Міністерство освіти україни

Київський національний економічний університет

Реферат

“Менеджмент персоналу”

Київ -1999

Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Безсумнівно, що управління трудовими ресурсами є одним із найважливіших аспектів теорії і практики управління.

Конкретна відповідальність за загальне керівництво трудовими ресурсами в великих організаціях звичайно покладена на професійно підготовлених робітників відділів кадрів, звичайно в складі штабних служб. Для того щоб такі спеціалісти могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання і компетенція у своїй конкретній галузі, але і проінформованість про потреби керівників нижчої ланки. Водночас, якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей і недоліків, то вони не можуть повною мірою скористатися послугами спеціалістів-кадровиків. Тому важливо, щоб усі керівники знали і розуміли засоби і методи управління людьми.

Управління трудовими ресурсами містить у собі такі етапи:

1. *Планування ресурсів:* розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.

2. *Набір* *персоналу:* створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах.

3. *Відбір:* оцінка кандидатів на робітники місця і відбір кращих із резерву, створеного в ходінабору.

4. *Визначення заробітної плати і пільг:* розробка структури заробітної плати і пільг із метою залучення, наймання і збереження службовців.

5. *Профорієнтація й адаптація:* вступ найнятих робітників в організацію і її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку.

6. *Навчання:* розробка програм для навчання трудовим навичкам, що вимагаються для ефективного виконання роботи.

7. *Оцінка трудової діяльності:* розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до робітника.

8. *Підвищення, зниження, переведення, звільнення:* розробка методів переміщення робітників на посади з більшої або з меншою відповідальністю, розвитку їхнього фахового досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.

9. *Підготування керівних кадрів, управління просуванням по* *службі:* розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

**Планування потреби в трудових ресурсах**

При визначенні цілей своєї організації керівництво повинно також визначити необхідні для їхнього досягнення ресурси. Необхідність у грошах, устаткуванні і матеріалах є цілком очевидною. Рідко хто з керівників упустить ці моменти при плануванні. Потреба в людях - теж здається цілком очевидною. На жаль, найчастіше планування людських ресурсів ведеться неналежним чином або ж йому не приділяється тієї уваги, на яку воно заслуговує.

**Набір**

Набір полягає в створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого організація відбирає найбільше потрібних для неї робітників. Ця робота повинна проводитися буквально по усіх спеціальностях - конторським, виробничим, технічним, адміністративним. Необхідний обсяг роботи з набору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі чинники, як вихід на пенсію, плинність, звільнення в зв'язку з закінченням терміну договору наймання, розширення сфери діяльності організації. Набір звичайно ведуть із зовнішніх і внутрішніх джерел.

До засобів зовнішнього набору відносяться: публікація оголошень у газетах і професійних журналах, звертання до агентств по працевлаштуванню і до фірм, що поставляють керівні кадри, направлення людей, що уклали контракт на спеціальні курси при коледжах. Деякі організації запрошують місцеве населення подавати у відділ кадрів заяви на можливі в майбутньому вакансії.

**Відбір** **кадрів**

На цьому етапі при управлінні плануванням кадрів керівництво відбирає найбільше підходящих кандидатів із резерву, створеного в ході набору. В більшості випадків вибирати слід людину, що має найкращу кваліфікацію для виконання фактичної роботи на займаній посаді, а не кандидата, що представляється найбільш підходящим для просування по службі. Об'єктивне рішення про вибір, у залежності від обставин, може грунтуватися на освіті кандидата, рівні його професійних навичок, досвіді попередньої роботи, особистих якостях. Якщо посада відноситься до розряду таких, де визначним чинником є технічні знання (наприклад, науковець), то найбільше важливе значення, певне, будуть мати освіта і попередня наукова діяльність. Для керівних посад, особливо більш високого рівня, головне значення мають навички налагодження міжрегіональних відношень, а також сумісність кандидата з вищестоящими начальниками і з його підпорядкованими. Ефективний відбір кадрів являє собою одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів.

До трьох найбільш широко застосовуваних методів збору інформації, що вимагається для ухвалення рішення при відборі, відносяться іспити, співбесіди і центри оцінювання.

**Визначення заробітної плати і пільг.**

Вид і кількість винагород, запропонованих організацією, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя.

Дослідження показують, що винагороди впливають на рішення людей про надходження на роботу, на прогули, на рішення про те, скільки вони повинні робити, коли і чи варто взагалі піти з організації. Багатьма дослідженнями встановлено, що кількість прогулів і плинність кадрів прямо пов'язані з задоволеністю одержуваною винагородою. При гарній роботі, що дає почуття задоволення, кількість прогулів має тенденцію до зниження. Коли ж робота неприємна, число прогулів значно зростає.

Термін «**заробітна плата**» відноситься до грошової винагороди, виплачувана організацією робітнику за виконану роботу. Вона спрямована на винагороду службовців за виконану роботу (реалізовані послуги) і на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності. Організація не може набрати й утримати робочу силу, якщо вона не виплачує винагороду по конкурентноспроможних ставках і не має шкали оплати, що стимулює людей до роботи в даному місці.

Розробка структури заробітної плати є обов'язком відділів кадрів або трудових ресурсів. Структура заробітної плати в організації визначається за допомогою аналізу обстеження рівня заробітної плати, умов на ринку праці, а також продуктивності і прибутковості організації. Розробка структури винагороди адміністративно-управлінського персоналу більш складна, оскільки крім самої зарплати в її часто входять різноманітні пільги, схеми участі в прибутках і оплата акціями.

**Фахова орієнтація й адаптація в колективі**

Першим кроком до того, щоб зробити працю робітника як можна більш продуктивною, є професійна орієнтація і соціальна адаптація в колективі. Якщо керівництво зацікавлене в успіху робітника на новому робочому місці, воно повинно завжди пам'ятати, що організація - це суспільна система, а кожний робітник це особистість. Коли нова людина приходить в організацію, вона приносить із собою раніше придбані досвід і погляди, що можуть вписатися або не вписатися в нові рамки. Якщо, наприклад, останній бос нового робітника був людиною владною і віддавав перевагу спілкуватися тільки шляхом листування, робітник буде вважати що йому краще послати папір, чим просто підняти слухавку, хоча новий бос у дійсності віддає перевагу усному спілкування.

Якщо керівник не прикладає активних зусиль для організації адаптації нових робітників, останні можуть розчаруватися через незбутність своїх надій, можуть порахувати що в поводженні варто керуватися досвідом, придбаним на попередній роботі, або прийти до інших неправильних висновків про свою роботу. Керівник повинний також пам'ятати про те, що щось із того, що новачки дізнаються в ході своєї адаптації, може виявитися для них просто шоком.

**Підготовка кадрів**

Організації мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці своїх робітників. Багато організацій при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із засобів досягнення цієї цілі є набір і відбір найбільше кваліфікованих і здатних нових робітників. Проте цього недостатньо. Керівництво повинно також проводити програми систематичного навчання і підготовки робітників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей в організації.

Підготовка являє собою навчання робітників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці. Кінцева ціль навчання полягає в забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей із навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

Значення навчання широко визнано. На жаль, багато керівників не усвідомлять усіх пов'язаних із цим складностей.

Навчання корисно і потрібно в трьох основних випадках. По-перше, коли людина надходить в організацію. По-друге, коли службовця призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка встановить, що в людини не вистачає визначених навичок для ефективного виконання своєї роботи.

**Оцінка результатів** **діяльності**

Наступним кроком після того, як робітник адаптувався в колективі й одержав необхідну підготовку для ефективного виконання своєї роботи, буде визначення ступеня ефективності праці. У цьому полягає ціль оцінки результатів діяльності, що можна уявити собі як продовження функції контролю. Процес контролю передбачає установку стандартів і вимір результатів для визначення відхилення від установлених норм і при необхідності прийняття коригувальних заходів. Аналогічним чином, оцінка результатів діяльності потребує, щоб керівники збирали інформацію про те, наскільки ефективно кожний робітник виконує делеговані йому обов'язки. Повідомляючи ці відомості своїм підлеглим керівник інформує їх про те, як добре вони справляються зі своєю роботою і дає їм можливість виправити свою поведінку, якщо вона не відповідає прийнятій. Разом з тим, оцінка результатів діяльності дозволяє керівництву визначити найбільше видатних робітників і реально підняти рівень їхніх досягнень, переводячи їх на більш привабливі посади.

**Підготовка керівних кадрів**

Підготовка зводиться до розвитку навичок і умінь, необхідних службовцям для ефективного виконання своїх посадових обов'язків або виробничих завдань у майбутньому. На практику систематичні програми підготовки найбільше часто використовують для того, щоб готувати керівників до просування по службі. Для успішного підготування керівних кадрів, як і для навчання взагалі, потрібні ретельний аналіз і планування.

За допомогою оцінки результатів діяльності організація насамперед повинна визначити здібності своїх менеджерів. Потім, на основі аналізу змісту роботи, керівництво повинно встановити - які здібності і навички вимагаються для виконання обов'язків на всіх лінійних і штабних посадах в організації. Це дозволяє організації з'ясувати, хто з керівників має найбільш підхожу кваліфікацію для заняття тих або інших посад, а хто потребує в навчанні і перепідготовці. Розв'язавши всі ці питання, керівництво може розробити графік підготовки конкретних осіб, що намічаються до можливого просування по службі або переведенню на інші посади.

**Управління просуванням по службі**

У розвиток програм по підготовці керівних кадрів на початку 70-х років багато компаній і консультаційних фірм розробили програми по управлінню кар'єрою, тобто просуванням по службі. Один з авторів визначає поняття управління кар'єрою як офіційну програму просування робітників по службі, що допомагала б розкривати усі свої здібності і застосовувати їх найкращим, із погляду організації, чином. Програми управління просуванням по службі допомагають організаціям використовувати здібності своїх робітників повною мірою, а самим робітникам дають можливість найбільше повно застосувати свої здібності.

Офіційна програма управління просуванням по службі дає людям можливість сприймати їхню роботу в організації як «серію переміщень по різноманітних посадах, що сприяє розвитку як організації, так і особистості». Це має велике значення, оскільки дослідження говорять про те, що люди звичайно ставляться до своєї кар'єри достатньо пасивно. Вони схильні до того, щоб важливі рішення про їхню кар'єру ініціювались би іншими людьми, а не їхніми власними інтересами, потребами і цілями. На думку авторів публікацій і дослідників, що працюють у цій області, результатом програм просування по службі є велика відданість інтересам організації, підвищення мотивації продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повне використання здібностей робітників.

**Список використаної літератури:**

1. Травин В.В., Дятлов В.А. «Основы кадрового менеджмента», М-95
2. Шекшля С.В. «Управление персоналом современной организации», М-96
3. Кричевский Р.Л. «Если Вы — руководитель...», М-96