Содержание

Введение…………………………………………………………………………….5

1 глава Управление персоналом в организации………………………………….6

1.1 Управление персоналом: понятие и сущность……………………………7

1.2 Методология управления персоналом………………………………….. 8

2 глава Система управления персоналом…………………………………….9

2.1 Характеристика и структура управления персоналом на предприятии…10

3 глава Анализ системы……………………………………………………11

3.1 Организационная характеристика предприятия…………………………….12

 Заключение………………………………………………………………………13

Список использованной литературы....................................................................14

**Введение**

Ясно, что управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами работники являются объектом управления. Это касается прежде всего количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений и т.д.
И чтобы раскрыть содержание этого специфического вида управленческой деятельности, уточним сначала, что является объектом и субъектом управления.
Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).
Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.
В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.
В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия "управление персоналом". Одни авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание читателя на организационной стороне управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Типичным примером первого подхода может служить определение, данное В. П. Галенко: "Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий"
Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: "Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками" [8].
Таким образом, главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.
Несмотря на многообразие определений управления персоналом, мало чем отличающихся друг от друга по своей сущности, имеются и такие, которые свидетельствуют, что данное понятие не получило четкого толкования. Например, отмечается, что управление персоналом связано с изучением человеческих ресурсов в управлении, т.е. касается непосредственно кадрового потенциала управления, когда сам персонал управления рассматривается как некий объект управленческих решений. С такой подменой объектов управления (персонал предприятия на персонал управления предприятием) вряд ли можно согласиться.

1 глава

Управление персоналом в организации

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация.

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.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

**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 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.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение. На рис. 2.3 приведена схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации.

Сегодня кадровые подразделения реализуют многие функции, ранее рассредоточенные по экономическим, производственно-техническим и другим подразделениям. Их интеграция в одном месте свидетельствует о реальном росте влияния человеческих ресурсов в практике внутрифирменного руководства. Такое построение службы позволяет администрации реально управлять этим важным ресурсом и решать сложные задачи повышения эффективности производства.

Опрос специалистов показал, что в настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений (по затраченному времени) направлены на совершенствование трудовых отношений, подбор кандидатов на вакантные должности, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития, а также организацию заработной платы. При этом далеко не во всех случаях они могут самостоятельно принимать соответствующие решения, а делят эту обязанность, прежде всего с линейными руководителями и с другими службами.

В последние годы во внутриорганизационном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию.

Новое явление в сфере обслуживания кадровой работы - обособление функции подбора ключевого персонала, руководителей и специалистов в особый род инфраструктурных организаций *(executive search firms).* Некоторые из них ведут счет на сотни тысяч рекомендованных и принятых клиентами на работу специалистов. А число таких фирм, например, в США оценивается примерно в 1,5 тыс.

В последнее время на предприятиях особое внимание уделяется организации **системы и процесса управления персоналом**. Вследствие этого многие предприятия начинают перестраивать существующие *системы управления персоналом*. Но далеко не везде эти изменения повышают эффективность работы персонала и соответствуют действительным потребностям организации. Это происходит в силу того, что система управления персоналом предприятия часто изменяется без предварительного анализа ее работы, без научного обоснования и понимания необходимости каких-либо изменений.

Для того чтобы изменения в *системе управления персоналом* были действительно эффективны, представляется разумным рассматривать систему управления персоналом с точки зрения инновации. Существует множество подходов к определению инновации, и в научной литературе понятие инновации освещено довольно подробно. Однако большинство работ посвящены продуктовым инновациям, и почти не встречается работ рассматривающих в качестве инновации систему управления персоналом.

Для того чтобы рассматривать систему управления персоналом с точки зрения инноваций, необходимо дать определение системе управления персоналом вообще.

1.1 Управление персоналом: понятие и сущность

Управление персоналом — одна из важнейших составляющих частей современного менеджмента.

Современное управление персоналом — это система идей и приемов эффективного построения и управления организациями и проектами, при наличии соответствующих контроллинговых систем. Например, системы менеджмента качества, системы (мульти -)проектного управления и т. д. и т. п.

Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

##### **Сущность системы управления персоналом**

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, т.к. любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Управление персоналом, впрочем, как и организацией в целом, является необходимым элементом этого взаимодействия, т.к. "всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения отдельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере"

В отечественной литературе нет единого мнения по поводу определения управления персоналом, но можно выделить несколько подходов:

1. Институциональный подход. С позиций этого подхода управление персоналом рассматривается как "разнообразная деятельность различных субъектов (среди которых чаще всего выделяют специализированные службы управления персоналом, линейных и высших руководителей, выполняющих функцию управления по отношению к своим подчиненным), направленная на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников"
2. Содержательный (функциональный) подход. Данный подход "основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации", он показывает "какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь этих целей", в отличие от институционального подхода, который акцентирует внимание на "том, что должно дать управление персоналом для организации.…Это позволяет говорить об управлении персоналом как об особом виде деятельности, как о целостной системе, имеющей свое специфическое содержание» Организационный подход. С точки зрения этого подхода управление персоналом можно определить как "комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий. Здесь речь идет о взаимодействии объекта и субъекта, рассматриваются механизмы, технологии, инструменты и процедуры реализации функций управления персоналом "
3. Интересен подход, полагающий объектом системы управления персоналом процесс целенаправленного взаимодействия и взаимовлияния в совместной продуктивной деятельности управленцев и персонала. Данный подход определяет систему управления как единство субъекта и объекта управления, которое достигается в результате не только саморегулирования в сложных социальных системах, но и целенаправленного воздействия объекта управления на субъект. При этом объектом управления выступают социальные отношения, процессы, группы, а также социальные ресурсы и сам человек, неизбежно вступающий в социальные отношения, участвующий в социальных процессах и группах, в реализации ресурсов

Исходя из этого, можно говорить об управлении персоналом как системе, которая имеет объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определенных методов.

Управление персоналом, являясь социальным, содержит в себе несколько аспектов. В частности, выделяют следующие аспекты управления персоналом:

Технико-экономический – отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственные условия и т.д.;

* Организационно-экономический – содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.д.;
* Правовой – включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;
* Социально-психологический – отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;
* Педагогический – предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием персонала, наставничеством и др.

Система управления персоналом является непременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, т.к. возникает с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития.

Чтобы как можно лучше понять, что же представляет собой система управления персоналом и как добиться наиболее эффективного ее функционирования, необходимо рассматривать ее в непротиворечивом единстве всех подходов к управлению персоналом.

Для эффективного функционирования система управления персоналом должна быть построена на научно-обоснованных принципах, должна использовать оптимальные методы и технологии, соответствующие принципам, лежащим в ее основе, а также не противоречить общей концепции развития организации.

Изменение, усовершенствование системы управления персоналом представляет собой сложный процесс, требующий учета многих переменных. При этом само изменение системы управления персоналом целесообразно рассмотреть с точки зрения инновации. Для этого представляется разумным рассмотреть инновацию вообще и особенности инновационного процесса.

Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее, может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным и зависит от заложенной при декомпозиции концепции.
Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную (управленческую) и человеческую, или личностно-культурную. Другие в управлении производством (предприятием) выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми. Управление деятельностью складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля за выполнением заданий. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.

Можно встретить в литературе и другие варианты структурирования производственно-хозяйственной системы. Однако обращает на себя внимание то обстоятельство, что практически всегда выделяется кадровая составляющая как составная часть системы управления, что не является случайным. Важнейшей областью деятельности любого предприятия (организации, фирмы) была и остается трудообеспеченность: привлечение рабочей силы, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования.
Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием многих факторов. Изменяются техника и технология, которые определяют требования к рабочей силе, направленность ее специальной подготовки, уровень квалификации и т.д. Состав рабочей силы изменяется под действием как объективных, так и субъективных факторов (например, происходит смена состава работников под влиянием текучести кадров, естественный и непрерывный процесс квалификационного роста, меняются мотивационные посылки в отношении к труду и т.д.). Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.
Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом (кадрами)
В последние годы в научной литературе и практике широко используются и другие понятия: управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением на производстве.
Большой разнобой вносит и переводная литература с ее различной терминологией, свойственной различным школам управления. Наиболее часто встречаются такие термины, как:
personnel administration - управление кадрами (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными; "человеческие отношения" в промышленности;
personnel management - руководство кадрами (включая подбор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); трудовые отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками;
personnel relations - управление кадрами и т.д.
Как часто бывает, при попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне, задачах, формах проявления и т.д. Так, говоря об управлении трудовыми ресурсами, имеют в виду часть населения, относящуюся к данной категории, которая подвергается планомерному воздействию и регулированию со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования в территориальном разрезе.
Понятие "управление трудом" относится чаще всего к определенной территории или предприятию и охватывает вопросы эффективного использования задействованной рабочей силы, т.е. мероприятия по повышению эффективности живого труда, связанные с техническим, прогрессом (повышение вооруженности труда и, следовательно, его производительности, снижение потребности в рабочей силе), со сберегающей политикой (активное использование имеющихся резервов роста производительности труда, воздействие на те или иные факторы рационального использования рабочего времени, формирования и использования трудового потенциала и т.д.).

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.
Это стало аргументом для некоторых ученых при выделении управления человеческими ресурсами в особое направление менеджмента, 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 как составной части менеджмента 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.

**1.2 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СИСТЕМА

Управление в кибернетическом понимании представляет собой, как известно, целенаправленное воздействие на систему и ее элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода ее в другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития этой системы.
Целями регулирования в общем виде являются обеспечение, поддержание и предупреждение тех или иных последствий в зависимости от конкретного характера проявлений со стороны объекта управления.
Трудовой коллектив представляет собой некую систему "Кадры", состоящую конструктивно из элементов, находящихся во взаимосвязи. Она имеет свою внутреннюю структуру, поскольку работники различаются по выполняемым функциям, категориям, профессиям и по многим другим характеристикам: демографическим (пол, возраст), экономическим (стаж, подготовка, мотивация), социально-психологическим (дисциплина, способность к взаимодействию) и др. Сама по себе система представляется достаточно сложной, так как для нее характерно множество связей между элементами как по горизонтали (между работниками), так и по вертикали (между структурными подразделениями, органами Управления и т.п.).
В основе управления персоналом лежит определение траектории развития системы "Кадры" и регулирование ее поведения в динамике в соответствии с развитием внешнего окружения, внутренних противоречий, задач предприятия (организации, фирмы) как производственно-хозяйственной системы.
Применительно к персоналу предприятия управление означает разработку и реализацию управленческого воздействия на совокупность характеристик трудового потенциала работника и коллектива с целью приведения их в соответствие, как с текущими задачами функционирования предприятия, так и со стратегией его развития, необходимостью полного использования возможностей, связанных с ролью человеческого фактора в современном производстве. Поэтому управленческие решения направлены не только на отдельных работников как элементы системы "Кадры", но и на поддержание производственных взаимосвязей между ними, на саму структуру системы, ее пропорции, на поведение системы в целом, ее развитие.
Состояние системы "Кадры" определяется как собственными целями, так и целями производства. Рабочая сила, занятая на предприятии, должна соответствовать вещественному фактору производства (применяемой технике, технологии, обусловленной ими организации производства и труда). Итак, с одной стороны, имеются рабочие места с их требованиями к работникам в отношении квалификации, подготовки, личных качеств, с другой - имеются рабочие с различными качествами, профессиональной подготовкой, квалификацией. Управление персоналом предполагает воздействие на обе стороны с целью обеспечить требуемое соответствие. Это сложная задача, так как меняются и требования к работникам, и сам персонал предприятия.
Управление идет по следующим направлениям:
- изменение численности работников и форм занятости;
- изменение структуры персонала;
- изменение мотивации персонала и т.д.
Для этого используются различные методы, имеющие отношение к технологии работы с кадрами: подбор, наем, требования при найме, обучение и продвижение, оценка и оплата труда и т.п.
Стабильное функционирование системы, ее надежность во многом зависят от оперативности отклика на возникающие нарушения ("сбои") в системе. Оценка состояния системы, ее
изменение под действием любого принятого управленческого решения требуют как раз учета этих связей, упреждения негативных откликов на разных уровнях. А поскольку оперативно обеспечить такой отклик трудно, необходимо ориентироваться на методы управления, обеспечивающие или поощряющие ее самоорганизацию. Вместе с тем следует учитывать и такую особенность системы "Кадры": реакция на ситуацию, возникающую под влиянием внутренних и внешних факторов, часто не бывает немедленной, даже оперативно принятые меры могут сказаться лишь через определенное время (временной лаг).

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.
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.

**2 глава**

**Система 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, среди которых наиболее важное место занимает КЗоТ. Кроме того, применяется целый комплекс норм и нормативов (численности, обслуживания, времени и т.п.), общепринятых процедур работы с документами.

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.

Не меньшее влияние оказывают факторы, действующие непосредственно на предприятии: применяемые техника и технология, организационный уровень производства и управления, состояние трудовой и технологической дисциплины, организация и условия труда, правила и нормативные акты внутреннего трудового распорядка, система вознаграждения за труд, мотивация трудовой деятельности, культура производства и взаимоотношений и т.п.
В управлении персоналом важно знать, какие цели могут быть достигнуты с помощью тех или иных средств воздействия, как и через что оно осуществляется.
Арсенал применяемых здесь средств (методов, приемов работы с кадрами, выраженных в различных организационных формах) достаточно разнообразен:
кадровое планирование;
управление изменениями;
оптимизация численности и структуры персонала, регулирование трудовых перемещений;
выработка правил приема, расстановки и увольнения работников;
структурирование работ, их новая компоновка, формирование нового содержания труда, должностных обязанностей;
управление затратами на персонал как средство воздействия на развитие трудового потенциала работника;
организация труда как средство создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе
работы; управление трудовой нагрузкой, оптимизация структуры рабочего времени;
оценка и контроль деятельности;
политика вознаграждения за труд, его высокие результаты; предоставление социальных услуг как средство мотивации, стабилизации коллектива;
тарифные соглашения между администрацией и коллективом;
социально-психологические методы (методы устранения конфликтных ситуаций, обеспечения взаимодействия и т.д.);
формирование корпоративной культуры и др.
Часть этих средств носит организационный характер (кадровое планирование, организация труда), другие связаны с воздействием на работника с целью изменения его мотивации, поведения, мобилизации его внутренних возможностей (система вознаграждения, оценки, обеспечения взаимодействия и др.). Важным инструментом управления является кадровое планирование, обеспечивающее целенаправленное развитие коллектива в соответствии с ресурсными возможностями и целями предприятия. Кадровое планирование представляет собой часть общей системы планирования, поэтому оно должно тесным образом увязываться с другими его видами (планирование производства, сбыта, финансов, инвестиций и др.). Через кадровое планирование оказывается воздействие на такие стороны кадровой работы, как:
- потребность в персонале;
- работа по найму и заполнению вакантных рабочих мест, включая подготовку кадров;
- высвобождение излишней рабочей силы;
- затраты на рабочую силу и др.
Любые изменения (а результатом управления персоналом как раз и является целенаправленное изменение) состояния рабочей силы должны осуществляться с учетом как движущих сил (моментов, обусловливающих целесообразность изменения именно в данную сторону), так и сдерживающих. Среди последних можно выделить сопротивление со стороны работников как объекта управления воспринимать новое в связи с разной оценкой одних и тех же событий, фактов, наличием узкособственнических интересов, неправильным пониманием целей организации и т.д.
Результативность преобразований зависит от методов их проведения. Стратегия управления изменениями может быть директивной, переговорной, нормативной, аналитической или ориентированной на действия.
В зависимости от ситуации наибольший эффект могут дать разъяснение, общение (при недостаточной информации), участие работников в реорганизационном процессе (для повышения интереса к изменениям), помощь или поддержка (если люди боятся преобразований), переговоры и обеспечение согласия тех, кого преобразования касаются, на активное участие в них; явное или неявное принуждение и др.
Политика затрат на рабочую силу (вложения в "человеческий капитал") обусловливает подходы к привлечению рабочей силы, развитию собственного персонала, подготовке и переподготовке кадров, к разработке и реализации социальных программ.
Подбор нужной рабочей силы должен строиться на хорошо продуманной системе оценки деловых и личных качеств, а эффективная система оценки результатов труда обеспечивает взаимосвязь оплаты труда с его результативностью, или стимулирующую функцию заработной платы. Такой подход к построению оплаты труда, воспринимаемой работником как справедливой, благоприятно сказывается на отношении человека к своей работе, рабочему месту, предприятию.
Система оценки результатов труда во взаимоувязке с оценкой личных качеств работников позволяет организовать продвижение работников по службе.
В управлении персоналом используется и такой метод, как организация труда, прежде всего через его основные элементы - разделение и кооперацию труда, условия труда. Разделение труда и взаимоувязка частичных трудовых процессов формируют содержание труда работника, его должностные обязанности, что имеет важное значение для расстановки кадров, обогащения содержания труда, снятия утомления с помощью перемены труда и т.д.
Кроме того, благодаря организации труда, использованию прогрессивных форм разделения и кооперации труда регулируются трудовые нагрузки, выравниваются неоправданные различия в занятости работников на протяжении смены.
Управление персоналом должно обеспечить благоприятную среду, в которой реализовывались бы творческие возможности работников, развивались их способности. В итоге люди должны получать удовольствие от выполняемой работы и общественного признания своих достижений.
Широко распространенным средством воздействия на работника, на складывающиеся трудовые отношения является мотивация труда, предусматривающая:
- систему вознаграждения, материального и морального поощрения;
- обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;
- развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного продвижения, планирования карьеры;
- улучшение социально-психологического климата в организации благодаря изменению стиля руководства, условий найма и работы, поощрению индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития;
- активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами, участие в прибылях и акционерном капитале фирмы и т.д.
Мотивация позволяет решить такие задачи, как стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности (прежде всего профессиональной), обеспечение систематического роста квалификации.
В создании благоприятного имиджа предприятия для привлечения наиболее качественной рабочей силы велика роль социальной политики предприятия, проявляющейся в гибкой системе услуг и льгот социального характера, предоставляемых предприятием работникам сверх обязательных, предусмотренных законодательством в порядке социальной защиты.
В качестве средства управления персоналом может выступать регулирование трудовых отношений между администрацией и Работниками. Эти отношения находят свое документальное закрепление в коллективных договорах между нанимателями и профсоюзом. Поскольку интересы администрации и работника не всегда совпадают, важно обеспечить в коллективном договоре достижение сотрудничества по таким вопросам, как повышение производительности труда, управление и развитие предприятия и т.д., а также согласия по процедуре рассмотрения трудовых конфликтов, жалоб рабочих и служащих.
Иногда - при угрозе массового высвобождения работников с предприятий, при необходимости регулирования отраслевых и межотраслевых различий в уровне заработной платы и т.п. - заключаются трехсторонние договоры (администрация территории, представители работодателей и профсоюзов).
На формирование климата в коллективе сильное влияние оказывает корпоративная (организационная) культура, представляющая собой определенную философию, систему ценностей, целей, вознаграждений и норм. Любые изменения во внешнем окружении, во внешних условиях деятельности вызывают соответствующие изменения в организационной культуре и структуре предприятия.
Если этого не происходит, эффективность деятельности предприятия существенно снижается, о чем свидетельствуют многочисленные факты экономического краха предприятий и банкротства при переходе к рыночной экономике.

2.1 Характеристика и структура управления персоналом на предприятии

***Менеджер по персоналу*** — профессия молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной) функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление *кадрового* *менеджмента*, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы — не только функционирующей, но и развивающейся, — на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте — *управление человеческими ресурсами*.

**Методы и механизмы управления.** *Метод управления — это набор способов, приемов, средств воздействия на управляемый объект*. По содержанию воздействия на объект управления методы обычно делятся на: *организационно-административные, экономические, социально-психологические* и др.

Так, **организационно-административные методы** основаны на приказах, распоряжениях, законах и других нормативно-правовых документах и опираются на возможность применения силы государственными органами, в том числе непосредственно на силовые структуры. Внутри организации взаимоотношения менеджеров их подчиненных регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации.

**Экономические методы** воздействия основаны на использовании материальных (экономических, денежных) интересов. Конкретный экономический метод включает как отдельные приемы воздействия, так и их совокупности. Комплекс взаимосвязанных экономических мер, направленных на достижение конкретного результата, образует *экономический механизм* *управления.*

**Социально-психологические методы** управления опираются на убеждение, морально стимулирование, сознательность, держатся на обычаях и традиционных ценностях общества.

Под словами «механизм управления» понимают совокупность тех или иных методов управления. Организационно-административные, экономические и социально-психологические  методы управления применяются совместно. Ясно, что сама возможность использования экономических и социально-психологических методов опирается на существующую административную структуру предприятия. С другой стороны, чисто административными (командными) методами, без материального и морального стимулирования нельзя добиться существенного повышения эффективности работы предприятия.

Ясно, что организационно-административный, экономический, социально-психологический механизмыявляется частями системы управления в целом. На различных уровнях управления эта система имеет свои особенности. Можно выделить макроуровень, т е. управление в рамках всей страны, и мезоуровень, касающийся отдельных секторов и отраслей народного хозяйства, например, управления добычей нефти и газа. На уровне конкретных предприятий системы управления, вполне естественно, носят более специальный характер, приспособленный к особенностям этих предприятий и их подразделений. Большое практическое значение имеет и самый нижний уровень управления – управления собой. Можно сказать, что каждый является менеджером, поскольку он управляет по крайней мере одним человеком – самим собой.

**Управляющие параметры**. В математических моделях, используемых при управлении, используются различные виды переменных. Одни из них описывают состояние системы, другие – выход системы, т.е. результаты ее работы, третьи – управляющие воздействия. Выделяют экзогенные переменные, значения которых определяются извне, и эндогенные переменные, используемые только для описания процессов внутри системы.

Управляющие параметры – часть экзогенных. Задавая их значения (или изменения этих переменных во времени), менеджер меняет выход системы в нужную для себя сторону.

Поскольку невозможно абсолютно точно предсказать поведение системы под влиянием тех или иных воздействий, приходится изучать устойчивость социально-экономических моделей, используемых при управлении. Чаще всего вводят случайные воздействия (возмущения), что приводит к замене единственной траектории движения на пучок (трубку) и снижает эффективность управления. Соответствующая математическая теория хорошо разработана, но достаточно трудна для понимания и применения.

Двойственным к нему является вариант «Продвинуться дальше». Например, за заданное время изготовить как можно больше деталей. При заданном рекламном бюджете организовать наиболее эффективную рекламную кампанию.

Здесь есть критерии, по которым надо оптимизировать системы. В первом случае – число деталей. Во втором – эффективность рекламной кампании, которую можно измерить по увеличению числа покупателей и объема продаж. Критерии – часть переменных, описывающих выход системы, т.е. те результаты ее работы, которые представляют интерес для менеджера.

Одна из наиболее важных целей как для отдельного человека, так и для организации – самосохранение. Стремление сохраниться как самостоятельное целое, обеспечить равновесие с окружающей средой, стабильность и целостность – этот вариант целеполагания назовем «Приказано выжить». Именно самосохранение, а не максимизация прибыли (за какой период?) является основной целью предприятия (подробнее эта проблема обсуждается в следующей главе).

Другой подход к проблеме управления связан с идеей обратной связи. Управление не выбирается заранее, а корректируется в каждый текущий момент времени на основании информации о состоянии или о выходе системы.

Для подразделения внутри организации обычно имеется конфликт между внешними и внутренними целями. Например, центральное руководство имеет целью получить от цеха возможно больше продукции при возможно меньшей оплате труда. В то время как руководство цеха желает прямо противоположного – несколько сократить выпуск продукции, но увеличить фонд оплаты труда. Аналогична ситуация и для организации во взаимоотношениях с внешним миром. Потребители хотят получить товары возможно более высокого качества при возможно более низкой оплате труда, а поставщики, наоборот, предпочли бы не заботиться о качестве, но зато увеличить цены.

Неизбежен конфликт между внутренними целями субъекта экономической жизни (от отдельного человека до групп стран) и внешними целями его окружения. Разрешение подобных конфликтов – одна из основных задач менеджера.

3 глава

**3.1 Организационная характеристика предприятия**

Ясно, что управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами работники являются объектом управления. Это касается прежде всего количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений и т.д.
И чтобы раскрыть содержание этого специфического вида управленческой деятельности, уточним сначала, что является объектом и субъектом управления.
Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).
Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.
В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.
В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия "управление персоналом". Одни авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание читателя на организационной стороне управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Типичным примером первого подхода может служить определение, данное В. П. Галенко: "Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий"
Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: "Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками" [8].
Таким образом, главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.
Несмотря на многообразие определений управления персоналом, мало чем отличающихся друг от друга по своей сущности, имеются и такие, которые свидетельствуют, что данное понятие не получило четкого толкования. Например, отмечается, что управление персоналом связано с изучением человеческих ресурсов в управлении, т.е. касается непосредственно кадрового потенциала управления, когда сам персонал управления рассматривается как некий объект управленческих решений. С такой подменой объектов управления (персонал предприятия на персонал управления предприятием) вряд ли можно согласиться.

Управление персоналом на предприятии общественного питания (Кафе «Звездочка»)

На кого ориентирована программа:

* Директора/управляющие
* Менеджеры ресторанов
* Тренинг - менеджеры
* HR - менеджеры
* другие сотрудники, отвечающие за результаты работы заведения

Программа тренинга:

* Внутренняя среда организации ресторана.
	+ Культура ресторана: установки высшего руководства, убеждения, ценности, миссия, стратегия.
	+ Пять стадий развития ресторана.
	+ Основные положения ресторанного менеджмента.
	+ Четыре фазы планирования набора персонала.
	+ Разработка параметров должности.
	+ Должностные инструкции в ресторанном бизнесе.
	+ Стратегии обучения персонала.
	+ Ситуационное управление: автократия, консультирование, участие, невмешательство.
	+ Политики ресторана.
	+ Примеры внутренней организации ресторанов и ресторанных сетей: удачи и просчеты.
* Отбор персонала.
	+ Интервью. Виды интервью, их информативность.
	+ Групповое интервью с сотрудниками.
	+ Специальные вопросы для кандидатов на должности, связанные с продажами.
	+ Процесс интервью.
	+ Примеры вопросов интервью.
	+ Специальное интервью для руководящих должностей в ресторане.
	+ Предложение о работе, правильный отказ.
* Ориентация новых сотрудников.
	+ Установки менеджера: учитель, руководитель, мастер, занятой шеф.
	+ Лист первого дня.
	+ План обучения на рабочем месте.
	+ Тренер-повар. Тренер-официант. Наши требования и ожидания.
	+ Контрольные листы обучения.
	+ Учебные пособия в ресторане. Тесты.
	+ Лист обратной связи.
* Делегирование полномочий как характеристика "живого" ресторана.
	+ Ценности делегировани.
	+ Причины делегирования.
	+ Препятствия со стороны менеджера и сотрудника.
	+ Признаки неэффективного делегирования.
* Мотивация персонала.
	+ Развитие теории мотивации.
	+ Самое важное для ресторатора.
	+ Стадии теории иерархии потребностей Абрахама Маслоу.
	+ Предположения теории X и теории Y,влияющие на отношения менеджеров к сотрудникам.
	+ Восемь элементов внешней мотивации работника: денеги, продвижение, обучение, досуг, отношение, образование, безопасность, душевный покой.
	+ Причины, почему деньги становятся для сотрудников источником неудовлетворенности.
	+ "Толкающие" и "притягивающие" мотивы.
	+ Внутренние и внешние факторы, влияющие на мотивацию сотрудников ресторана.
	+ 4 основных формы стимулов: принуждение, материальное поощрение, моральное поощрение, самоутверждение.
	+ Коучинг-подход к сотруднику. Методология коучинга.
	+ Ошибки тренеров, менеджеров. Разбор спорных вопросов и возникающих проблем с сотрудниками.
	+ Системы компенсации и стимулирования.
	+ Разница между почасовой оплатой и зарплатой: какому сотруднику и как платить.
	+ Оплата по результатам. Процент с продаж: кому , сколько, за что.
	+ Стадии разработки и внедрения новой структуры оплаты.
	+ Тет-а- тет с сотрудником.
	+ Оценка работы сотрудника.Критерии, проведение. Примеры оценок повара, бармена, хостесс,официанта
	+ Управление проблемными сотрудниками.
	+ Проблемы, связанные с характером сотрудника, внешними факторами, работой.
	+ Увольнение сотрудников.
	+ Выходное интервью сотрудника ресторана.
* Создание эффективной команды.
	+ 10 шагов создания эффективной команды.
	+ Факторы группового поведения в ресторане.
	+ Стадии развития группы .Роли в группе.
	+ Стили управления конфликтами.
	+ Техники формирования командного духа и создания имджа команды.
	+ Методы и формы управления командой, создания сплоченности.
* Собрание смены в ресторане.
	+ Цели собрания.
	+ Нацеленность на продажи.
	+ Характер проведения собраний и их периодичность.
	+ Подготовка к собранию.
	+ Собрание у сотрудников кухни и зала ресторана: общее, отличия.
	+ Собрание - важный инструмент мотивации персонала.
* Лидерство и власть в ресторане.
	+ Двойственная природа власти.
	+ Власть и авторитет. Явные лидеры и "серые кардиналы" в ресторане.
	+ Лидер-синергист, пророк, администратор, изобретатель, энтузиаст, вдохновитель, реализатор.
	+ Ошибки менеджмента в ресторане, связанные с природой власти.
* Управление изменениями.
	+ Вопросы, связанные с персоналом при разработке программ изменений.
	+ Заблуждения, связанные с изменениями.
	+ Три стратегии управления изменениями в ресторане.
	+ Трансформация организации.

3.2 Анализ системы управления персоналом и оценка её эффективности

Эффективность систем оперативного управления персоналом, если используется системный подход, определяется при соответствующем взаимодействии с менеджментом ответственным за контроллинговую функцию в организации. В общем можно отметить низкую эффективность воздействий на персонал при отсутствии соответствующих систем менеджмента. Например, эффективность воздействий на персонал с целью повышения качества производимой продукции или услуги будет низка, если в организации отсутствует система менеджмента качества. То же касается и эффективного управления проектами и др. видов деятельности. С другой же стороны недостатки и проблемы систем менеджмента легче обнаруживаются и устраняются с помощью грамотного оперативного управления персоналом.

Специалист по работе с персоналом — HR-менеджер (специалист по кадрам). Предприятия иногда решают проблемы управления персоналом с помощью более квалифицированных кадровых агентств, при наличии соответствующих квалификаций (образование, опыт, результаты). На практике, работы связные с приёмом сотрудников на работу являются чаще всего переданными кадровым агентствам. Активно развивается деятельность кадровых агентств по оперативной работе в организации.

Отбор персонала — это система мероприятий, обеспечивающая формирование необходимого для данного предприятия (фирмы) состава кадров, включая как количественные, так и качественные параметры.

Подбор персонала — это комплекс процедур оценки и приема на конкретные должности, которые включают в себя сопоставление требований должности и квалификации работника, его профессионального опыта, а также деловых и личных качеств.

К числу наиболее распространенных и часто применяемых методов отбора следует отнести:

1. Заполнение анкет и написание автобиографий;
2. Проведение бесед в форме интервью;
3. Проведение различного рода тестов.

Анкеты могут быть как общего характера (автобиографические), так и специфического, предполагающие ответы на заранее подготовленные специальные вопросы, помогающие косвенно оценить те или иные качества кандидата. Проведение различного рода собеседований или интервью сейчас довольно популярно. Однако, для получения качественных результатов при таком методе отбора необходимо выполнение целого ряда условий:

* высокая квалификация проводящего беседу, знание им психологии, содержания и последовательности задаваемых вопросов;
* умение наладить психологический контакт, расположить к себе собеседника;
* способность ориентироваться в процессе беседы, задавать наводящие или уточняющие вопросы;
* умение делать объективные и правильные выводы из ответов претендента;
* способность быть корректным, доброжелательным и не поддаваться личным эмоциям;
* умение создавать хорошие условия для проведения интервью (время, интерьер и т.п.).

Тестирование предназначено для оценки профессиональных, деловых и личных качеств претендента, по результатам решения заранее подготовленных задач — тестов. Чтобы правильно составить тот или иной тест, необходимо, прежде всего, провести анализ рабочего процесса и выявить наиболее характерные черты, качества и стиль работы, которые позволяют быстро и эффективно выполнять именно эту работу. Тест должен быть составлен так, чтобы он позволял измерять или оценивать именно данные параметры, которые признаны важными или обязательными для занятия того или иного рабочего места или должности.

Но существуют и такие тесты, которые позволяют измерить соответствие претендента не только содержанию, но и характеру будущей работы. Например, для менеджера или рекламного агента нужны определенные деловые и личностные качества (коммуникабельность, оперативность, мобильность и т.п.), которые также могут и должны тестироваться.

Наряду с анкетированием, собеседованием и тестированием можно попытаться навести справки о кандидате, обратившись в организацию, где он раньше работал. Это иногда позволяет дополнить информацию или оценить правильность изложенных в резюме сведений.

Кроме этого, можно принять на работу сотрудников с испытательным сроком, составляющим от одного до шести месяцев. Испытательный срок также можно рассматривать как метод отбора персонала, позволяющий оценить кандидата непосредственно на рабочем месте, в процессе выполнения конкретных трудовых функций и должностных обязанностей.

Следующим этапом является подбор персонала, который нацелен на обеспечение максимально полного соответствия между вновь принятыми сотрудниками и вакантными рабочими местами или должностями. Если Вы осуществляете целенаправленный прием и отбор работников, т.е. ведется поиск претендентов на замещение определенных вакансий, то методы и процедура отбора по существу превращается в методы и процедуры подбора. Если же наем и отбор ведутся, предположим, среди выпускников учебных заведений, то подбор может и должен быть отодвинут по времени для предоставления возможности молодым специалистам проявить свои качества, знания и предпочтения.

**Заключение**

Таким образом, в результате отбора по определенным критериям устанавливается количественный и качественный состав нанимаемых работников, а затем путем подбора происходит их расстановка по конкретным рабочим местам и должностям.

Методы отбора принимаемых работников должны отвечать двум важнейшим критериям: во-первых, они должны давать достоверный результат, во-вторых, они должны быть надежны. Методы отбора для каждого предприятия (фирмы) должны учитывать их производственную специфику, размеры, сложность и технологическую изменчивость.

**Различные варианты формулировок целей управления**. В простейшем случае цель полностью описана. Например, необходимо попасть в определенное место за минимальное время. Или – построить дом по заранее выбранному проекту, руководствуясь утвержденной сметой. Этот вариант целеполагания назовем «Попасть в точку».

Таким образом, сегодня все больше преобладают не учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их составе психологи, специалисты по управлению, методам обучения (педагоги) и трудовым отношениям, подготовка которых в широких масштабах ведется в университетах. Из 100 специалистов в среднем 12 - специалисты по тренингу, повышению квалификации и социальному развитию, 37 - по работе с кадрами и 38 являются руководителями общего профиля по работе с персоналом.

**Список использованной литературы**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский, А.И.Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. –М.: Экономъ 2006.-670с.:ил.
2. Драчева Е.Л. Менеджмент : учебное пособие для студентов учреждений сред. Проф. образования / Е.Л Драчева, Л.И Юликов. – 3 –е изд., стер— М .: Издательский центр «Академия», 2003.
3. Казначевская Г.Б. Менеджмент. Учебник/ Г.Б Казначевская. Изд. – е 6 –е. – Ростов н /Д : Феникс, 2006. – 352с (СПО).
4. Орлов А.И. М.: Издательство "Изумруд", 2003. - 298 с.
В книге в доступной форме излагаются основы менеджмента - науки и практики управления.
5. Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное./ Гольдштейн Г.Я. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. 250 с.
6. http://www.aup.ru/books/m152/
7. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Учебник. 1999.
8. Зайцев Г.Г.. Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент). - СПб.: СПбУЭФ 1992.
9. www.aup.ru