СОДЕРЖАНИЕ

Введение……………………………………………………………….3

1. Концепция управления персоналом в организации………………6

2. Принципы и методы построения системы управления…………..10

3. Управление работой с персоналом в организации……………….26

 3.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования…………26

 3.2. Оперативный план работы с персоналом…………………….29

Заключение………………………………………………………………31

Список используемой литературы……………………………………..33

ВВЕДЕНИЕ

 В условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

 В системе мер реализации экономической реформы особое значение придается повышению уровня работы с кадрами, постановке этой работы на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта.

 Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие:

 . Формализация методов и процедур отбора кадров;

 . Выдвижение молодых и перспективных работников;

 . и многое другое.

 Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике

управления производством при становлении рыночной экономики.

Управление людьми важно для всех организаций — больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих

потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем

должностям.

3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва,

созданного в ходе набора.

4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной

платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5. Профориентация и адаптация. Введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой

деятельности и доведения ее до работника.

8. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

 1. Концепция управления персоналом в организации

 До последнего времени само понятие «управления персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, системы управления каждой организации имело функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделения.

 Основным структурным подразделением по управлению кадрами в

организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовке кадров. Для выполнения последних функций не редко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

 Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

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 обеспечения системы кадрового управления;

 . управление занятостью;

 . оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;

 . анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;

 . планирование и контроль деловой карьеры;

 . профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;

 . управление трудовой мотивацией;

 . правовые вопросы трудовых отношений.

 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.

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

 Изменение 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. Укрупнено можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

 Первый - иерархическая структура организации, где основное средство

воздействия это отношение власти подчинению, давление на человека

сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

 Второй - культура, т.е. вырабатываемый 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. Как кому 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 отношения, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходах 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, базирующимися 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.

 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 структуры управления персоналом,

объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами. В зависимости от размеров организации 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.

 Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т.е. правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

2. Принципы и методы построения системы управления персоналом организации

 Различают две группы принципов построения системы управления

персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к

формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (таблица 1). Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Таблица 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип  | Содержание принципа  |
| Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персонала  |
| Обусловленности функций управления персоналом целям производства | Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства.  |
| Первичности функций управления персоналом | Состав подсистем систем управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом. |
| Оптимальности соотношения интраинфрафункций управления персоналом  | Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции).  |
| Оптимального соотношения управленческих ориентации | Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.  |
| Потенциальных имитаций  | Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществление каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного (двух) работников своего уровня.  |
| Экономичности | Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрывать эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления.  |
| Прогрессивности | Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам.  |
| Перспективности | При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации.  |
| Комплексности | При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.).  |
| Оперативности | Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.  |
| Оптимальности | Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.  |
| Простоты  | Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает управление системы управления персоналом в ущерб производству.  |
| Научности  | Разработка мероприятий по формированию систему управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.  |
| Иерархичности | В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) «вверх» (агрегирование) по системе управления.  |
| Автономности | В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.  |
| Согласованности | Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени.  |
| Устойчивости | Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.  |
| Многоаспектность | Управление персоналом как по вертикале, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.  |
| Прозрачности | Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строится на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом.  |
| Комфортности | Система управления персоналом должна обеспечить максиму удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделение существенной информации их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д.  |
| Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом  |
| Концентрации | Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.  |
| Специализации | Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующие на выполнении групп однородных функций.  |
| Параллельности | Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управление персоналом.  |
| Адаптивности (гибкости)  | означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.  |
| Преемственности | Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.  |
| Непрерывности | Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделении, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления т.п.  |
| Ритмичности | Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.  |
| Прямо точности  | Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления).  |

 Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом управления организации, построения, обоснования и реализации новой системы (Таблица 2).

Таблица 2. Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методы обследования (сбор данных)  | Методы анализа  | Методы формирования  |
| Самообследование  | Системный анализ Экономический анализ  | Системный подход  |
| Интервьюирование, беседа  | Декомпозиция  | Аналогий  |
| Активное наблюдение рабочего дня  | Последовательной подстановки Сравнений  | Эксперно-аналитический Параметрический Блочный  |
| Моменты наблюдения  | Динамический Структуризация целей Нормативный  | Моделирования Функционально-стоимостного анализа Структуризация целей  |
| Анкетирование  | Параметрический Моделирование  | Опытный Творческих совещаний |
| Изучение документов  | Функционально-стоимостного анализа  | Коллективного блокнота Контрольных вопросов |
| Функционально-стоимостного анализа  | Главных компонентов Балансовый Корреляционный регрессионный анализ Опытный Матричный  | 6-5-3 Морфологический анализ  |

Продолжение таблицы 2.

|  |  |
| --- | --- |
| Методы обоснования  | Методы внедрения  |
| Аналогий Сравнений Нормативный Экспертно-аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объектаРасчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов Функционально-стоимостного анализа  | Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления Материальное и моральное стимулирование нововведений Привлечение общественных организаций Функционально-стоимостного анализа  |

Раскроем сущности этих методов:

 . Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом.

 Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т. п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т. п.).

 . Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые.

 Чем проще элементы, полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистему, подсистемы - на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т. е. синтезировать. При этом применяется метод де композиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

 . Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

 . Метод сравнения позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

 . Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

 . Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом, и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

 . Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

 . Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерий построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязей подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей, и специалистов управления персоналом организации.

 . Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода - установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

 . В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п.

 . Метод главных компонентов позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

 . Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения, управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

 . Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

 . Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

 . Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

 . Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направления развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания - выявит, возможно, больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

 . Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать

 независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещаний по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

 . Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

 . Метод 6-5-3 (морфологический анализ) предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

 . Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

 Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигается в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

3. Управление работой с персоналом в организации

3.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.

 Полная занятость в экономике нашей страны в период застоя, создание

 новых рабочих мест за счет дополнительных капиталовложений, сокращения продолжительности рабочего дня и увеличения отпусков привели к росту дефицита на рынке труда. Научно-технический прогресс и организационные нововведения, улучшая условия труда, предъявили новые требования к уровню знаний и психофизиологическим возможностям человека. Это в свою очередь, увеличило дефицит высококвалифицированных кадров и кадров, отвечающих психофизиологическим требованиям производства. Командно-административные методы руководства, не обладая гибкими средствами управления, не смогли эффективно устранить или уменьшить социальную напряженность, вызванную потребностью в повышении качества жизни и, прежде всего, качества трудовой жизни, которое находит свое выражение в достойных человека условиях труда и возможности участия каждого работника в управлении делами организации. Повышения чувства удовлетворенности трудом при одновременном улучшении использования персонала стало невозможным достичь, стремясь к прагматической цели - выполнению плана производства продукции любыми средствами. Административные методы, направленные на руководство людьми, не замечали человека, не считались с его потребностями.

 Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики, учитывающей все эти аспекты, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и работополучателей.

 Сущность кадрового планирования заключается в том, что оно имеет

 задачей предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. На рисунке 1 показано место кадрового планирования в системе управления кадровой работой организации.

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Формирование кадровой политики организации  |
| 2 | Кадровое планирование  |
| 3 | Разработка профессионально - квалификационных моделей, требований к персоналу по должностям и профессиям  |
| 4 | Набор и отбор персонала  |
| 5 | Определение заработной платы и льгот. Организация системы оплаты и стимулирования труда.  |
| 6 | Профориентация и адаптация персонала, работа с увольняющимися |
| 7 | Подбор, расстановка, продвижение персонала (деловая карьера) |
| 8 | Профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала  |
| 9 | Оценка персонала и результатов его трудовой деятельности  |
| 10 | Анализ и исследование персонала и рынка труда  |
| 11 | Совершенствование работы с персоналом в организации  |

 Рис.1 Место кадрового планирования в системе управления работой с

персоналом в организации

 Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации.

 Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?

- каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

- каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых - квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

- каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

 Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

3.2. Оперативный план работы с персоналом

 Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с

помощью специально разработанных анкет собрать следующую информацию:

 . сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место

 жительства, время поступления на работу и т. д.);

 . данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих,

 служащих, квалифицированных рабочих и т. д.);

 . текучесть кадров;

 . потери времени в результате простоев, по болезни;

 . данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков);

 . заработная плата рабочих и служащих (ее структура, дополнительная

 заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

 . данные об услугах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

 Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию.

 Информация о персонале представляет собой совокупность всех

оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового

планирования.

 Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

 . простоты - это значит, что информация нее должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько необходимо в данном конкретном случае;

 . наглядности - сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;

 . однозначности - сведения не должны быть не ясными, в их толкование следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;

 . сопоставимости - сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;

 . преемственности - сведения о кадрах, подаваемых за разные временные

 периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;

 . актуальности - сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т. е. представляться без опозданий.

 Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью

процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

 Качественно новый уровень развития экономики не может быть достигнут без эффективного использования персонала предприятий и фирм всех форм собственности. Это давно поняли на большинстве фирм промышленно развитых стран. Пришло время для осознания этого и в России.

 На многочисленных примерах я попыталась показать роль правильного совершенствования управления персоналом и, следовательно, наиболее эффективного использования «человеческих ресурсов». Из представленного материала можно сделать следующие выводы:

 1. Кадровый менеджмент становится одним из важнейших факторов выживания предприятий в условиях рыночных отношений. Порой минимальные вложения и максимальное использование «человеческих ресурсов» позволяют предприятию выиграть в конкурентной борьбе.

 2. Центры управления персоналом необходимы на каждом более или менее крупном предприятии, а роль руководителя этой службы возрастает. Он становится одним из основных руководителей современного предприятия или фирмы.

 3. Кадровое планирование как инструмент целенаправленной и эффективной работы с персоналом является составной частью стратегии и тактики выживания и развития предприятия при рыночных взаимоотношениях. По мере развития личности работника приходится все чаще согласовывать рыночные условия и интересы сотрудников предприятия. Развитие производства, все в большей степени нуждается в планировании его кадрового обеспечения.

 4. Эффективному использованию «человеческих ресурсов» предшествуют отбор и подбор персонала предприятия. Этому вопросу уделяется обычно наибольшее внимание в работе центров управления персоналом. Ошибка в подборе кадров влечет за собой цепь непредвиденных осложнений в работе фирмы связанных с возможным перемещением, а иногда и увольнение сотрудника.

 Результаты деятельности многих предприятий и накопленный опыт их

работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находится в центре внимания руководства. В будущем с развитие научно-технического прогресса содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

Список используемой литературы

1. Абросимов И.Д. «Менеджмент как система управления», Москва, 2006.

2. Абрамова И.Г. «Персонал «технология менеджера», Москва, 2007.

3. Волгин А.П. «Управление персоналом в условиях рыночной экономики», Москва, 2005.

4. Вдовин К.В. «Персонал: как руководить организацией», Москва.

5. Виханский О.С. «Менеджмент», Москва.

6. Гончаров В.В. «В поисках совершенства управления», Москва, 2005.

7. Грачев М.В. «Супер кадры: управление персоналом», Москва, 2007.

8. Драккер П.Ф. «Управление, нацеленное на результаты», Москва, 2008.

9. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом:

Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов;

 под ред. А.Я. Кибанова – м.: “Издательство ПРИОР”, 2008. – 512с.

10.Зайцев Г.Г. «Управление кадрами на предприятии», Москва.

11. Ладанов И.Д. «Практический менеджмент», ч.1-3, Москва, 2008.

12. Мартынов С.Д. «Профессионалы в управлении», Москва.

13. Румянцева З.Ф. «Менеджмент организации», Москва, 2005.

14. Тарасов В.К. «Персонал ( технология», Москва, 2006.

15. Травин В.В. «Основы кадрового менеджмента», Москва, 2008.

16. Тривалов А. «Семь нот менеджмента». Москва

17. Уинслоу Т.Ф. «Менеджмент» Москва

18.Уткин Э.А. «Управление фирмой». – М.: “Акалис”, 2006. – 516с.

19. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности:управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. Учебник для сред. спец. учеб. Заведений. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:Высш. шк., 2009. – 304с.

20.Ястребова Е.М. «Руководить и добиваться успеха», Москва