**Содержание:**

1. Организация набора кадров. Привлечение персонала.
2. Руководство и лидерство.
3. Организация процесса аттестации.
4. Список литературы
5. **Организация набора кадров. Привлечение персонала.**

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится 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. Некоторые организации приглашают население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций 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 их 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 приглашение квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может завысить положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания. Исследования показывают, что возникновение такого рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров. Для решения этой проблемы некоторые из компаний разработали программы под названием «Реалистичное знакомство с вашей будущей работой», которые дают возможность нанимающемуся увидеть и положительные, и отрицательные стороны. Внедрение таких программ позволило в значительной мере избежать разочарования и сократить текучесть кадров.

Привлечение персонала:

Любая организация практически всегда испытывает потребность в персонале. Необходимость привлечения персонала предполагает:

Выработку стратегии привлечения, которая бы обеспечила согласованность соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией;

Выбор варианта привлечения;

Определение перечня требований к кандидатам;

Установление уровня оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста;

Осуществление практических действий по привлечению персонала

В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою потребность в кадрах.

Наем на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

С привлечения на работу персонала начинается управление персоналом.

1. **Руководство и лидерство.**

Специфика понятий лидерства в социальной психологии хорошо видна при анализе и сравнении двух феноменов - лидерства и руководства. Под лидерством ученые, исследовавшие этот вопрос обычно имели в виду характеристику психологических отношений, возникающих в группе “по-вертикали”, то есть с точки зрения доминирования и подчинения.

Понятие же руководства относится к организации деятельности группы к процессу управления ею.

1. Лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет организацию официальных отношений группы как социальной организации..

2. Лидерство можно констатировать в условиях микросреды ( ею и является малая группа). Руководство - это элемент макросреды, т.е. оно связано системой общественных отношений.

3. Лидерство возникает стихийно, руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается. Но так или иначе, этот процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленно осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры.

4. Явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения в группе, в то время как руководитель - явление более стабильное.

5. Руководство подчиненными, в отличие от лидерства, обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых нет в руках лидера.

6. Процесс принятия решений руководителем более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности.

7. Сфера деятельности лидера - в основном малая группа, где он является лидером, сфера деятельности руководителя шире, так как он представляет малую группу в более широкой социальной системе.

В этом различия руководства и лидерства, но есть и общее:

1. Руководство и лидерство - средства координации отношений членов социальной группы.

2. Оба феномена реализуют процессы социального влияния в коллективе.

3. Руководству, как и лидерству присуща определенная субординация отношений. В первом случае отношения четко определены и закреплены должностными инструкциями, а во втором - отношения никак не очерчены.

Нередко лидерство способно переходить в руководство, а руководство часто становится лидерством.

В государственных учреждениях обычно считается, что намечать цели и брать на себя ответственность - дело политиков, а не государственных служащих. Лидерство на государственной службе - логическая несообразность в условиях демократии (Лоутон, Роуз). Трудность с децентрализацией ответственности и подотчетностью в государственных учреждениях заключается в том, что по традиции отчета требуют от политика, а не от чиновника. Так что если в этой структуре и осуществляется лидерство, то оно совпадает с ролью и целями политика.

Внутри государственной службы выделяются четыре фактора, влияющие на лидерство :

- компетентность : административный персонал должен быть восприимчив к проблемам, решения которых ждут от него лидеры;

- организация управления: разумная организация горизонтальных связей, столь же важных, как и вертикальных. Следует искать оптимальный компромисс между конфликтующими целями, устранять ситуацию, когда одни органы действуют эффективнее, чем другие;

- тесная связь между бюрократией с одной стороны, лидерством и правительством с другой. Государственные служащие должны быть такими, чтобы на них можно было положиться. Но все зависит от того, какие требования предъявляются государственным служащим: если они завышены, то это деморализует. Сложность заключается в различии между карьерой политика и карьерой государственного служащего. Когда политик приходит “извне”, возникают трения. Воспитание лояльности государственных служащих различными средствами, но не в ущерб инициативности - таково очевидное требование, если лидеры ожидают от бюрократии помощи в достижении своих целей.

- бюрократия должна быть связана с населением, таким образом трудности в реализации задач сводятся к минимуму.

Следует добавить, что лидеры должны иметь четкое представление о том, что заключается в руководстве, чтобы оказывать на остальных направляющее воздействие.

Еще важный момент, который можно отметить, состоит в том, что руководство должно шире рассматривать работу организации и не забывать, в какой среде функционирует организация. Лидеры всех уровней должны быть осведомлены об общих условиях, в которых протекает их работа.

Многие трудности в государственных учреждениях обусловлены формальной неразберихой, иерархической структурой, в которой развиваются эти взаимоотношения. Эти организации имеют тенденцию управляться приказами и комитетами, которые сами прибегают к директивному стилю руководства. Поэтому, чтобы определить наиболее подходящее руководство, необходимо знать структуру организации. Бесполезно выступать за более демократический стиль руководства, если структура не допускает соучастия и неформального руководства.

Говоря о руководстве, можно привести точку зрения американских исследователей Джонсона, Каста и Розенцвейга, которые определяют его как “основную силу в организациях, которая координирует деятельность подсистем и определяет их взаимосвязь с окружающей средой”14 Определяя задачи руководителя, они утверждают, что руководитель должен превратить неорганизованные материальные ресурсы в полезное и эффективное предприятие. Руководством они называют процесс, посредством которого разрозненные ресурсы объединяются в единую систему для достижения поставленной цели. Управляя трудовыми и материальными ресурсами, для достижения целей системы руководитель обеспечивает производство продукции, координирует и интегрирует деятельность других сотрудников.

Функции руководства эти авторы определяют следующим образом :

1. Планирование - включает в себя выбор целей организации, а также определение политики, программ, образа действий и методов их достижения, обеспечивает основу для принятия интегрированных решений.

2. Организация - направлена на объединение людей и материальных, финансовых и других ресурсов в систему таким образом, чтобы совместная деятельность производственного персонала обеспечивала решение задач, стоящих перед организацией. Включает в себя: определение тех видов административной деятельности, которые необходимы для достижения целей предприятия, распределение этих видов деятельности по подразделениям, предоставление прав и установление ответственности за их исполнение.

3. Управление - обеспечивает работу различных подсистем в соответствии с планом. Заключается в контроле деятельности подсистем с последующей коррекцией для обеспечения выполнения плана всей организации.

4. Связь - передача информации между центрами различных подсистем и организаций, обеспечивающими принятие решений и взаимный обмен информацией с внешним миром.

Выполнение каждой функции зависит от выполнения трех остальных. Таким образом, основная задача руководства заключается в интеграции всех четырех функций для обеспечения эффективного достижения общих целей системы.

Существует и несколько иная точка зрения, сводящаяся к тому, что функции руководства следует рассматривать через управленческие процессы - планирование, организацию, руководство людьми, мотивацию, контроль и, соответственно, выделяются следующие функции руководителя:

- администраторская ( прежде всего этап контроля);

- стратегическая ( планирование и прогноз возможных событий в сфере деятельности конкретного руководителя и социальной организации в целом);

- экспертно - консультативная;

- представительская;

- воспитательная;

- коммуникативно - регулирующая;

- инновационная;

- дисциплинарная.

Важную роль в процессе руководства играют планирование и прогнозирование. Планирование - это деятельность руководителя, направленная на предопределение планов на последний период времени, пробуждение к выполнению различных видов деятельности и определение необходимых для этого средств, в результате чего должны быть поставлены определенные цели. Прогнозирование - это деятельность руководителя, направленная на то, чтобы оценить, предвосхитить события и достичь желаемого результата.

Большую роль в планировании и прогнозировании играет политика организации. Политика организации - это деятельность руководителя по эффективному использованию инструкций и предписаний, направленная на экономию времени. Политика организации должна быть сформулирована так, чтобы сократить время в принятии управленческих решений. Умение принимать решения и способность творчески решать проблемы - важнейшие профессиональные качества руководителя, от которого зависит эффективность любой управленческой деятельности.

В управленческом руководстве каждому руководителю, лидеру необходимы также знания и умение коммуникативно - регулирующего общения. Каждый руководитель обязан создавать коммуникации в своем коллективе, чтобы с наименьшими затратами добиться желаемого результата.

Если говорить о коммуникации в управленческих системах, то нужно иметь в виду ее участников - людей, и, с учетом человеческого фактора, коммуникацию необходимо рассматривать особым образом, так как во всех аспектах деятельности, где затрагивается человеческий фактор, начиная с найма на работу и заканчивая уходом на пенсию, потребность в эффективной коммуникации является решающей.

Говоря о коммуникации, нельзя не затронуть проблему мотивации как руководителя, так и подчиненных. Руководитель заинтересован в высокой мотивации своих сотрудников, но не в меньшей степени объектом собственных забот должен являться он сам. Чем выше заинтересованность работника, тем лучше качество его работы.

Выделяют следующие принципы мотивации:

-участия;

- коммуникации;

- признания;

- делегирования;

- взаимности;

- вертикальной нагрузки.

В конечном итоге деятельность руководителя через вдохновение, поощрение заставляет подчиненных выполнять необходимую работу.

Одной из важнейших управленческих задач, а также важным этапом управленческого процесса является контроль. Контроль - это деятельность руководителя по изменению, регулированию и оценке полученных результатов.

Существуют следующие требования к контролю:

- постоянность;

- оперативность;

- объективность;

- открытость;

- экономичность.

Важным способом контроля является беседа руководителя с подчиненными. Каждый сотрудник желает установить контакт с начальником. Наличие контроля подчеркивает очевидную значимость контролируемой деятельности.

Контроль тесно связан с другими этапами управленческого процесса и своими результатами способен побуждать руководителя вносить в него необходимые коррективы.

При этом контроль обеспечивает функционирование в организации бесперебойной обратной связи ( метод делегирования полномочий) - одного из важнейших условий эффективного руководства.

Руководитель, не умеющий и не желающий пользоваться методом делегирования не может быть эффективным. Пока он не научится делать работу руками других, над ним постоянно будет висеть угроза развала работы.

Применение делегирования полномочий требует от руководителя определенной готовности:

- передавать право принятия решения другим;

- учитывать мнение других;

- мириться с ошибками других;

- доверять подчиненным;

- найти и использовать средства контроля за действиями подчиненных.

Делегирование ( в пределах контроля) это не способ уйти от ответственности, это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчает работу руководителя, но не снимает с него обязанности принимать окончательное решение, той обязанности, которая и делает его руководителем.

В заключение можно отметить, что одним из важных инструментов в руках руководителя является информация, находящаяся в его распоряжении. Используя, передавая информацию и получая ее, руководитель организует, руководит и мотивирует починенных. Многое зависит от его способности передавать информацию наиболее эффективным способом.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что управленческое руководство и лидерство есть сложные и многогранные явления, состоящие из различных элементов. Основными их составляющими являются природа, коммуникации, организация деятельности, от которых в большой степени зависит эффективная работа организации.

Чтобы достаточно точно оценивать ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные задачи, полномочия и качество информации.

Главной задачей руководителя любого уровня является достижение целей организации путем умножения своих интеллектуальных и физических сил на коллективные усилия его подчиненных.

Руководитель, желающий получать все, что можно от подчиненных, как можно более эффективно работать, должен умело пользоваться и владеть лидерством в зависимости от требований и целей организации.

1. **Организация процесса аттестации.**

В отечественной практике сложилось три типа аттестации по принадлежности к сферам деятельности персонала: аттестация государственных служащих, аттестация персонала организаций основного звена управления и аттестация научных и научно-педагогических работников.

Аттестация государственного служащего - оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы, а также в целях решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда. Аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

Аттестация научных и научно-педагогических работников - процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Ученые степени могут присуждаться, а ученые звания - присваиваться лицам, которые имеют глубокие профессиональные знания и научные достижения в определенной отросли науки. Аттестация осуществляется высшим аттестационным комитетом Министерством образования, научными, научно-исследовательскими, научно-производственными организациями и высшими учебными заведениями в соответствии с требованиями специальных регламентирующих документов, утвержденных постановлениями Правительства.

Аттестация персонала организации основного звена управления - процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижения по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствования стиля и методов управления персоналом. Они имеют целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности. Аттестация базируется на комплексной оценке персонала, определяемой по результатам его деятельности и соответствия деловых и личностных качеств требованиям рабочего места.

Различают четыре вида аттестации служащих (руководителей, специалистов и других служащих): очередная аттестация; аттестация по истечении испытательного срока; аттестация при продвижении по службе; аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

Аттестация по истечении испытательного срока проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

Целью аттестации при продвижении по службе является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделение необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

Аттестация работников проходит в четыре этапа: подготовительный этап, этап оценки работника и его трудовой деятельности, этап проведения аттестации, этап принятия решения по результатам аттестации.

На подготовительном этапе издается приказ о приведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; трудовой коллектив информируется о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

Проведение аттестации осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем организации по представлению начальника службы управления персоналом. Возглавляет аттестационную комиссию председатель (руководитель подразделения или организации). Заместителем председателя комиссии является заместитель руководителя организации по персоналу или начальник службы управления персоналом. Секретарем комиссии является ведущий работник службы управления персоналом. Члены аттестационной комиссии назначаются из числа сотрудников подразделений организации. Аттестационная комиссия работает без отрыва от исполнения основных должностных обязанностей, по совместительству.

Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами-характеристиками на аттестуемых - их непосредственные начальники.

Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации, чтобы члены комиссии смогли заранее ознакомиться с документами на аттестуемых.

На этапе оценки работника и его трудовой деятельности в подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. В состав экспертной группы входят: непосредственный руководитель аттестуемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, работник (работники) службы управления персоналом. Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда работника.

Этап непосредственной аттестации заключается в: заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок:

· соответствует занимаемой должности;

· соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;

· не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист.

Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем службы управления персоналом.

Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее чем за две недели до начала аттестации.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия на заседание комиссии.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течении одного заседания.

Если сотрудники, прошедшие аттестацию, относятся к разным подразделениям, то протоколы оформляются для каждого подразделения отдельно.

На этапе принятия решений по результатам аттестации формулируется заключение с учетом:

· выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестуемого;

· оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;

· оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;

· мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;

· сравнений материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений;

· мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявления самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации для продвижения аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

Для социальной защиты аттестуемых от субъективности выводов аттестационной комиссии учитывается вес оценок и заключений, которые выставляются работнику. Например, на основании опыта аттестации сотрудников в газовой промышленности, в других отраслях, а также зарубежного опыта предлагаются следующие значения весов оценок работника, получаемых им при аттестации.

Предлагаемые значения не могут быть окончательными, а представляют собой результат анализа накопленного опыта и, естественно, подлежат в последующем коррекции и изменениям.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет работников. В срок не более двух месяцев со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководителя организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с работником договор в соответствии с законодательством.

По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в должности сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о трудовых спорах.

**Список литературы:**

1. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.,1994
2. Имидж лидера : психологическое пособие для политиков. - М., 1994
3. Одегов, Ю.Р. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект) Ю.Р. Одегов, Н.А. Маусов, М.Н. Кулапов. - М.: РЭА им. Плеханова, 2001. – 435
4. Аттестация и оценка персонала И.Н. Румянова // Кадровое делопроизводство. - 2008. - № 3. - С.37-38
5. Базарова, Т.Ю. Управление персоналом : учебник для вузов / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина; под ред.Т.Ю. Базаровой. - М.: Юнити, 2003. - 560 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 1998. - 496 с.
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 304 с. - (Серия "Высшее образование")