***Предложения по организации кадровой работы***

 ***с менеджерами. 19***

***Приложение А 21***

***Список использованной литературы 28***

***1. Кадры управления (менеджеры) и их роль***

***в процессе деятельности предприятия***

 Понятие "менеджмент" в последнее время все чаще и чаще употребляется в русском языке. Открываются "школы менеджеров", создаются "клубы менеджеров", проводятся "семинары менеджеров".

 Слова "менеджер" и "менеджмент" употреблялись в английском языке еще в прошлом столетии, но лишь ко второй четверти XX века они постепенно начинают приобретать определенное значение, в соответствии с которым, менеджером является человек, организующий конкретную работу, руководствуясь современными методами.

 Термин "менеджер" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

* организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
* руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
* руководителю по отношению к подчиненным;
* администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами.

Менеджмент - процесс планирования, организации, мотивации и контроля для достижения определенных целей. Соответственно, важнейшими функциями управленческого труда на предприятии являются следующие:

1. ***Планирование*** - представляет собой постановку целей и разработку путей их достижения;
2. ***Организация*** - функция управления, включающая вопросы разделения и кооперации труда, в том числе, создание организационных структур, делегирование полномочий, организация взаимодействий;
3. ***Мотивация*** - стимулирование - это побуждение работников к эффективному достижению целей;
4. ***Контроль*** - проверка полученных результатов.

На предприятии одним из ключевых факторов управления является стиль управления, который выберет менеджер. Стиль управления - это выбор системы методов. То, как руководитель сочетает методы в систему, определяет стиль его управления. Во внутрифирменном управлении эффективность на 80% зависит от стиля руководства. Различают три типовых индивидуальных стиля руководства: авторитарный, демократический, пассивный.

Характерные черты стилей:

1. ***Авторитарный***: преимущественное использование командных методов управления, ориентации на задачу или на себя, централизация полномочий, подавление инициативы, жесткий контроль, высокое мнение о себе, навязывание своей воли, минимальное информирование, малая гласность, предпочтение наказаниям, устранение неугодных, нетерпимость к критике, грубость, нетактичность, невыдержанность;
2. ***Демократический***: упор на социально-психологические и экономические моменты управления, ориентация на человека, делегирование полномочий, коллегиальность в решениях, поощрение инициативы, адекватность самооценки, высокая нравственность, широкая гласность, полное информирование, предпочтение поощрениям, помощь подчиненным, терпимость к критике, доброжелательность, вежливость;
3. ***Пассивный***: бессистемность в методах, неиспользование полномочий, самотек в организации дел, бесконтрольность подчиненных, уход от принятия решения, использование коллегиальности для уклонения от ответственности, бессистемность стимулирования, безразличие к критике, отсутствие заботы о персонале.

Однако, эти стили являются теоретическими конструкциями, нет руководителя, который в полной мере соответствовал бы тому или иному стилю.

В работе руководителя много привлекательных сторон: она предоставляет большие возможности для развития личности, придает человеку достоинство, является захватывающей и увлекательной. Менеджеру приходится часто решать сложнейшие задачи в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив.

Сегодня фирмы выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Кроме того, у руководителей добавилось и много внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, государственными и политическими деятелями и т.п.

Каждым направлением занимается самостоятельный управляющий, поэтому глава корпорации становится менеджером-организатором, основная обязанность которого - координировать деятельность группы менеджеров.

Выполняя эту обязанность, современный менеджер выступает в нескольких ипостасях.

1. управляющий, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей;
2. лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции;
3. дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.
4. воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.
5. новатор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение.
6. просто человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих.

В процессе управления менеджер осуществляет ряд конкретных функций, среди которых: организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы; распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними; подготовка и чтение отчетов; проверка и оценка результатов работы; ознакомление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии; выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений; решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией; ответы на звонки и прием посетителей; проведение собраний и представительство; заполнение форм отчетности; ведение переговоров; повышение квалификации.

Все эти работы характеризуются: высоким разнообразием (до 200 видов действий в день), разнообразием формы самих этих действий и места их осуществления, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне фирмы, быстрой сменой событий, людей и действий.

Выполняя свои повседневные обязанности, менеджер общается с различными категориями лиц. Прежде всего, это партнеры. Другая категория людей, с которыми приходится общаться, - руководители различного ранга. В разговорах с ними выражаться следует четко и недвусмысленно, придерживаться только фактов или собственных соображений, кратко излагать мысли. С подчиненными общение должно быть в высшей мере доверительным и доброжелательным - от них, как известно в решающей степени зависит судьба менеджера. И наконец, менеджер постоянно общается с коллегами – руководителями других подразделений. Прямого влияния на них он оказать не может и здесь в особой мере нужно уметь вести переговоры, торговаться и убеждать.

В процессе общения менеджеру приходится выполнять три основных роли.

* роль координатора, связывающего одну группу людей с другой и упрощающего диалог между ними;
* роль информатора, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации;
* роль, связанная с принятием решений.

Роль менеджера на предприятии огромна. Он является связующим звеном, координатором всего, от него зависит как управление всем предприятием, так и руководство небольшими отделами - составляющими фирмы.

***2. Подготовка и повышение квалификации менеджеров, задачи и методы оценки***

 ***их деловых качеств***

Определение тех, кто обладает потенциалом войти в состав высшего руководства, не является такой проблемой, которую можно решить на одном заседании. Таких людей обычно оценивают регулярно в течение всей их карьеры, чтобы иметь представление, способны ли они сделать следующий шаг. Тем не менее некоторая оценка потенциальных способностей на первоночальной стадии необходима, так как профессиональный рост тех, кто должен будет стать менеджерами нужно обязательно тщательно планировать; овладение всем объемом требуемых знаний и умений на высшем уровне - длительный процесс.

Ряд компаний изучали этот вопрос очень серьезно. Он также был предметом научных исследований. Полученные из этих источников данные предлагают некоторые ориентиры относительно того, какие черты искать у потенциальных менеджеров.

*20 факторов, являющихся важным для менеджера:*

* навыки в области социальных отношений;
* поведенческая гибкость;
* способность к организации и планированию;
* потребность в профессиональном росте;
* способность к принятию решений;
* личное влияние;
* творчество;
* навыки устной коммуникации;
* умение сопротивляться стрессу;
* энергия;
* работа как самая важная часть жизни;
* установленные для самого себя высокие нормы выработки;
* склонность к преподаванию;
* направленность интересов;
* реализм в оценке видов на будущее;
* объективность по отношению к самому себе;
* способности;
* способность отложить удовольствие на какое-то время;
* потребности в одобрении высшего руководства;
* гибкость целей;
* социальная объективность;
* объективность по отношению к другим;
* восприимчивость к чувствам других людей.

Все эти факторы, в конечном счете, можно свести к 6 главным элементам, существенным для того, чтобы добиться успеха в управлении:

1. ***Общая эффективность*** - безукоризненный трудовой стаж.
2. ***Управленческие навыки***. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, планирует и организует работу эффективно, с готовностью принимает решения, его решения отличаются высоким качеством.
3. ***Межличностные навыки***. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, производит сильное и приятное впечатление на других, обладает хорошими навыками устных презентаций, руководит другими на работе, меняет поведение, когда необходимо, чтобы достичь цели.
4. ***Владение своими чувствами***. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, поддерживает эффективную работу в неопределенных и неконструктивных условиях, невзирая на стресс.
5. ***Интеллектуальные способности***. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, с готовностью учится и имеет широкий спектр потенциалов.
6. ***Мотивация работы***. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, находит удовлетворение от работы более важным, чем его коллеги, работающие в других областях производства; он хочет выполнять работу хорошо ради нее самой.

В результате исследования, проведенного Центром развития творческого руководства США, были установлены следующие черты успешно работающих руководителей.

* имели широкую диверсификацию в своей трудовой деятельности;
* хорошо выполняли различного рода задания;
* сохраняли самообладание в условиях стресса;
* переносили ошибки с достоинством и тактом;
* основное внимание уделяли трудностям и решали их;
* поддерживали хорошие отношения с разного рода людьми - были прямыми (искренними, но не неприятными).

Гипотетические принципы, выдвигаемые в качестве основы при определении потенциала, свидетельствуют о том, что школа и институт имеют большое значение.

а) Успехи на занятиях в престижном высшем заведении очень важны.

б) Значительную роль играет и общественная деятельность в университете.

в) Ценностные ориентации также имеют большое значение. Вообще говоря, те, кто добиваются успеха, имееют ценностные ориентации, связанные с новшествами, переменами, развитием, самосовершенствованием, служебными обязанностями, ответственностью и влиянием

г) Направленность на работу. Работа рассматривается как основное дело жизни.

д) Приверженность и убеждение в необходимости самосовершенствования.

е) Они обладают способностью учиться на ошибках, их управленческие навыки хорошо развиты, они имеют способности, умны и реально смотрят на вещи, хорошо относятся к другим людям и имеют репутацию успешно работающих руководителей.

 Для того, чтобы определить, кто обладает этими чертами, требуется тщательное измерение, очень часто это нужно делать в течение долгого времени.

 Типичные методы измерения включают следующие:

* собеседование
* тесты на проверку личных качеств
* деловые игры
* групповые упражнения
* биографические анкеты

Для развития навыков управленческой деятельности существует определенный

|  |  |
| --- | --- |
| ***Виды навыков*** | ***Типы упражнений*** |
| Управленческие навыки | Упражнения в форме обсуждения совокупности вопросов в группе  |
| Межличностные навыки | груповые упражнения по моделированию и групповые упражнения без руководителя, собеседования |
| Интеллектуальная способность | тесты |
| Стабильная деятельность | оценочные заключения и собеседования; упражнения на моделирование |
| Мотивация работы | тесты на перспективную оценку и оценку личных качеств работающего |
| Профессиональная мотивация | тесты и собеседования |

 Другие упражнения включают: упражнения на развитие умений слушать, вести переговоры, презентации, деловые игры, а также письменные упражнения для проверки понимания и умения выражать свои мысли.

 В последние годы возрасла популярность центров оценки, где используется множество различных уже описанных упражнений. Обычно этими центрами управляют хорошо подготовленные руководители высшего звена и профессиональные психологи.

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

 Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил.

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

 Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы поручают своим руководителям столь тривиальную работу, что они в ней разочаровываются. Сознавая эту проблему отдельные компании разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают достаточно ответственную работу, являющую испытанием их способностей, но, предположительно, приходящуюся им по силам. Обычно в начале такое назначение связано с ответственной оперативной деятельностью, а примерно через год предусматривает руководство постоянным подразделением.

 В систему повышения деловой квалификации входят также:

* краткосрочные курсы при университетах;
* вечерние курсы;
* внутрифирменные курсы повышения квалификации менеджеров;
* центры повышения квалификации при университетах, учебных центрах;

***3. Характеристика предприятия***

Компания "Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд." была создана в апреле 1994 года для реализации работ по проекту "Сахалин-II". Проектом предусматривается разработка шельфа о. Сахалин и поставка сахалинских нефти и газа на внутренний и внешний рынки.

"Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд." является иностранной компанией, зарегистрированной на Бермудских островах.

Компания "Сахалин Энерджи" считает кадры своим главным достоянием. Следуя этому принципу, компания реализует программы обеспечения техники безопасности и обучения персонала; этим же принципом компания руководствуется и в организации производства.

Компания "Сахалин Энерджи" ведет основные работы по добыче и вспомогательным операциям с использованием собственной рабочей силы, которая состоит главным образом из граждан России. Повседневное управление производством осуществляет производственное управление. Реализация проекта предусматривает также исполнение специализированных раьот подрядчиками компании, персонал которых почти полностью состоит из граждан России.

Управление производством осуществляется в соответствии с опытом, накопленным работниками компании при реализации аналогичных проектов в Северном море и на шельфе Аляски. Отделы Производственного управления будут последовательно укомплектовываться в течение этапа строительства и будут готовы к эффективному руководству объектами по мере их ввода в эксплуатацию. Производственное управление принимает активное участие на всех стадиях строительства, включая составление рабочего проекта, само строительство, монтаж аппаратов и трубопроводов и ввод в эксплуатацию.

Ключевые задачи организации производства:

* Свести к минимуму риск для здоровья и безопасности персонала
* Максимально использовать эффективные и проверенные опытом методы производства.

Компания "Сахалин Энерджи" должна обеспечить набор производственного персонала из числа российских граждан и осуществить подготовку работников. Компания планирует использовать услуги местного подрядчика (СП) для выполнения основного объема работ по подготовке работников - граждан России. Подготовка персонала направлена на совершенствование производственных навыков морской добычи нефти и газа, охраны окружающей среды, а также приобретения навыков владения иностранными языками.

В ходе первого этапа освоения месторождения занято следующее число российских граждан:

* На морской платформе - 34 человека;
* В производственном управлении - 85 человек.

На данный момент в компании работает около 220 человек, включая иностранных граждан.

1. ***Анализ состава и деловых качеств***

***руководителей и специалистов предприятия***

 В настоящее время компания включает в себя 9 крупных отделов, которые, в свою очередь состоят из более мелких подразделений.

1. Региональный отдел
2. Отдел по связям с российской стороной
3. Административный отдел
* Контрактный
* Административный
* Бухгалтерия
* Информационно-технический
1. Отдел инфраструктуры
2. Экологический отдел
* Отдел техники безопасности
1. Отдел кадров
2. Отдел российского участия и таможенных вопросов
3. Производственный отдел
* Отдел трубопроводов
1. Отдел материально-технического снабжения

Каждым отделом руководит менеджер, который в свою очередь подчиняется региональному управляющему. В каждом отделе есть секретарь и штат работников, выполняющих свои функции.

Рассмотрим состав управленческих кадров на примере коммерческого отдела компании.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Ф.И.О | Должность | Образо-вание | Стаж работы | Повышение квалификации |
|  |  |  |  | Общий | В данной должности |  |
| 1 | Вильям Флинн | Менеджер отдела | высшее | 24 | 3 | Семинары по вопросам работ с подрядными организациями |
| 2 | Джордж Мисоянис | Менеджер по маркетингу | 2 высших | 23 | 1 | Конференции и семинары по экспорту нефти и газа |
| 3 | Зубарева А.А. | Специалист по экспорту нефти | 2 высших | 15 | 2 | Курсы иностранных языков, компьютерные курсы, семинары по экспортным операциям |
| 4 | Галкина М.В. | Специалист по работе с российскими подрядными организациями | Высшее (канди-дат геологи-ческих наук) | 17 | 3 | Курсы английского языка, компьютерные курсы, бизнес-планирование |
| 5 | Назарова М.И. | Специалист по таможенным вопросам | высшее | 21 | 4 | Компьютерные курсы |
| 6 | Тони О' Рейлли | Администратор по контратам | высшее | 14 | 2 |  |
| 7 | Карпова Л.Н. | Специалист по контрактам | высшее | 6 | 2 | Компьютерные курсы, бизнес-курсы при Открытом Британском университете, курсы повышения квалификации при филиале компании в г. Хьюстоне |

 Мы видим, что все служащие коммерческого отдела имеют высшее образование, а то и два. Как я уже говорила ранее, успехи на занятиях в престижном высшем учебном заведении очень важны. Исследования установили, что люди из элитных колледжей имеют тенденцию занимать ведущее положение в своей профессии. Такие известные во всем мире университеты как Оксфордский, Кембриджский, Гарвардский и другие готовят в своих стенах именно управленческие кадры.

 Но несмотря на образование и большой опыт работы большое внимание в компании уделяется повышению квалификации специалистов. В компании существуют курсы английского языка и компьютерные курсы для работников. Производится обучение бухгалтерии по западным стандартам работников административного отдела. До начала буровых работ был специально создан колледж "Сахалин-Аляска", где обучались 50 российских специалистов-нефтяников для их дальнейшей работы на нефтедобывающей платформе .

 Что касается проведения оценивания, то в конце каждого года в компании проводится программа по итогам оценки деятельности работников за истекший год. Отдел кадров выдает всем работникам компании (включая менеджеров) формы для заполнения (см. Приложение А). По результатам заполнения форм и дальнейшего обсуждения со своим менеджером работнику ставится так называемая оценка и начисляется бонус (годовая денежная премия); служащие компании также получают рекомендации по улучшению своей работы в следующем году. Что касается менеджеров отделов, они, в свою очередь, оцениваются региональным управляющим на равных условиях с остальными служащими компании.

 В работе уже много было сказано о функциях и деловых качествах менеджеров и специалистов, теперь я бы хотела раскрыть данный вопрос на примере нескольких специалистов компании "Сахалин Энерджи".

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Состав модели*** | ***Руководитель*** | ***Специалисты*** |
|  |  | ***1 категории******(начальник отдела бурения)*** | ***2 категории******(бухгалтер)*** | ***3 категории******(специалист по охране окруж. среды)*** |
| 1. Общие требования | Подтверждение компетентности, специальная подготовка для работы на предприятиях нефтяной промышленности | Подтверждение компетентности, специальная подготовка по бурению наклонно-направленных и горизонтальных скважин | Наблюдение за финансовой деятельностью, ведение файлов, записей, счетов компании, подбор статистических данных для отчетов | Подтверждение компетентности, специальная подготовка для оказания помощи в соблюдении требований российских нормативов и стандартов и политики компании в отношении окру- жающей среды |
| 2. Должен иметь | высшее образование, диплом по специальности, опыт работы 5-10 лет в нефтяной промышленности | высшее образование, диплом инженера, 5-10 лет опыта буровых работ | высшее обра-зование, диплом по бухучету, опыт работы 5-10 лет по специаль-ности в нефтяной промышленности | высшее образование, диплом по специальности "охрана окружающей среды" или родственной специальности, опыт работы 5-12 лет по данной специальности |
| 3. Должен знать | Сферу деятельности (в данном случае нефтяную отрасль) | Административ-ное и техническое руководство буровыми работами | Западные стандарты бухчета применительно к нефтяной отрасли | Местные, региональные и общероссийские нормативы по охране окружающей среды, применимые к деятельности компании |
| 4. Должен уметь | Организовывать, планировать и координировать действия подчинненных и свои собственные, общаться с партнерами, клиентами, служащими, вести переговоры (в том числе с правительственны-ми органами), выдвигать и рассматривать новые идеи и предложения, принимать ответственные решения, контролировать работу предприятия (отдела) | Составлять планы буровых работ, давать рекомендации по заказу оборудования для проведения буровых работ, оптимизировать буровые работы за счет выбора и обеспечения соответствующего оборудования и материалов, участвовать в обсуждении и наблюдении за выполнением контрактов, разрабатывать технологии и методы буровых работ | Проверка, анализ, расчеты и обработка документов, ознакомление с утвержденными методами и формами, ведение файлов, записей, счетов, подготовка календарных планов и отчетов, выявление и исправление ошибок и расхождений, составление информации и статистики, поддержка в проведении целевых изысканий | Участвовать в выработке политики компании по охране окр. среды, оказывать техническую помощь в организации и внедрении прграмм, разрабатывать сметы расходов на системы и оборудование, выявлять экологические проблемы, определять меры исправления, исследовать экологически опасные ситуации, координировать составление и сохранение отчетов и записей по охране окр. среды |
| 5. Индивидуальные  качества | Честность, порядочность, справедливость по отношению к окружающим, понимание подчиненных, человечность, лидерство | Коммуникатив-ные навыки, поддерживание хороших отношений с подчиненными, менеджерами и подрядчиками, умение управлять и подчиняться, желание совершенство-вать профессиональ-ные навыки | Коммуникабель-ность, хорошее отношение к окружающим, желание повысить профессиональ-ный уровень, интерес к работе | Коммуникатив-ные навыки, поддерживание хороших отношение с окружающими, интерес к работе, желание совершенство-вать профессиональ-ные навыки |

1. ***Предложения по организации кадровой***

***работы с менеджерами***

 Инновационный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменением в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом.

 Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу, активное участие в принятии управленческих решений, непосредственную заинтересованность в результатах труда.

 Отсюда главный стратегический курс на высокий уровень образования, квалификации и этики принимаемого на работу персонала; предоставление широкому кругу работников условий для расширения знаний; непрерывного повышения профессионального мастерства, самовыражения; использование пакетов многообразных программ мотивации и развитие организационной культуры.

 Важное значение в разработке кадровой политики имеют принципы и требования, предъявляемые к работникам (как менеджерам, так и специалистам), принимаемым на работу.

 В компании делается ориентация на узкую специализацию менеджеров, поэтому особое внимание при приеме на работу уделяется специализированным знаниям и профессиональным навыкам.

 Набор кадров в компании осуществляется главным образом через рекламу. После выхода рекламы о том, что компания объявляет конкурс на замещение определенных вакантных должностей, кандидаты приносят в отдел кадров документы, вся информация с которых заносится в базу данных. Отдел кадров помогает руководителю отдела, где объявлена вакансия, подобрать кандидатуры работников. Обычно он подготавливает короткий список кандидатов, которые подходят по своей квалификации к данной должности. Если конкретная работа, под которую принимается работник не включена в годовой план, то необходимо ее обоснование, в соответствии с которым предполагаемая должность должна быть квалифицирована отделом кадров с целью включения ее в существующую систему оплаты труда. Подбор кадров начинается после того, как предложения по новой должности утверждены высшим руководством. При приеме на работу потенциальные кандидаты проходят тестирование для выявления профессиональной подготовки, а также проходят через серию интервью со своими будущими руководителями. Результаты интервью обобщаются и дополняются рекомендациями. Окончательный выбор делает непосредственный руководитель. После приема на работу проводится процедура введения в должность, когда работника знакомят с его обязанностями в соответствии с инструкциями.

 В задачи менеджеров входит сделать:

* Сделать работников способными к совместным действиям;
* Придать их усилиям эффективность и результативность;
* Сгладить присущие людям индивидуальные особенности
* Организовывать и контролировать деятельность групп;
* Разрешать конфликтные ситуации и вырабатывать компромиссные решения.

Для анализа проблемы кадрового состава менеджеры постоянно получают информацию: о затратах на подбор и расстановку кадров; о современном уровне текучести кадров; о прогнозируемой потребности в кадрах различных профессий.

Увольнение персонала, включая менеджеров, сопровождается серией оценочных и воспитательных приемов, за исключением экстремельных ситуаций.

Молодые работники активно привлекаются к участию в принятии управленческих решений, а также обучаются за счет компании с целью дальнейшего повышения в должности и продвижения вверх по иерархической лестнице.

***Список использованной литературы:***

1. ***М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури "Основы менеджмента", М. 1998***
2. ***И. Н. Герчикова "Менеджмент", М. 1995***
3. ***Н. Иосефович "Ты - босс! Как стать толковым руководителем", М. 1995***
4. ***У. Брэддик "Менеджмент в организации", Инфра-М 1997***
5. ***Шломо Майталь "Экономика для менеджеров", М. 1996***
6. ***М. Вудкок, Д. Фрэнсис "Раскрепощенный менеджер", М. 1994***
7. ***В.Р. Веснин "Менеджмент для всех", М. 1994***