Московский Университет МВД России

Реферат

По предмету: *Управление персоналом*

На тему: *Понятие управления персоналом. Организационная структура системы управления персоналом. Система управления персоналом.*

Выполнил:

Слушатель 523 уч. взвода

Младший лейтенант милиции

Проверил:

Старший преподаватель кафедры АД ОВД

Москва 2009г.

**Содержание**

Введение

Управление персоналом: понятие и подходы

Содержательная структура управления персоналом

Цели и задачи

Организационная структура системы управления персоналом

Формирование системы управления персоналом

Заключение

Литература

**Введение**

Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано, прежде всего, с глубокими преобразованиями в производстве. Традиционная технология, включая конвейер, стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в устойчивые технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации и иных характеристик рабочей силы. Стабилизация производственных процессов давала возможность широко применять труд низкой квалификации, что позволяло экономить на издержках, связанных с наймом, обучением и оплатой рабочей силы. Научные концепции организации труда и управления исходили из этих требований. Имело место безусловное разделение труда на управленческий и исполнительский, преобладали подетальная специализация и жесткий пооперационный контроль. Традиционная технология отличалась слабой зависимостью от субъективного фактора производства.

Научно-технический прогресс в последние десятилетия стал причиной крупных изменений в трудовой деятельности. Традиционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам, робототехнике, наукоемкому производству, основанному на компьютерной технике и современных средствах связи, био- и лазерной технологии. Вследствие их внедрения сокращается численность персонала, повышается удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации. Возрастает стоимостный объем капитала, приводимого в движение одним работником. Расширение полномочий на рабочем месте, контроль за производственным процессом самого работника (с вытекающими последствиями для мотивации и управления персоналом) - главная отличительная черта современности.

Изменяется и содержание трудовой деятельности. В целом снижается роль навыков физического манипулирования предметами и средствами труда и возрастает значение концептуальных навыков. Имеется в виду умение в целостной системе представлять сложные процессы, вести диалог с компьютером, понимание статистических величин. Приобретают особое значение внимательность и ответственность, навыки общения, устной и письменной коммуникации.

Современное производство все более требует от рабочих качеств, которые не только не формировались в условиях поточно-массового производства, но и преднамеренно сводились к минимуму, что позволяло упростить труд и удешевить стоимость рабочей силы. К числу таких качеств относятся высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество готовой продукции, знание техники и организации производства, творческие навыки. Одной из отличительных черт современного производства выступает его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в дела организации. Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. Большинство специалистов формулируют современную концепцию управления человеческими ресурсами достаточно широко, подчеркивая ее отличия по критериям оценки эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат); по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль); по предпочтительной форме организации (органичная, гибкая форма организации, а не централизованная бюрократическая) и т.п. При этом ими отмечается наличие тенденции к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние два десятилетия. Характерная черта в организации работы с персоналом в нынешних условиях - стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения.

**Управление персоналом: понятие и подходы**

Понятие "управление персоналом (кадрами)" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами". И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

Не случайно концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). А это значит, что сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы (экстенсивный путь), либо (при необходимости) сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшейся части (интенсивный путь).

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Задача развития персонала, необходимость оценки целесообразности инвестиций предприятия в собственную рабочую силу требуют, естественно, иного подхода к принятию управленческих решений, когда акцентируется внимание на стратегических аспектах решения проблемы трудообеспеченности предприятия, на социальном развитии кадров, в то время как "управление персоналом" рассматривается ими как текущая оперативная работа с кадрами.

В этом отношении к понятию "управление персоналом (кадрами)" приближается понятие "управление человеческим фактором", означающее целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы.

Практика показывает, что в управлении кадрами на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.

При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

При таком подходе "управление персоналом" трактуется более широко. Управленческие решения выходят за пределы чисто экономических положений и базируются на положениях социологии, физиологии и психологии труда.

Развитие концепции управления персоналом шло по пути преодоления технократического подхода к человеку как к машине, подключения его мотивационных ресурсов, социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника как личности.

Управление персоналом переняло основополагающие принципы теории научного управления, такие как использование научного анализа для определения способов выполнения задач, отбор работников, лучше подходящих для выполнения работы, обеспечение соответствующего обучения работников, систематическое и правильное использование материального стимулирования и др.

Особенно большой вклад внесла школа "человеческих отношений", становление которой связано с теорией мотивации Э.Мэйо. Разработанные ею принципы управления людьми провозглашали учет желаний и ожиданий людей, межличностных отношений. На сочетании рациональности организации с удовлетворенностью работника своей деятельностью делали акцент и более поздние школы научного управления.

Эти требования нашли свое воплощение в поведенческой концепции управления, ориентированной на использование различных методов мотивации: управление по целям, обогащение труда, участие работников в управлении (партисипативное управление).

Все большая ориентация управления на социальную сторону, на интересы работника меняла задачи и приоритеты в управлении кадрами предприятия, требуя увязки принимаемых решений не только с интересами производства, но и с интересами его социальной составляющей - коллектива предприятия.

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят новые модели управления, предусматривающие:

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;

- использование "пакетов" мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;

- формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;

- гибкое и адаптивное использование "человеческих ресурсов", повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, новая идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Отсюда основными факторами мотивации к труду являются:

признание в труде;

достижения в труде;

содержание труда;

ответственность и самостоятельность;

возможность профессионального продвижения;

возможность развития личности работника.

Большое значение имеют гарантия занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к управлению кадрами в значительной степени связаны с концепцией качества трудовой жизни.

Можно увидеть, что новые подходы к управлению кадрами ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

Концепция управления персоналом - система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом,

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый - иерархическая структура организации, где основное средство воздействия - это отношения «власти - подчинения», давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй - культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий -рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия - понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации - работники, а за пределами - потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они 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.

***Содержательная структура управления персоналом***

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание управления персоналом составляют:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;

- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);

- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);

- система общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптация работников на предприятии;

- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;

- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;

- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

***Цели и задачи***

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;

- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

**Организационная структура системы управления персоналом**

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 определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя. Авторитет службы управления персоналом зависит от уровня специальных знаний сотрудников, степени полезности службы в процессе воздействия на кадровые процессы. Особенности той или иной организации (главным образом, ее размер) определяют видоизменение организационной структуры системы управления персоналом. Варианты видоизменения оргструктуры могут зависеть от возможностей организации (в первую очередь, финансовых) сформировать то или иное подразделение. Кроме того, здесь важную роль играет достигнутый методический, кадровый потенциал, влияющий на степень участия внешних организаций в реализации той или иной функции управления персоналом. При немногочисленности персонала и соответственно незначительной суммарной трудоемкости функций системы управления персоналом выполнение отдельных функций может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. Вне зависимости от особенностей организации состав функций системы управления персоналом должен оставаться постоянным. Меняется только трудоемкость их выполнения. Ряд функций может быть передан др. подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Напр., информационное обеспечение системы управления персоналом может осуществляться централизованным в рамках организации подразделением. В крупных организациях может наблюдаться дальнейшее структурирование подразделений системы управления персоналом. Наиболее характерным примером является выделение промежуточных подразделений в отделах обучения персонала. Важным этапом в процессе построения оргструктуры является формирование связей между ее звеньями. При этом должны четко фиксироваться вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители. Можно выделить четыре вида структурной связи: линейная (непосредственное адм. подчинение); функциональная (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения); соисполнительства (совместное выполнение работ); обеспечивающая (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

Структура управления организацией или организационная структура — одно из ключевых понятий развития управления. Оно тесно связано со стратегическими целями, функциями, процессом управления и распределения полномочий между работающими в организации. В рамках структуры протекает весь управленческий процесс: движение потоков информации, принятие управленческих решений, в котором участвует весь персонал. Структура необходима, чтобы все протекающие в организации процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Ученые, теоретики определяют структуру как «совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами» (Н.И. Кабушкин) или как упорядоченный «набор образующих ее элементов, тем или иным способом связанных друг с другом» (В.Г. Веснин). Кроме упорядоченной системы «устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого, а также форм разделения и кооперации управленческого труда, в рамках которого осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей» (З.П. Румянцева), под углом управления персоналом представляется структура организации в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми понятиями структур управления в этом ракурсе являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами структуры управления могут быть как отдельные работники, так и службы, выполняющие функциональные обязанности и операции. Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые подразделяют на вертикальные и горизонтальные (линейные и функциональные).

На протяжении десятилетий на отечественных предприятиях господствовал технократический подход к хозяйствованию, когда во главу угла ставились производственные планы, бюджеты, структуры, административные распоряжения. Кадровая политика была прерогативой государственных органов и идеологических механизмов. Руководители предприятий не имели достаточных полномочий для подчинения кадровой работы интересам производства. Монополизм в сфере труда приводил к сужению трудовой мотивации и низкой производительности.

Традиционная модель управления организацией в командно-административной системе была ориентирована на действия вышестоящих органов и предполагала:

* стабильное функционирование и «вечное» существование предприятия;
* жесткое построение внутренних структур и выполнение предписанных функций;
* производство плановой продукции;
* гарантированный сбыт при относительно сложном получении дополнительных ресурсов.

При централизованной системе управления фонд заработной платы являлся частью национального дохода, ежегодно предусматриваемой в бюджете отдельной строкой. В руках государства находились все рычаги управления оплатой труда: тарифная система, дифференцированная по отраслям экономики; правила выплаты премий, различных доплат и надбавок за особые условия труда; лимит штатной численности персонала на предприятиях. За расходованием планового фонда заработной платы был установлен жесткий контроль. В случае отступления от правительственного типового положения об оплате труда, за нарушение сроков выплат заработной платы, перерасход денежных средств руководитель предприятия нес персональную ответственность.

В этом механизме государственного регулирования особая роль отводилась взаимоувязыванию выплат фонда заработной платы с выполнением государственных плановых заданий. Ранее действовавшее законодательство о труде и механизм рассмотрения на предприятиях трудовых споров обеспечивали трудящимся определенный уровень социальной защиты.

Внутренняя структура организаций характеризовалась наличием многочисленных технических и конструкторских подразделений, развитых подразделений снабжения, крупных подразделений социальной и бытовой сфер и незаметных финансовых и экономических служб.

Однако сплошное «огосударствление» воспроизводства трудовых ресурсов к концу 70-х годов стало тормозом для развития производительных сил. Централизованная организация заработной платы с элементами ее уравнительности перестала выполнять свою стимулирующую роль.

Между тем, исследователи и практики свидетельствуют, что традиционный управленческий инструментарий становится все менее эффективным. Это обусловлено тем, что производственная и коммерческая деятельность все более усложняется, и предприятия для своего выживания и развития должны искать методы адаптации к изменениям среды. К выявленным недостаткам линейно-функциональной структуры управления предприятием (когда соблюдается принцип единоначалия и функционального разделения труда) относятся:

1) несоответствие полномочий и ответственности, прав и обязанностей, контроля и исполнения;

2) трудность или невозможность полной и достоверной оценки действий функциональной службы или должностного лица с общественных позиций;

3) ограничения в реализации принципа единоначалия, ставящие сам принцип под сомнение;

4) преобладание текущих, оперативных вопросов, имеющих безотлагательный характер и легче формируемых, над перспективными и стратегическими вследствие излишней концентрации полномочий на верхнем уровне управления.

Недостатки управления в традиционной структуре связаны с тем, что в существующих организациях, в основном, указаны вертикальные связи, а горизонтальные между структурами затруднены и официально «не прописаны». Для решения этой проблемы используется блочный подход проектирования организационной структуры управления в организациях с учетом не только вертикальных, но и горизонтальных связей. Блок-центр горизонтальных связей наделяется комплексом координирующих задач и функций, который, наряду с организацией производства или торговли, может выполнять задачи по совершенствованию управления производством или торговлей и вместе с информационно-вычислительной службой составляют блок-центр горизонтальных связей, находящийся в прямом подчинении директора предприятия. Такой подход создает дополнительные объемы работ для руководителя организации, поскольку расширяет сферу контроля и тем самым усложняет его деятельность.

В начале 90-х годов централизованное регулирование оплаты труда практически было упразднено, предприятия самостоятельно стали решать вопросы организации заработной платы, численности персонала, организации и нормирования труда. Прямое государственное регулирование ограничилось установлением минимального размера оплаты труда и определением ставок заработной платы работников бюджетной сферы. Предоставление предприятиям права самостоятельно устанавливать системы и размеры оплаты труда было оправданным решением, так как в условиях рыночной экономики они стали полностью отвечать за свое финансово-экономическое положение, в том числе и за социальную защиту своих сотрудников. Многие руководители предприятий делают только первые шаги на пути реформирования оплаты труда на принципах цены рабочей силы, складывающейся на рынке труда. Для развития этого процесса потребовалось новое законодательство — Трудовой кодекс РФ, адаптированный к рыночной экономике (старый КЗоТ РФ уже не отражал произошедшие в социально-трудовой сфере изменения). Но до сих пор в некоторых отраслях не разработаны нормы труда, учитывающие новые рыночные реалии.

Так, до настоящего времени во многих организациях отделы кадров структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими службами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления персоналом.

**Формирование системы управления персоналом**

Формирование системы управления персоналом предполагает, прежде всего, построение "дерева целей", причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (организации, фирмы).

Далее решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом, - выявление структурных звеньев службы, формулирование их целевых задач и функций, построение структуры управления персоналом в зависимости от особенностей предприятия и сложившейся на ней структуры управления, вопросы о взаимосвязи структурных подразделений службы управления персоналом между собой и с другими управленческими структурами предприятия.

На следующем этапе в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений - содержание, пути движения и носители информации. Управление персоналом основывается на использовании целого комплекса правовых документов. Кроме того, применяется целый комплекс норм и нормативов (численности, обслуживания, времени и т.п.), общепринятых процедур работы с документами.

В управлении персоналом как процессе выделяется несколько частных процессов:

\* планирование - определение целей управления, средств их достижения, моделирование и прогнозирование объекта управления;

\* организация - работа по комплектованию кадров: профориентация, профотбор, привлечение рабочей силы, наем, расстановка по рабочим местам, профессиональная подготовка, совершенствование организации труда, улучшение условий труда и т.д.;

\* регулирование - межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное движение рабочей силы, изменение численности персонала, уровня заработной платы и т.д.;

\* контроль - контроль численности, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнения кадровых приказов и т.д.;

\* учет - получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам и т.д.

Управление можно рассматривать и как процесс принятия решений. В этом случае управление представляет собой совокупность последовательно выполняемых работ: изучение ситуации, само принятие решения, контроль за исполнением решения, оценка результатов и (в порядке обратной связи) корректировка задач управления.

В целях изучения кадрового состава или кадровой ситуации разрабатывается система категорий и понятий (потенциал, кадровая политика и т.п.) и на этой основе организуется сбор информации, характеризующей количественную и качественную сторону состояния, динамику развития кадровой ситуации в разрезе принятых категорий.

**Заключение**

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Текущие трудности современных предприятий во многом связаны с неэффективным управлением: сохранилась высокая концентрация полномочий по принятию решений у руководства, отсутствует долгосрочная стратегия в отношении персонала.

Предприятия, где все предложения, решаемые, как правило, в функциональных отделах, должны передаваться на вышестоящий уровень, т.е. иметь решение только через центральный аппарат — не редкость. Фактически многие вопросы решает сам руководитель по принципу подчиненности «директор — функциональные отделы» и «функциональные отделы — управление предприятием»; разобщенность структурных подразделений аппарата управления, вызываемая тем, что их работа направлена на выполнение определенной функции, не достигает общей цели с определенными конечными результатами.

**Литература:**

1. Е.В. Маслов «Управление персоналом предприятия»
2. Гончаров В.В. «В поисках совершенства управления» М: МП 1993г.
3. Грачев М.В. «Управление трудом».- М.: Наука, 1990г.
4. Грачев М.В. «Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации» - М., 1993г.
5. Под ред. А.Я. Кибанова. «Управление персоналом организации». — М.: ИНФРА, 1997г.
6. Галенко В.П. «Управление персоналом и эффективность предприятий». - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994г.