**Содержание:**

Введение……………………………………………………………......2

1. Теоретическая часть. Сущность и особенности менеджера по управлению персоналом……………………...............................3
   1. Роль менеджера в управлении персоналом…………………3
   2. Классификация менеджеров…………………………………8
2. Практическая часть. Анализ деятельности менеджера по

персоналу в ООО «Стройкомплект»…………………………..19

* 1. Описание предприятия ООО «Стройкомплект»…………..19
  2. Роль и функции менеджера по персоналу на ООО «Стройкомплект»……………………………………………21

Заключение……………………………………………………………33

Список использованной литературы………………………………..35

**Введение**

Менеджер по персоналу - это человек, который отвечает за самое главное на предприятии или фирме - людей. Именно человеческий ресурс в современном мире стоит очень дорого. Профессиональные навыки и умения многих специалистов оцениваются в огромные суммы. А все потому, что благодаря их усилиям, успех многих предприятий и фирм стал возможен. Но в начале этого пути всегда стоит менеджер по персоналу.

Прежде всего, менеджер по персоналу ведет набор специалистов на конкретные должности. С первого взгляда ничего сложного в этом нет. Но хороший менеджер по персоналу перед тем, как вести набор претендентов, проведет подготовку к этому. Сделав анализ того, какие обязанности и права будут у будущего кандидата, и с чем ему придется работать, он составит приблизительный портрет потенциального кандидата. Соберет резюме, проанализирует опыт и образование каждого, вызовет на собеседование того, кто больше всего соответствует. А, проведя собеседование, сделает вывод о том, кто же подходит больше всего или его вообще нет.

Менеджер по персоналу обязан владеть основами психологии. Владеть всеми тонкостями работы своего предприятия или фирмы. Обладать высоким уровнем концентрации внимания, хорошей памятью, устойчивой нервной системой, способностью проводить сравнительный анализ и быстро учиться новому.

Актуальность данной темы заключается в том, что именно от работы менеджера по персоналу зависит успех всей фирмы или предприятия. Именно поэтому их подбор ведется так тщательно и скрупулезно.

Менеджер по персоналу это привлекательная должность для всех, кто хочет хорошо зарабатывать, при этом, считая, что придется просто заведовать кадрами. Но это все не так просто. Работа менеджера по кадрам изнурительная и требующая большой самоотдачи. Порой в его обязанности входит не просто найти нужного кандидата на должность. Он должен переманить самого лучшего кандидата у конкурирующей фирмы, предложив ему более выгодные условия и сумев заинтересовать большим, чем он имеет на данный момент. В его обязанности входит среди сотни претендентов отдать предпочтение одному, кто справится с работой лучше всех остальных. И самое главное, это уметь мотивировать своих работников на продуктивную работу и максимальную самоотдачу.

Цель работы: определение роли менеджера на предприятии.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- рассматриваются требования, предъявляемые к современному менеджеру;

- анализируется существующая классификация менеджеров и их функции;

- изучаются функции менеджера по персоналу на примере ООО «Стройкомплект».

Объектом исследования является сущность и особенности менеджера по управлению персоналом.

Предметом исследования являются должностные обязанности и роль менеджера по персоналу в фирме ООО «Стройкомплект».

Структурно, работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении раскрывается актуальность, цели и задачи проведенного исследования.

В 1 главе рассматриваются теоретические аспекты изучаемой темы. Дается определение менеджера, требования, предъявляемые к менеджерам и виды менеджеров на предприятии с выполняемыми ими функциями.

Во 2 главе анализируется работа менеджера по персоналу в фирме ООО «Стройкомплект». Отмечаются положительные и отрицательные моменты в деятельности этого руководителя.

В заключении обобщаются, полученные в результате исследования данные и делаются основные выводы по работе.

**1. Теоретическая часть. Сущность и особенности менеджера по управлению персоналом.**

**1.1. Роль менеджера в управлении персоналом.**

Любая организация – это совокупность стабильных социальных групп. Формирование этих групп осуществляется как на основе структурных и функциональных особенностей организации, так и на основе общности черт и интересов индивидов, которые собираются в группы для совместного решения общих проблем. Формальные и неформальные группы замысловатым образом переплетаются, образуя живой и единый организм конкретной организации.

Энергия этих групп может быть как созидательной, так и разрушительной. Она может быть сфокусирована в едином направлении, но может также быть направлена на противоречивые цели, в результате чего распыляются организационные ресурсы, что в итоге понижает степень эффективности коллективной деятельности.

Компетентный менеджер способен организовать эффективную деятельность формальных групп и управлять ею. Неформальный лидер может создать и управлять неформальной группой. И только формальный лидер, владеющий искусством эффективного лидерства, может оптимально управлять как формальными, так и неформальными группами.

В каждой группе существует совокупность проблем, связанных с групповой динамикой. Групповая динамика – это очень сложный и многоплановый процесс развития группы, изменения взаимоотношений между ее членами, а также мотивации, настроений, отношений и положения всех членов. Групповая динамика определяет энергию развития группового поведения и степень эффективности решения группой стоящих перед ней задач.

Процессы групповой динамики закономерны для любой группы и организации вне зависимости от ее численности, характера и особенностей лидерства. Лидер может осуществлять свою деятельность с учетом особенностей групповых процессов или игнорировать их. В последнем случае он закономерно отказывается от наиболее эффективного способа решения стоящих перед ним задач. Только управляя процессами групповой динамики на всех уровнях формальный лидер обеспечивает возможности эффективной групповой деятельности и эффективность своего лидерства.

Групповая динамика непосредственно связана со стадиями группового развития. Специалисты выделяют четыре стадии развития группы, каждая из которых имеет свои особенности, определяя способность группы решать стоящие перед ней задачи. Таковыми являются:

Стадия формирования.

Стадия взрыва недовольства.

Стадия выработки групповых норм.

Стадия выполнения задания.

Каждая стадия характеризуется особенностью факторов, вызывающих доминирующее влияние на поведение индивидов и развитие группы. К этим факторам относят индивидуальные потребности, ожидания группы и потребности конкретного задания.

На первой стадии группового развития пока еще разрозненные индивиды обмениваются идеями и другой информацией относительно того, что им предстоит сделать. Стадия формирования группы характеризуется доминированием индивидуальных мотивов поведения. Выявляя суть задания, свою роль в его выполнении и место в группе, члены группы ориентированы на личные потребности, они заинтересованы в прояснении системы положительного и отрицательного подкрепления их предстоящей деятельности.

На этой стадии группа представляет собой конгломерат индивидов, которые по-разному относятся к факту необходимости участия в групповой деятельности. Одни понимают ее целесообразность, но испытывают отрицательные эмоции. Другие не в полной мере понимают цели и содержание групповой деятельности, но проявляют положительные эмоции и готовность участвовать в составе группы. Третьи никак не обозначают своего отношения и не испытывают каких-либо эмоций по этому поводу.

Тем не менее, несмотря на все разнообразие отношений к группе и своему членству в ней, все индивиды испытывают потребность в конкретизации задания, своей роли в его выполнении, согласовании деятельности с другими членами группы и оформлении отношений лидерства.

Потребность в лидерстве и руководстве становится общей для всех членов группы на первой стадии ее создания. Поэтому управленческий лидер на этой стадии должен:

- обеспечить лидерство;

- прояснить групповые цели и задачи, роли членов группы, условия;

- обеспечить положительное и отрицательное подкрепление;

- обеспечить неформальную коммуникацию, обмен информацией.

Стадия взрыва недовольства, к сожалению является обязательным элементом группового развития. Степень недовольства и продолжительность этой стадии могут варьироваться. Процесс обмена информацией между членами группы относительно их ожиданий и представлений по поводу групповой деятельности объективно характеризуется определенным несогласием друг с другом. Это несогласие обусловлено различиями в уровне профессионализма, личностных амбиций, индивидуальной силы и влияния, а также различиями в представлениях о цели задания и способах его выполнения.

Индивидуальные представления членов группы относительно их роли и влияния, а также о характере групповой деятельности не сбываются. Мало того, усилия группы сконцентрированы на борьбе за власть и влияние в группе, а не на выполнении задания. Расхождение между индивидуальными ожиданиями и реальностью выражается в росте разочарования и недовольства членов группы результативностью ее деятельности и эффективности лидерства. Это недовольство выплескивается в претензиях к официальному руководителю, организатору группы, ее членам и сопровождается взаимными обвинениями. Неосознанное желание каждого избавить себя от персональной ответственности за отсутствие удовлетворенности групповым взаимодействием и результативностью деятельности приводит к поиску виноватого, так называемого «козла отпущения». Им и становится в глазах большинства членов группы групповой лидер.

Его поведение и деятельность по установлению целей и задач, а также по управлению группой подвергаются критике. В этой ситуации, если лидер проявит неуверенность и, признавая законность критики, принимает обвинения в свой адрес, меняя тактику или задачи группы по выполнению задания, то он неизбежно теряет авторитет и влияние в группе. Одновременно происходит возврата группы к первой стадии своего развития.

Если менеджер продолжает контролировать ситуацию, последовательно осуществляя воздействие на членов группы (дабы прояснить их индивидуальные роли и задачи, а также согласовать групповую деятельность), то постепенно атмосфера в коллективе начинает меняться по мере сближения мнений и проявления готовности членов группы к компромиссам.

Конфликты и проявления индивидуальных мотивов подводят членов группы к пониманию важности согласия и групповой сплоченности как факторов эффективности групповой деятельности. В группе возрастает персональная ответственность членов за конечный результат групповой деятельности. В этой ситуации группа переходит к третьей стадии развития – выработке групповых правил взаимодействия и норм деятельности. Фиксируется сложившийся баланс силы и влияния членов группы, их социальные роли и статус в группе.

Даже небольшой опыт работы позволяет менеджеру заметить различия подчиненных в проявлении склонности к определенному типу задания и реакции на усилия руководителя по контролю и обеспечению обратной связи. Специалисты выделяют два разных типа подчиненных:

- подчиненных, ориентированных на цель;

- подчиненных, ориентированных на задание.

Сотрудник, относящийся к первому типу подчиненного, предпочитает совместно с лидером прояснить конечную цель, свои ресурсы и возможности (полномочия и ответственность) и оставляет за собой право самостоятельно доработать план мероприятий по выполнению задания. Он с энтузиазмом принимает вызов постоянно изменяющейся среды и воспринимает себя как агента перемен.

Подчиненный второго типа предпочитает получить от управленческого лидера детальную инструкцию по выполнению задания, включающую сроки выполнения, описание ресурсов и т. д. Он комфортно ощущает себя в стабильной обстановке, при устоявшихся правилах и процедурах.

Каждый тип подчиненного требует от менеджера специфического подхода для максимально эффективного использования индивидуального потенциала любого сотрудника.

Если менеджер не предпринимал специальных мер по отбору персонала, отвечающего определенным требованиям, то, скорее всего, в составе группы будут представители обоих типов подчиненных. В данном случае эффективность менеджер и групповой работы будут определяться тем, в какой степени он способен обеспечивать лидерство всеми типами подчиненных. Ведь основная проблема менеджера – поддержание консенсуса и единства группы на основе общей цели и групповых ценностей.

**1.2 Классификация менеджеров.**

Вот несколько предпосылок, обуславливающих обязательное наличие менеджера на предприятии:

- Регулирование государством производственной и экономической деятельности предприятий посредством экономических рычагов, в первую очередь налоговой и кредитно-денежной политикой.

- Самостоятельность предприятий во всех вопросах, кроме особо предусмотренных законодательством.

- Самофинансирование и прибыльность работы предприятия.

- Создание финансового резерва (фонда риска) на предприятиях.

- Возможность для предприятия открывать расчетный и другие счета в любом банке для хранения денежных средств и осуществления всех видов расчетных, кредитных и кассовых операций.

- Предприятие может самостоятельно осуществлять внешнеэкономическую деятельность в соответствии с законодательством.

- Формы, система и размер оплаты труда работников предприятия, а также другие виды их доходов устанавливаются предприятием самостоятельно. Предприятия обеспечивают минимальный размер оплаты труда и социальной защиты работников независимо от видов собственности и организационно-правовых форм предприятия.

- Предприятие самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития, исходя из спроса на производимую продукцию и необходимости производственного и социального развития предприятия, повышения личных доходов его работников. Основу планов составляют договора, заключенные с потребителями продукции.

- Предприятия реализуют свою продукцию по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе, а в случаях, предусмотренных законодательством, по регулируемым государством ценам.

- Предприятие, независимо от его организационно правовой формы, ведет бухгалтерскую и статистическую отчетность в порядке, устанавливаемом законодательством РФ.

Финансовый менеджер

Финансовый менеджмент, или управление финансовыми ресурсами и отношениями, охватывает систему принципов, методов, форм и приёмов регулирования рыночного механизма в области финансов с целью повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. При малом бизнесе для управления финансами достаточна квалификация бухгалтера или экономиста, так как финансовые операции не выходят за рамки обычных безналичных расчётов, основой которых является денежный оборот. Совершенно иная картина с финансами большого бизнеса. В большом бизнесе действует закон перехода количества в качество. Большому бизнесу требуется большой поток капитала и соответственно большой поток потребителей продукции (работ, услуг). При среднем и большом бизнесе, объём и размах деятельности которого измеряются значительными суммами, преобладают финансовые операции, связанные с инвестициями, движением и преумножением капитала. Для управления финансами большого бизнеса уже необходимы профессионалы со специальной подготовкой в области финансового бизнеса - финансовые менеджеры (финансовые директора). Зная теорию финансов, основы менеджмента, финансовый менеджер приобретая опыт, вырабатывая у себя интуицию и чутьё рынка становится ключевой фигурой бизнеса. В России происходят глубокие экономические перемены, обусловленные возвращением страны в русло общих экономических процессов мирового развития. Идет коренная перестройка прежнего механизма управления экономикой, его замена рыночными методами хозяйствования.

Функции финансового менеджера

1. Планирование финансов.

Финансовое планирование - это планирование всех его доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития предприятия. Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Исходя из этого финансовые планы можно разделить на перспективные, текущие и оперативные.

Примером сочетания перспективного и текущего планирования является бизнес-план, который принято разрабатывать в развитых капиталистических странах при создании нового предприятия или обосновании производства новых видов продукции. Он составляется на период от трех до пяти лет, поскольку плановые разработки на более длительные периоды не могут быть достоверными.

Бизнес-план не является только финансовым планом, он необходим для разработки стратегии финансирования и привлечения конкретного инвестора на определенных условиях к участию в создании нового предприятия или финансированию новой производственной программы.

Составление бизнес-плана, несомненно, способствует внутреннему управлению предприятием, так как он разрабатывается на основе постановки целей, способов их практического осуществления, увязки финансовых, материальных и трудовых ресурсов. Профессиональное составление бизнес-плана позволяет сохранить средства инвесторов и снижает вероятность банкротства.

Необходимо добиться такого положения, чтобы вся деятельность предприятия в комплексе была бы рентабельна и обеспечивала бы денежные поступления в объеме, удовлетворяющем заинтересованные в результатах работы предприятия группы лиц (владельцев, кредиторов и пр.). Описание ожидаемых результатов экономической деятельности в будущий период имеет место при составлении бюджетов (планов) предприятия.

Как правило, различают краткосрочное и долгосрочное планирование. Значение некоторых из принимаемых решений распространяется на очень долгую перспективу. Это относится, например, к решениям в таких областях, как приобретение элементов основного капитала, кадровая политика, определение ассортимента выпускаемой продукции. Такие решение определяют деятельность предприятия на много лет вперед и должны быть отражены в долгосрочных планах (бюджетах), где степень детализованности обычно бывает довольно невысока. Долгосрочные планы должны представлять собой своего рода рамочную конструкцию, составными элементами которой являются краткосрочные планы.

В основном на предприятиях используется краткосрочное планирование и имеют дело с плановым периодом, равным одному году. Это объясняется тем, что за период такой протяженности, как можно предположить, происходят все типичные для жизни предприятия события, поскольку за этот срок выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. По времени годовой бюджет (план) можно разделить на месячные или квартальные бюджеты (планы).

Невозможно выработать общие правила, устанавливающие степень детализации бюджета. В первую очередь она зависит от того, насколько высок уровень надежности составляемых расчетов. Кроме того, на каждом конкретном предприятии необходимо оценить степень необходимой детализации бюджетов для обеспечения координации отдельных запланированных действий.

2. Прогнозирование

Прогнозирование в финансовом менеджменте -разработка на длительную перспективу изменений финансового состояния объекта в целом и различных его частей. Прогнозирование в отличие от планирования не ставит задачу непосредственно осуществить на практике разработанные прогнозы. Эти прогнозы представляют собой предвиденье соответствующих изменений. Особенностью прогнозирования является также альтернативность в построении финансовых показателей и параметров, определяющая вариантность развития финансового состояния объекта управления на основе наметившихся тенденций. Прогнозирование может осуществляться на основе переноса прошлого в будущее с учётом экспертной оценки тенденции изменения, так и прямого предвидения изменений. Управление на основе их предвидения требует выработки у финансового менеджера определённого чутья рыночного механизма и интуиции, а также применения гибких экстренных решений.

3. Организация.

Функция организаций в финансовом менеджменте сводится к объединению людей, совместно реализующих финансовую программу на базе каких-то правил и процедур. К последним относятся создание органов управления, построение структуры аппарата управления, установление взаимосвязи между управленческими подразделениями, разработка норм, нормативов, методик и т.п.

4. Регулирование.

Регулирование в финансовом менеджменте -воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости финансовой системы в случае возникновения отклонения от заданных параметров. Регулирование охватывает главным образом текущие мероприятия по устранению возникших отклонений от графиков, плановых заданий, установленных норм и нормативов.

5. Стимулирование.

Стимулирование в финансовом менеджменте выражается в побуждении работников финансовой службы к заинтересованности в результатах своего труда. Посредством стимулирования осуществляется управление распределением материальных и духовных ценностей в зависимости от количества и качества затраченного труда.

6. Координация.

Координация в финансовом менеджменте -согласованность работ всех звеньев системы управления, аппарата управления и специалистов. Координация обеспечивает единство отношений объекта управления, субъекта управления, аппарата управления и отдельного работника.

7. Управление финансами.

Существуют следующие основные направления расходования фондов большинства предприятий: закупка сырья, деталей, запасов, зарплата рабочим и служащим, процент, плата по счетам за коммунальные услуги, налоги.

Увеличение активов. Наличные деньги, выручка от реализации, запасы, оборудование, здания, земля - все это активы. Любое увеличение активов означает использование фондов.

Уменьшение пассивов. Пассив предприятия включает все, что оно должно другим: банковские займы, выплата поставщикам и налоги. Фонды, получаемые предприятием, могут пойти на уменьшение пассива, например, возврат банковских займов.

Платежи собственникам. В частных предприятиях и товариществах все, что осталось после увеличения активов и уменьшения пассивов, принадлежит владельцам. В корпорациях капитал, который предприятие не используют на себя, выплачивается владельцам в виде дивидендов.

Эффективное использование оборотного капитала. Любые фонды, не используемые для нужд оборотного капитала, могут быть направлены на оплату пассивов. Кроме того, они могут использоваться для приобретения основного капитала или выплачены в виде доходов владельцам. Один из способов экономии оборотного капитала заключается в совершенствовании управления материально-техническими ресурсами (запасами) посредством Пью Д. Понимание организационных изменений и управление ими.:

планирования закупок необходимых материалов;

введения жестких производственных систем;

использования современных складов;

совершенствования прогнозирования спроса;

быстрой доставки.

8. Контроль.

Контроль в финансовом менеджменте сводится к проверке организации финансовой работы, выполнения финансовых планов и т.п. Посредством контроля собирается информация об использовании финансовых средств и о финансовом состоянии объекта, вскрываются дополнительные резервы и возможности, вносятся изменения в финансовые программы, в организацию финансового менеджмента. Контроль предполагает анализ финансовых результатов. Анализ - часть процесса планирования финансов. Следовательно, финансовый контроль является оборотной стороной финансового планирования и должен рассматриваться как его составная часть - контроль за выполнением финансового плана, за исполнением принятых решений.

9. Анализ финансового состояния предприятия

Устойчивое финансовое положение предприятия зависит прежде всего от улучшения таких качественных показателей, как - производительность труда, рентабельность производства, фондоотдача, а также выполнения плана по прибыли. Рациональному размещению средств предприятия способствует правильная организация материально-технического обеспечения производства, оперативная деятельность по ускорению денежного оборота. Поэтому анализ финансового состояния производится на завершающей стадии анализа финансово-хозяйственной деятельности. В то же время финансовые затруднения предприятия, отсутствие средств для своевременных расчетов могут повлиять на стабильность поставок, нарушить ритм материально-технического снабжения. В связи с этим анализ финансового состояния предприятия и анализ других сторон его деятельности должны взаимно дополнять друг друга.

Менеджер по товарной марке

Специалисты, занимающиеся продвижением марочных товаров, распространены, в первую очередь, на тех предприятиях, которые выходят на рынок с новыми товарами (причем, как в роли торгующей фирмы, так и фирмы-производителя). Наиболее же важна функция такого специалиста в тех предприятиях, которые занимаются лабораторными исследованиями и постоянно совершенствуют качественные характеристики своей продукции или разрабатывают новинки, что, кстати говоря, и приводит к появлению новых производственных технологий и переоснащению производства. Перед тем, как выйти на рынок с новым или усовершенствованным товаром менеджер по товарной марке может являться координатором следующих важнейших мероприятий:

1. Сегментирование рынка и определение целевых потребительских сегментов для предложения этого товара.

2. Придание необходимых потребительских свойств новому продукту на основании результатов тестирования потенциальных потребителей.

3. Разработка ценовой политики в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном планах.

4. Оценка ожидаемых продаж в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном планах.

5. Определение ожидаемой прибыли (убытка) и рентабельности на ближайшие 5 лет, начиная от даты внедрения товара на рынок.

6. Разработка системы сбыта (каналов сбыта) и задач по логистике.

7. Разработка мероприятий по эффективному продвижению товарной марки.

Конечно, функции менеджера по продукту зависят от кадровой политики в каждом конкретном предприятии. Он может выступать и как координатор всех этих важных мероприятий в качестве руководителя проекта. А может выступить в качестве эксперта по маркетингу, при этом приоритетными для него пунктами из выше перечисленных будут 1, 2, 4 и 7. На мой взгляд, обязанности менеджера по торговой марке во многом схожи с работой специалистов по системному проектированию, функции которых связаны с объединением отдельно взятых элементов в систему, которая должна удовлетворять заданным требованиям.

Менеджер по качеству

Одно из самых примечательных явлений последнего времени - появление в российских компаниях категории сотрудников, основной целью деятельности которых является менеджмент. Это - отражение серьезных процессов в экономике страны, приобщающейся к мировому опыту менеджмента, который охватывает все стороны бизнес-деятельности компании - от маркетинга до менеджмента проектов, от менеджмента ресурсов до менеджмента окружающей среды.

Анализ показывает: в рамках движения за освоение мирового опыта менеджмента в России активно идет процесс становления новой социальной общности - менеджеров по качеству.

Профессиональные интересы тех, кого можно и следовало бы относить к менеджерам по качеству, сегодня вышли далеко за пределы задач, возлагаемых на службы технического контроля, а именно к ним, по существу, и сводилось ранее большинство усилий в области управления качеством. От менеджеров по качеству уже сегодня во многом зависит судьба компаний, и еще более эта зависимость будет проявляться в будущем.

С точки зрения выявления направлений и способов повышения результативности выполнения менеджерами по качеству своей социальной роли, которая заключается в активном поиске, выявлении, создании, изучении, распространении и внедрении в практику деятельности компаний передовых методов и приемов менеджмента качества, направленных на постоянное повышение результативности и эффективности бизнес-деятельности компании с учетом интересов всех заинтересованных сторон.

При организации рациональной и эффективной работы по качеству, независимо от её масштабов, форм и методов осуществления, люди всегда действовали, действуют и будут действовать примерно по такой схеме Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла,:

Определение потребности и выработка требований к качеству продукции (план, программа качества);

Придание исходному материалу необходимых свойств (выполнение плана, программы качества);

Проверка соответствия полученного качества предъявленным тебованиям (выявление отклонений) или констатация соответствий;

Воздействие для устранения отклонений полученного качества от заданного (обратная связь).

При таком взгляде на последовательность действий по качеству обнаруживается явление, имеющее чрезвычайно важное значение для всей философии работ по качеству. Это наличие единства и органического сочетания прямых и обратных связей во всех действиях людей, связанных с созданием и использованием (потреблением) продукции.

Универсальная схема управления качеством продукции.

Она представляется состоящей из шести блоков. К числу факторов, влияющих на качество (прямоугольник в центральной части схемы) относятся:

станки, машины, другое производственное оборудование;

профессиональное мастерство, знания, навыки, психофизическое здоровье работников.

Обрамляющие прямоугольник факторов условия обеспечения качества более многочисленны. Сюда относятся:

характер производственного процесса, его интенсивность, ритмичность продолжительность;

климатическое состояние окружающей среды и производственных помещений;

интерьер и производственный дизайн;

характер материальных и моральных стимулов;

морально-психологический климат в производственном коллективе;

формы организации информационного обслуживания и уровень оснащенности рабочих мест;

состояние социально материальной среды работающих.

Для эффективной организации управления качеством продукции необходимо, чтобы был не только ясно выделен объект управления, но и чтобы четко были определены категории управления, то есть явления, позволяющие лучше осознать и организовать весь процесс.

Менеджер по сбыту

Менеджер отдела сбыта относится к категории руководителей, принимается и увольняется на работу приказом директора предприятия по представлению (заместителя директора, иного должностного лица). На должность менеджера отдела сбыта назначается лицо, имеющее высшее экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по специальности в области маркетинга не менее 5 лет. Менеджер отдела сбыта подчиняется директору предприятия (коммерческому директору, иному должностному лицу).

В своей деятельности менеджер отдела сбыта руководствуется:

Нормативными правовыми актами, регулирующими хозяйственную деятельность субъектов хозяйствования;

Методическими, нормативными и другими руководящими материалами по маркетингу, организации сбыта и поставки готовой продукции;

Уставом предприятия;

Приказами и распоряжениями директора предприятия;

На менеджера отдела сбыта возлагаются следующие функции:

-.Осуществление организации сбыта продукции предприятия в соответствии с плановыми заданиями и заключенными договорами;

-Участие в заключении договоров с потребителями на продукции, планировании ее поставки потребителям, обеспечение уровня обслуживания потребителей (частота доставок, скорость, стабильность, система принятия заказов, координация ассортимента и т.д.);

- Организация приемки готовой продукции от производственных подразделений на склады, рациональное хранение, учет и подготовка к отправке потребителям;

- Принятие мер по обеспечению своевременного поступления средств за реализованную продукцию;

- Координация деятельности складов готовой продукции;

- Руководство работниками отдела, применение современных методов управления персоналом.

Для выполнения возложенных на него функций менеджер отдела сбыта обязан:

- Осуществлять организацию отгрузки потребителям готовой продукции в сроки и объеме, установленные планом реализации;

- Осуществлять выбор каналов товародвижения (прямые или косвенные), оценку потребителей и их потребность в товарах предприятия;

- Обеспечивать участие отдела в разработке долгосрочных и краткосрочных планов развития рынка, согласовании условий и заключении договоров на поставку продукции;

- Обеспечивать контроль за выполнением договорных обязательств в установленные сроки, по объему реализуемой продукции, номенклатуре, комплектности и качеству, за состоянием запасов готовой продукции на складах;

- Разрабатывать и осуществлять план продвижения продукции, увязывая воедино товар, распределение, сбыт и ценовые составляющие плана маркетинга;

- Участвовать в рассмотрении поступающих на предприятие претензий потребителей и подготовке ответов на заявленные иски, а также претензий потребителям при нарушении ими условий договоров;

- Обеспечивать учет выполнения заказов и договоров, отгрузки и остатков нереализованной готовой продукции, своевременное оформление сбытовой документации, составление отчетности по сбыту (поставкам), о выполнении плана реализации.

Менеджер по персоналу

Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что трудовые ресурсы, относящиеся к социально-экономической категории, являются одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных менеджеров по персоналу. 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.

Функции менеджера по персоналу:

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.

**2. Практическая часть. Анализ деятельности менеджера по персоналу в фирме ООО «Стройкомплект»**

**2.1 Описание предприятия ООО «Стройкомплект»**

Общество с ограниченной ответственностью производственно-коммерческая фирма «Стройкомплект» (именуемая в дальнейшем фирма) создана с целью удовлетворения потребностей населения в различных услугах, товарах, продукции научно-технического назначения.

Предметом деятельности являются:

- строительство жилых и нежилых помещений, как для собственных нужд, так и по заказу посторонних организаций;

- проектирование жилых промышленных зданий;

- капитальное строительство объектов социально-культурного назначения;

- и другие.

Высшим руководящим органом фирмы является собрание ее участников. Исполнительным органом фирмы является администрация фирмы, возглавляемая ее директором. Полномочия трудового коллектива фирмы реализуются общим собранием и его выборным органом. Отношения между участниками фирмы и трудовым коллективом регулируются коллективным договором.

Каждая служба и работники действуют на основании положений об отделах и должностных инструкций работников, согласно которым определяются место, роль в системе управления фирмой, основные задачи, обязанности, права, ответственность за выполняемую работу.

Основные задачи служб и отделов коротко можно изложить в следующем виде:

Производственно-технический отдел – обеспечение поточной организации работ, ритмичности и повышения эффективности строительного производства, ввода в действие объектов строительства в установленные сроки, своевременное обеспечение объектов строительства технической документацией, улучшение качества строительства, оформление договоров подряда.

В организации определены следующие функции кадровых служб:

Административная деятельность. Применение на практике основных законодательных положений в области организации и оплаты труда, коллективных договоров.

Трудоустройство. Прием на работу, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, вопросы перевода на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

Подготовка, переподготовка, повышение квалификации кадров. Сюда относятся все вопросы, связанные с выявление потенциальных возможностей сотрудников фирмы, определения путей их продвижения по производственной или служебной линии.

Материальное вознаграждение. Аттестация рабочих мест и должностей, структура заработной платы с учетом социальных льгот, изучение рынка труда, разработка отдельных статей коллективного договора.

Социальные вопросы. Контакты с профсоюзными организациями, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности.

При организации материального стимулирования труда работников предприятия учитываются следующие факторы:

- уровень оплаты труда на аналогичных работах других предприятий;

- система оплаты труда на аналогичных работах других предприятий;

- уровень квалификации на работах, связанных с художественной частью продукции;

- фактор времени выполнения заказа;

- фактор бесперебойной работы оборудования и техники, обеспечивающей производственный процесс.

Было принято целесообразным разработать комбинированную систему оплаты труда:

- повременно-премиальную на работах по обслуживанию оборудования и техники;

- сдельно-премиальную на работах, где возможно нормирование труда;

- окладно-премиальную для ИТР и других категорий работающих.

Рассмотрим пример работы менеджера по персоналу на ООО «Стройкомплект» .

**2.2 Роль и функции менеджера по персоналу на ООО «Стройкомплект»**

Менеджер по персоналу ООО «Стройкомплект» осуществляет ряд функций:

1. планирование потребностей в трудовых ресурсах;

2. набор кадров;

3. отбор кадров;

4. определение заработной платы, премий и льгот;

5. обучение сотрудников.

Рассмотрим эти функции подробнее.

1. Планирование потребности в трудовых ресурсах

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты при планировании. Потребность в людях - тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Планирование людских ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа:

1. Оценка наличных ресурсов.

2. Оценка будущих потребностей.

3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Планирование трудовых ресурсов в ООО «Стройкомплект» логично начать с оценки их наличия. Менеджер должен определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели.

Помимо этого, менеджер должен оценить и качество труда своих работников.

На ООО «Стройкомплект» разработана система инвентаризации трудовых навыков или специальностей, которая предусматривает регистрацию профессиональных навыков служащих с указанием количества работников, обладающих ими.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей.

Определив свои будущие потребности, менеджер должен разработать программу их удовлетворения. Потребности - это цель, программа - средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации

Для того чтобы нанять соответствующих работников, менеджер должен в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, который является краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. Всесторонняя оценка всех конторских, оперативных, технических и административных специальностей создает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценке деятельности и повышении в должности.

Существует несколько методов анализа содержания работы. Один из них заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий. Другой метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего. Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору рабочей силы и т.п. На ее основе создается должностная инструкция, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. Она должна разрабатываться по всем должностям и специальностям организации, например, для секретаря, экспедитора, управляющего по рекламе и т. д.

Набор

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям - конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. ООО «Стройкомплект» также приглашает местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

ООО «Стройкомплект» предпочитает проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. ООО «Стройкомплект» практикует уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Отбор кадров

На этом этапе при управлении планированием кадров менеджер отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания, то наиболее важное значение будут иметь образование и предшествующая деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания и собеседования.

Испытания. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Менеджер должен дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Бланки заявлений, хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в бланке заявления о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченном учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

Собеседования. Собеседования на ООО «Стройкомплект» являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Всех работников, даже неуправленческого состава не принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, анализ данной практики выявил целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров.

Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у менеджера, проводящего интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают его собственные.

Анализ работы менеджера по персоналу также показал, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность этого метода. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе. Некоторые общие рекомендации эффективного проведения собеседования сводятся к следующему:

1. Необходимо установить взаимопонимание с кандидатом и дать возможность ему почувствовать себя свободно.

2. В ходе всего собеседования концентрировать внимание на требованиях к работе.

3. Не оценивать по первому впечатлению. Необходимо подождать, пока не будет получена вся информация.

4. Подготовить комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам. Нужно быть, вместе с тем, достаточно гибким, чтобы исследовать другие возникающие вопросы.

Проводим анализ изменений в численности и структуре промышленно-производственного персонала ООО «Стройкомплект» за 2008 - 2010 гг. в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Анализ структуры работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Среднесписочная  Численность (чел.) | | |
|  | Предыдущий период | Отчетный период | Отклонение  (+, -) |
| 1. Рабочие | 10 | 14 | +4 |
| 2. Руководители | 9 | 9 | 0 |
| 3. Специалисты | 18 | 21 | +3 |
| Итого | 37 | 44 | +7 |

Как видно из представленных данных, численность промышленно-производственного персонала на ООО «Стройкомплект» увеличилась с 37 до 44 чел., то есть на 7 чел., что объясняется ростом предприятия и увеличением объема работ. Структура промышленно-производственного персонала за отчетный период изменилась - удельный вес рабочих увеличился, удельный вес специалистов незначительно сократился, численность руководителей и осталась прежней.

Вопросы на собеседовании задавались следующие: образование, опыт работы в данной области, почему не работают на прежнем месте, какими качествами обладает претендент, как видит свою работу на ООО «Стройкомплект», существует ли цель карьерного роста и ряд других не основных вопросов.

По результатам собеседования были набраны необходимые сотрудники со всеми подходящими требованиями.

Определение заработной платы и льгот

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни.

Исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. Многими исследованиями установлено, что количество прогулов и текучесть кадров прямым образом связаны с удовлетворенностью получаемым вознаграждением. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Термин «заработная плата» относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Она направлена на вознаграждение служащих за выполненную работу (реализованные услуги) и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности. Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Разработка структуры заработной платы на ООО «Стройкомплект» является обязанностью отдела кадров и менеджера по персоналу. Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку помимо самой зарплаты в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы, которые раньше называли «мелкими привилегиями». Однако, так как эти доплаты составляют значительную часть пакета вознаграждений, выплачиваемых организацией, сейчас их называют дополнительными льготами.

Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня. Однако при этом не учитываются различия между людьми. Анализ показал, что не все служащие ценят такие льготы. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи и т.д. Так, например, люди с большими семьями обычно весьма сильно озабочены размером льготного медицинского обслуживания и страхованием жизни, пожилые люди - льготами, предоставляемыми при выходе на пенсию, молодые работники - немедленным получением наличных денег. На ООО «Стройкомплект» разработана система, которую иногда называют «системой вознаграждения по принципу кафетерия». Работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает.

Развитие трудовых ресурсов

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага ООО «Стройкомплект», так и для личного блага служащих всей организации, менеджер должен постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов на ООО «Стройкомплект».

Подготовка кадров

ООО «Стройкомплект» имеет постоянную потребность в повышении производительности труда своих работников. ООО «Стройкомплект» при этом заботится и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого недостаточно. Менеджер должен также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении ООО «Стройкомплект» достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Значение обучения широко признано. К сожалению, многие менеджеры не осознают всех связанных с этим сложностей.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Обучение - это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспосабливать к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

2. Менеджер должен создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной физической среды.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо, в случае компьютеризированных современных систем обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой.

В основном, оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

Административные функции: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора.

Менеджер по персоналу ООО «Стройкомплект» должен выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнить вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогаете служащим, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе - отличный способ признания выдающегося исполнения работы. Однако при принятии решений о продвижении по службе менеджер должен повышать только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности. Проведенный анализ показал, что к сожалению, иногда повышают тех работников, которые хорошо исполняют свои нынешние обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда менеджер считает, что он или она будут работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется и в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами менеджер считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности, и бедняга оказывается на такой должности, где он или она еще могут приносить какую-то пользу, но не будут блокировать карьеру способному молодому работнику или фактически препятствовать реализации целей организации.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам ООО «Стройкомплект», трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей организации. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение.

Методы подготовки управленческих кадров. Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, менеджер по персоналу знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы.

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества и оказались лучше подготовленными к будущим задачам, чем те, которым давались менее сложные задания. Первая группа менеджеров и по службе продвигалась тоже быстрее.

Объем проведенных исследований пока еще недостаточен для окончательных выводов о результативности программ по реорганизации условий труда, но уже имеющиеся данные показывают, что такие программы способствуют развитию чувства удовлетворения работой, снижению количества прогулов и текучести кадров и повышению качества продукции. Вместе с тем было установлено, что во многих случаях повышения производительности труда не отмечалось, что, видимо, было обусловлено крайней степенью его специализации.

В ходе исследования была проведена оценка профессиональных качеств менеджера по персоналу: знание и опыт, творческая активность, авторитет, целеустремлённость, коммуникабельность, требовательность, трудолюбие, восприимчивость к критике, ответственность.

По результатам оценки профессиональных качеств менеджера можно сделать вывод: являясь целеустремлённым квалифицированным руководителем с опытом работы в торгом бизнесе, необходимо проявлять твёрдую позицию по отношению к своим подчинённым, адекватно реагировать на критику в свой адрес.

Таким образом, учитывая, что трудовые ресурсы относятся к социально-экономической категории, и на основании всего вышеизложенного, являющегося ярким тому подтверждением, можно сделать вывод, что управление этими самыми трудовыми ресурсами способно повлечь за собой изменения как в экономической, так и в социальной сферах деятельности общества.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

Применительно к экономике менеджерами называют специалистов, которые, используя различные методы и тактику управления, способствуют достижению организацией или предприятием определенных целей.

К сожалению далеко не все в нашей стране отдают себе отчет в том, что экономические цели могут достигаться не только путем наращивания капиталовложений непосредственно в производство, но и за счет вложений в социальную инфраструктуру, создания в трудовом коллективе благоприятной духовной атмосферы, способствующей высокопроизводительному труду.

Менеджер должен знать функции управления, он должен быть лидером достойным подражания. Главная задача менеджера - делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы. А это предполагает сотрудничество. А не запугивание. Хороший менеджер всегда стремится сбалансировать интересы группы, интересы босса и других менеджеров, необходимость выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственные интересы с человеческими потребностями подчиненных.

Шесть главных факторов, которыми должен обладать менеджер:

1. Общая эффективность - безукоризненный трудовой стаж.

2. Управленческие навыки. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, планирует и организует работу эффективно, с готовностью принимает решения, его решения отличаются высоким качеством.

3. Межличностные навыки. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, производит сильное и приятное впечатление на других, обладает хорошими навыками устных презентаций, руководит другими на работе, меняет поведение, когда необходимо, чтобы достичь цели.

4. Владение своими чувствами. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, поддерживает эффективную работу в неопределенных и неконструктивных условиях, невзирая на стресс.

5. Интеллектуальные способности. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, с готовностью учится и имеет широкий спектр потенциалов.

6. Мотивация работы. Менеджер, обладающий высоким потенциалом, находит удовлетворение от работы более важным, чем его коллеги, работающие в других областях производства; он хочет выполнять работу хорошо ради нее самой.

Анализ работы менеджера по персоналу в компании ООО «Стройкомплект» показал:

ООО «Стройкомплект» предпочитает проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме.

Собеседования на ООО «Стройкомплект» являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Всех работников, даже неуправленческого состава не принимают на работу без хотя бы одного собеседования.

Вместе с тем, анализ данной практики выявил целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров.

Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у менеджера, проводящего интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают его собственные.

Анализ работы менеджера по персоналу также показал, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность этого метода. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе.

В целом же можно сказать, что менеджер по персоналу ООО «Стройкомплект» соответствует всем профессиональным требованиям, хорошо владеет навыками управления людьми и является отличным специалистом в данной области.

**Список использованной литературы:**

1. Адегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Управление персоналом.- М.: РЭА им. Г.В. Плеханова, 2002. – 643 с.

2. Анализ трудовых показателей: Учеб. Пособие для вузов / под ред. А.В. Никитина, Н.А. Кольцова, И.А. Самариной и др. – М.: Экономика, 2000. – 288 с.

3.Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие.- М.: Мастерство, 2002. - 224с.

4.Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: учебник. – М.: Академия, 2006. – 286 с.

5.Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. - 312 с.

6.Ховард К. Человек в системе менеджмента // Современное управление. - 2000. - №7.-С.79-94.

7.Управление персоналом. Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина; Москва, Юнити, 2000;

8. Шекня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа», 2003. – 456 с.

9. Розанова В.А. Психология управления. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1999.

10. Литвинцева Н.А. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2004.

11.Финансовый менеджмент: Теория и практика - учебник /под редакцией Е.С.Стояновой.- М.:Перспектива 2003.

12. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. 2002.

13. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 2002. с. 74

14. Устав и годовой отчёт ООО «Стройкомплект» за 2008-2010 гг.