**РЕФЕРАТ**

**по теме: «Управление персоналом в организации»**

**1. Управление персоналом**

Персонал является одним из основных факторов производства. Его исключительное значение состоит в том, что персонал может одновременно выступать объектом и субъектом управления. Для отражения вопросов, связанных с персоналом, в менеджменте используются такие термины, как человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, кадры. Человеческие ресурсы представляют собой часть населения страны, которая владеет определенными качественными навыками. В составе таких качеств можно рассматривать способность людей к труду, которая превращает их в трудовые ресурсы. В свою очередь трудовые ресурсы представляют собой совокупность всего имеющегося в стране трудоспособного населения, как занятого, так и не занятого в хозяйственной деятельности организаций. Под кадрами понимают работников, которые официально числятся в штате организации. В менеджменте в целях удобства эти понятия объединяют в одно слово – «персонал».

Управление персоналом предполагает постановку целей и задач, которые сложно ставить без адекватной системы показателей. Для измерения численности персонала используются такие показатели, как плановая (нормативная) и списочная (фактическая) численность.

Показатели эффективности использования персонала включают:

объем производства на одного работника;

производительность труда за единицу времени как в натуральном, так и в стоимостном выражении;

затрачиваемое время на производство единицы продукции; 0 отношение потерянного работниками рабочего времени к общему количеству рабочих часов за определенный период и т.д.

Управление персоналом – это комплексная система, включающая взаимосвязанные структуры и подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов в организации.

Главная цель управления персоналом – это максимизация эффективности его использования.

К задачам управления персоналом относятся:

полное обеспечение предприятия соответствующими кадрами;

формирование условий для максимальной реализации способностей работников;

составление прогнозов и планов потребности в работниках;

проведение анализа спроса и предложения на рынке труда;

организация привлечения, подбора и отбора кадров;

разработка и осуществление мероприятий по повышению качества деятельности работников и организации в целом;

стремление к постоянному росту уровня жизни работников.

Условия успешного управления персоналом:

комплексность, обоснованность, четкость и реальность поставленных целей;

системный подход к анализу управления человеческими ресурсами;

взаимосвязанность различных этапов работы организации по управлению;

достаточная обеспеченность всеми видами ресурсов;

соответствие уровня квалификации и профессионализма сотрудников выполняемой работе;

осуществление контроля со стороны руководителя за реализацией стратегического плана;

периодическое внедрение и использование современных технологий;

эффективное делегирование полномочий;

создание гибких условий труда.

Конечным результатом управления персоналом служит постоянный рост эффективности использования персонала. Однако на этот результат могут оказывать воздействие различные факторы как внутреннего, так и внешнего характера, к числу которых можно отнести:

уровень профессиональной подготовки работников служб управления персоналом;

уровень компетентности и мотивации профессиональной деятельности;

организационное обеспечение управления персоналом;

приоритеты руководства организации в управлении персоналом.

**2. Принципы управления персоналом**

Система управления персоналом в организации должна строиться на определенных принципах.

Соблюдение принципов управления экономикой. Данный принцип предполагает ориентацию на воспроизводство системы обеспечения, социальную ориентацию экономики организации, системность управления, единство теории и практики управления персоналом, рационализацию уровня специализации, универсализацию и централизацию управления.

Разработка и выполнение квалификационных требований к менеджеру-руководителю. В этих целях необходимо, чтобы каждый менеджер обладал общей подготовкой; экономико-правовой подготовкой; коммуникабельностью; организаторскими способностями; способностью к риску; практическим опытом и навыками. В противном случае менеджер не сможет эффективно выполнять возложенные на него задачи.

Рациональное сочетание методов управления. Каждый существующий метод управления обладает своими преимуществами и недостатками. Поэтому максимальный эффект может дать только комплексное использование методов принуждения, побуждения и убеждения.

Применение к управлению научных подходов. Условия управления постоянно меняются, происходит изменение внутренней и внешней среды организации. Поэтому оправданным является постоянный поиск и применение новых подходов к управлению, например: системного, маркетингового, функционального, воспроизводственного, нормативного.

Приоритет стратегических вопросов над тактическими. Руководители могут осуществлять свою деятельность эффективно только тогда, когда значительную часть своего рабочего времени уделяют вопросам планирования. При этом приоритет должен отдаваться решению стратегических вопросов. В структуре рабочего времени руководителя высшего звена 30% времени должно уделяться стратегическим задачам, 55% – тактическим, 15% – оперативным.

Научная организация труда на рабочем месте. Одним из факторов управления является размер потерь времени на рабочем месте. Поэтому в управлении

персоналом необходимо стремиться к экономии времени, краткости выражения, работе по расписанию, дисциплине, ясности цели и задач.

Ранжирование целей и задач. Для повышения эффективности управления персоналом необходимо по определенным критериям ранжировать ставящиеся персоналу задачи. Все задачи необходимо разделить по степени важности и срочности, поскольку задачи не важные, но срочные можно делегировать подчиненным.

Обеспечение нормального морально-психологического климата в коллективе. Важным фактором эффективности управленцев выступает климат в коллективе. От него зависят скорость принятия решений, мотивация, сосредоточенность и т.д. Поэтому необходимо ориентироваться на доверие и высокую требовательность членов группы друг к другу, доброжелательную и деловую критику, свободное выражение собственного мнения, отсутствие давления руководителей на подчиненных.

Управление конфликтами и стрессами. Конфликты являются одним из важнейших факторов, которые способны оказать влияние на конечный результат управления организацией. Поэтому руководитель должен знать типы конфликтов, выявлять причины их возникновения, владеть методами разрешения конфликтов и управления стрессами.

Изучение философии обеспечения качества. Категория качества может быть применима ко всем подсистемам управления организацией. Поэтому в части управления персоналом необходимо контролировать систему подготовки кадров, создавать условия для самосовершенствования всех работников, создавать системы эффективного руководства.

**3. Кадровое планирование**

Управление персоналом предполагает реализацию в отношении работников предприятия всех функций управления. Основополагающей функцией управления персоналом является планирование. В отличие от планирования организации в целом, кадровое планирование имеет свои особенности.

Цель кадрового планирования – предоставить работникам рабочие места в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства.

В целом в организации кадровое планирование должно помогать менеджерам по персоналу решать следующие вопросы:

сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;

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

как лучше использовать работников в соответствии с их способностями;

каким образом обеспечить развитие работников организации для выполнения новых квалификационных работ и поддержания их знаний в необходимом соответствии с запросами производства;

какие затраты понесет организация при осуществлении запланированных кадровых мероприятий.

Кадровая стратегия должна охватывать следующие цели и задачи:

разработку основ будущей кадровой политики организации;

создание условий должностного и профессионального продвижения работников;

обеспечение развития кадров для выполнения новых, более квалификационных работ и адаптации их знаний к динамично изменяющимся условиям производства.

Кадровые цели должны предполагать:

определение конкретных целей предприятия и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии;

достижение максимального сближения целей предприятия и индивидуальных целей работника.

Кадровые задачи касаются обеспечения предприятия в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения поставленных целей.

Кадровые мероприятия включают комплекс процедур, предполагающих разработку плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей предприятия и каждого работника, определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий.

В кадровом планировании используется следующая информация:

сведения о постоянном составе персонала; 0 данные о структуре персонала;

сведения о текучести кадров;

данные о потерях времени в результате простоев, по болезни;

данные о продолжительности рабочего дня;

сведения о заработной плате рабочих и служащих (структуре, дополнительной зарплате, надбавках и т.д.).

Кадровое планирование в организации можно условно разделить на две части: планирование потребности в персонале и планирование оплаты труда.

Планирование потребности в персонале является первой ступенью процесса кадрового планирования и основывается на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. По его итогам становится понятным, сколько нужно работников организации и какой квалификации.

Планирование оплаты труда предполагает выбор и обоснование наиболее эффективной системы оплаты труда, которая позволила бы стимулировать работников предприятия и обеспечила бы его расширенное воспроизводство.

Значение кадрового планирования в организации заключается в том, что оно' позволяет менеджерам по персоналу принимать все необходимые управленческие решения в отношении персонала целенаправленно, согласно общей цели.

**4. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала**

Одним из важных вопросов управления персоналом является профессиональный рост работников организации. В связи с этим служебно-профессиональное продвижение персонала считается одним из объектов управления. Понятия «служебно-профессиональное продвижение» и «карьера» близки, но не равнозначны.

Служебно-профессиональное продвижение – это предлагаемая организацией установленная последовательность различных ступеней, которые сотрудник потенциально может пройти при соблюдении определенных правил. Карьера – это не запланированная заранее фактическая последовательность занимаемых ступеней управления в организации.

Этапы управления служебно-профессиональным продвижением в организации:

Работа со студентами. На данном этапе студентам, обучающимся на старших курсах базовых институтов или направленным на практику из других вузов и успешно прошедшим подготовку и практику, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации.

Работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Для таких работников устанавливается испытательный срок. На основе анализа работы молодых специалистов за год подводятся итоги стажировки и делается первый отбор молодых специалистов для зачисления в резерв выдвижения на руководящие должности.

Работа с линейными руководителями низшего звена управления. В состав отобранных молодых специалистов включаются работники, окончившие вечерние и заочные вузы, успешно работающие в своих коллективах и прошедшие тестирование. После завершения этапа подготовки проводятся вторичный отбор и тестирование.

Работа с линейными руководителями среднего звена управления. Необходимо, чтобы за каждым назначенным на должность руководителя среднего звена работником был закреплен наставник – руководитель высшего звена, для индивидуальной работы с ним. Также организуется стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации.

Работа с линейными руководителями высшего звена управления. При назначении руководителей на высшие посты управления главная сложность состоит в выборе кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Отбор кандидатов должен быть конкурсным.

Работа с кадровым резервом является составной частью служебно-профессионального продвижения. Цель планирования кадрового резерва состоит в том, чтобы спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Такие планы кадрового резерва могут формироваться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций.

Работа с кадровым резервом в организации ведется в рамках таких направлений работы управления персоналом, как кадровая политика, развитие персонала, набор персонала. Так, при расчете потребности в персонале привлечение дополнительных кадров планируется в первую очередь за счет кандидатур, зачисленных в кадровый резерв.

Кадровый резерв формируется в несколько этапов:

составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;

предварительный набор кандидатов в резерв;

получение информации о деловых качествах кандидатов, формирование состава резерва кадров.

Основными критериями подбора кандидатов в резерв являются:

соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;

опыт практической работы с людьми;

организаторские способности;

личностные качества;

состояние здоровья, возраст.

**Список литературы**

1. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении М., 2007.

2. Кнорринг В.И. Искусство управления М., 2006.

3. Коротков Э.М. Менеджмент М.: Инфра-М, 2006.

4. Кравченко А.И. История менеджмента М., 2008.

5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Менеджмент. М., 2007.

6. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. М., 2005.

7. Рябцев И.М. Менеджмент: Учебное пособие. Ростов-на-Дону, 2006.

8. Филонович С.Р. Основы менеджмента. М., 2005.

9. Чуйкин А.М. Основы менеджмента. М., 2005.

10. Ямпoльcкaя Д.О., Зонис М.М. Менеджмент: Учебное пособие С-Пб.: Нева, 2004.