

Содержание:

image not found or type unknown



Введение

Управление персоналом играет важную роль. Персонал необходимо рассматривать как трудовые ресурсы предприятия, которые создают базис для всей производственной деятельности. Нет такого предприятия, которое могло бы работать без персонала, так как любые другие ресурсы производятся при участии трудовых ресурсов. Всё это указывает на актуальность выбранной темы реферата (управление персоналом в системе менеджмента организации).

Управление персоналом можно определить как деятельность, направленная на достижение наиболее эффективному использованию работников для достижения целей предприятия и личностных целей. Первые, традиционно, связываются с обеспечением эффективности предприятия. Причем иногда понимается в узком смысле – как получение максимальной прибыли. Однако все чаще эффективность рассматривается не только в экономическом плане – как экономичность, качество, производительность, нововведения, прибыль, а и в более широком контексте и связывается с такими понятиями личностного, психологического плана, как удовлетворенность сотрудников своим трудом, участием в трудовом коллективе предприятия, высокий уровень самооценки коллектива, мотивация персонала к эффективному труду.

Система управления персоналом, которая сложилась на ведущих отечественных предприятиях под влиянием внедрения прогрессивных зарубежных технологий управления персоналом и собственного опыта, включает сегодня следующие подсистемы:

- 1) Анализ и планирование персонала: в этой подсистеме относятся разработка кадровой политики, разработка стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала и рынка труда, кадровое планирование, прогнозирование потребностей в персонале, организация рекламы и установления взаимодействия с внешними организациями, обеспечивающими предприятие кадрами.

2) Подбор и найм персонала: проведение собеседований, тестов, анкетирования для выявления интеллектуального уровня, профессионализма, коммуникативности и других необходимых качеств.

3) Оценка персонала: персональная оценка – уровень знаний, умений, мастерства и личностной ответственности; оценка выполняемой работы и ее результатов.

В задачи данного реферата входит изучение научных основ управления, управления человеческими ресурсами и управления персоналом, рассмотрение состава функциональных комплексов задач и функций управления персоналом, организации процесса управления, определение основных требований к администратору-менеджеру.

1. Научные основы управления

Предприятие представляет собой социальную и экономическую систему, в которой человек играет главную роль и способствует эффективному развитию организаций за счет активности и творческого потенциала. Исходя из этого, управление персоналом является первостепенной задачей и функцией руководства предприятия, а также руководителей подразделений, под управлением которых находятся сотрудники. В свою очередь, руководители несут ответственность за работу персонала.

Управление персоналом имеет три уровня измерения: оперативный, тактический и стратегический. Они обусловлены различными масштабами задач и временем их выполнения.

Оперативный уровень захватывает непосредственно область активности персонала предприятия, на которую влияет менеджмент. На данном уровне осуществляется анализ информации о сотрудниках предприятия, заработной плате, а также о руководстве персоналом на предприятии.

На тактическом уровне происходят общие процессы управления персоналом.

Стратегический уровень направлен на две стороны управления персоналом: на взаимоотношения и на информацию. Другими словами, данный уровень направлен на формирование условий для ведения конкурентной борьбы, поддержки общей стратегии предприятия, на прогнозирование рынка трудовых ресурсов.

Менеджмент персонала предлагает согласованные действия всех сотрудников и выполняет функции, свойственные кадровому потенциалу всей организации. Предметом научных исследований являются трудовые отношения и поведение человека в организации. Такие исследования проводятся на уровнях:

- управленческих процессов, в которые непосредственно включен человек - организаций (предприятий) как систем по достижению определенных целей с помощью людей и их действий;

Неотъемлемой частью в рассмотрении вопроса по управлению персоналом, является анализ целей управления. Глобальной целью управления персоналом предприятия является формирование эффективных кадров, их развитие и реализация их способностей в работе.

Каждый сотрудник должен улучшать свою работу, наращивать трудовой и творческий потенциал, который будет направлен на достижение целей предприятия, а также стимулировать своих сотрудников в данном направлении.

Для достижения такой цели необходима группа мелких целей, называемых средства-цели. На рис. 1.1 представлена целая группа целей, которые способствуют достижению главной цели предприятия.

Предприятие имеет весьма разветвленное дерево целей, одной из ветвей которого являются цели кадрового менеджмента.

Целевые концепции предприятия включают:

- 1) материальные цели (производство продукции, товаров, изделий, услуг);
- 2) цели обеспечения успеха (технология реализации товара или предоставления услуг, создание фирменного стиля управления);
- 3) цели обеспечения ликвидности предприятия.

Эти три приоритетные цели содержат подцели, в том числе и кадрового менеджмента.

Особенность целей менеджмента, прежде всего управления персоналом, состоит в том, чтобы учитывать не только целевые концепции организации (организационные цели), но и индивидуальные цели сотрудников. Последние не должны находиться вне кадровой политики. Основной принцип кадрового

менеджмента заключается в том, чтобы при возникновении конфликтов искать компромиссы между целями сотрудников и организации, а не отдавать предпочтение целям последней. Правильное понимание тенденций развития целей кадрового менеджмента возможно лишь с учетом этого принципа.

Можно отметить основные цели и задачи управления производственным персоналом. К ним относят:

- разработка и реализация политики в области управления персоналом, а также положений по ведению хозяйственной деятельности;
- формирование штата работников для реализации стратегии развития фирмы и в соответствие с организационной структурой;
- разработка положений по квалификационным требованиям к сотрудникам;

2. Управление человеческими ресурсами и управление персоналом

Управление персоналом — вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

В современном подходе к определению делается акцент на вкладе персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, таких, как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность. Это обусловлено пересмотром концепции «управления персоналом» в последнем десятилетии XX века. На смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками, при которых в рабочей обстановке организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества, которая имеет следующие особенности:

- сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
- ориентация на удовлетворение потребителей;
- значительное внимание уделяется целям бизнеса и вовлечению персонала для достижения этих целей;

– расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп.

Управление человеческими ресурсами – это проектирование формальных систем организации, которые обеспечивают эффективное использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей.

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность знаний, опыта, навыков, способностей, контактов и мудрости людей, работающих в организации.

Управление человеческими ресурсами выполняет две роли в организации: стратегическую и оперативную. Стратегическая роль – глобальная, долгосрочная, инновационная. Она исходит из того, что ключевым ресурсом организации становятся люди, и именно с этим ресурсом связываются конкурентные преимущества организации, если им правильно управлять. Эта роль реализуется через такие виды деятельности, как планирование человеческих ресурсов; разработка правовых проблем, связанных с управлением людьми; изучение тенденций изменения рабочей силы; решение проблем слияний и приобретений; содействие реструктуризации и сокращению размеров предприятий; управление вознаграждениями. Стратегическое управление человеческими ресурсами обеспечивает организацию стратегией планового развития человеческих ресурсов, что позволяет иметь обученный персонал в соответствии с потребностями организации.

Отметим этапы управления человеческими ресурсами:

1. Планирование человеческими ресурсами – разработка плана удовлетворения будущих потребностей в человеческих 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 дополнительных льгот в целях привлечения, найма, мотивации и удержания необходимых работников.
5. Профессиональная ориентация и социальная адаптация – введение нанятых работников в организацию, развитие у них понимания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает признание.
6. Обучение – разработка и осуществление программ обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности – разработка методов оценки деятельности и доведение их до работника.
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение – разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развитие их профессионального опыта через ротацию.
9. Подготовка руководящих кадров, управление карьерой – разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководителей.

Планирование человеческими ресурсами включает три этапа:

- 1) определение будущих потребностей предприятия в рабочей силе, вытекающих из планов производства, прогнозов сбыта, общей стратегии предприятия;
- 2) оценка сильных и слабых сторон имеющихся трудовых ресурсов, анализ их соответствия изменившимся потребностям предприятия;
- 3) разработка программ удовлетворения будущих потребностей предприятия в человеческих ресурсах.

Они должны включать график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, необходимых для реализации целей организации.

Методами отбора подходящих кандидатов могут быть анкетирование, собеседование, тестирование, центры оценки, использование рекомендаций и резюме. Эти методы можно сочетать, особенно если кандидат отбирается для занятия высоких должностей.

Самыми распространенными являются анкетирование, собеседование и тестирование. Они позволяют собрать о кандидате подробную информацию, решить, насколько хорошо он впишется в существующий коллектив, и предоставить ему подробную информацию о предстоящей работе.

Содержание вопросов для анкетирования или заполнения личного листка по учету кадров должно содержать следующие сведения:

- 1) индивидуальная информация (имя, адрес, возраст, семейное положение, жилищные условия);
- 2) образование;

- 3) карьера (предыдущие места работы, уровень зарплаты);
- 4) состояние здоровья;
- 5) интересы и хобби в свободное время;
- 6) сведения о том, почему кандидат хочет получить именно эту работу;
- 7) имена поручителей.

Собеседование требует тщательной подготовки и навыков его проведения. Точность собеседования повышает заранее составленный структурированный перечень вопросов. Его пункты могут повторять вопросы анкеты, но здесь добавляется личное впечатление от общения. Важно составить представление о здоровье, манере поведения, личных качествах, интеллекте, способности к устной речи, интересах, способности к лидерству, чувстве ответственности, общительности, о влиянии работы на личную жизнь и т. д.

3. Состав функциональных комплексов задач и функции управления персоналом

Планирование трудовых ресурсов в действующей организации начинается с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, необходимой для реализации конкретной цели, и оценить качество труда своих работников. Соответственно, отделы кадров собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала организации, и проводят их детальный анализ.

Следующим шагом в планировании является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. При прогнозировании будущих потребностей учитываются различные факторы. Корпоративный план, устанавливающий цели организации, позволяет определить, насколько увеличится или уменьшится в будущем потребность в рабочей силе по сравнению с текущим периодом. Составляются также прогнозы темпов увольнения и перспектива найма сотрудников. Распределение сотрудников по возрастным категориям и средняя продолжительность работы сотрудников в компании влияет на будущие темпы оттока кадров. Внешние факторы оказывают влияние на возможные трудности найма сотрудников. Величина потерь рабочего времени из-

за прогулов, характеризующая текущие недостатки в процессе производства, а также в рабочей силе, могут быть удовлетворены за счет более рационального использования имеющейся рабочей силы.

Процесс планирования рабочей силы включает в себя и формирование кадрового бюджета. От менеджеров по управлению персоналом требуется не выходить за его рамки. Они обеспечивают обратную связь, информируя о ходе выполнения плана. Их задача заключается в том, чтобы понять, что предусматривает план рабочей силы и чего с его помощью предполагается достичь. Если такие цели не достигаются или цена их достижения слишком высока, менеджеры должны быть готовы сообщить об этом специалистам по планированию.

Существуют три наиболее широко применяемых метода сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе: испытания, собеседования и центры оценки.

Функция управления персоналом заключается в том, чтобы принять меры в связи с этими изменениями и соответственно отреагировать на них.

Реализация функций управления персоналом напрямую влияет на целевые подсистемы управления самим предприятием (организацией). За реализацию этих функций на предприятии непосредственно отвечают работники структурных подразделений в соответствии с делегированными им служебных обязанностей.

К целевым подсистемам управления относятся:

- управление выполнением производственной программы;
- управление качеством продукции;
- управление ресурсами;
- управление развитием производства;
- управления социальным развитием коллектива;
- управления охраной окружающей среды.

Таким образом, охарактеризовав состав функциональных комплексов задач и функции управления персоналом, делаем выводы:

Управление персоналом — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации «качественным» персоналом (способным выполнять возложенные на него трудовые функции) и оптимальное его использование.

Управление персоналом осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий и предполагает:

- определение целей и основных направлений работы с персоналом;
- определение средств, форм и методов осуществления поставленных целей;
- организацию работы по выполнению принятых решений;
- координацию и контроль за выполнением намеченных мероприятий;
- постоянное совершенствование системы работы с персоналом.

Основные функции управления персоналом:

- подбор, наем и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;
- оценка персонала;
- развитие организационной структуры и морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника;
- содействие адаптации работников к нововведениям,
- создание социально комфортных условий в коллективе,
- решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей.

4. Организация процесса управления

Управление персоналом представляет собой профессиональную деятельность, направленную на максимально эффективное функционирование работников в организации. Она включает в себя планирование потребности в трудовых ресурсах, подбор и расстановку кадров, организацию труда, а также меры по стимулированию труда с учетом мотивации работников.

Управлять персоналом — значит обеспечить эффективное использование работников, т.е. такое использование, при котором затраты на персонал перекрываются результатами его работы.

Уровень использования персонала зависит от суммы затрат или инвестиций в создание необходимых условий труда, включая организацию рабочего места,

материально-техническое оснащение труда с учетом соблюдения норм техники безопасности и охраны труда, организацию отдыха и воспроизводство трудового ресурса.

При планировании персонала оцениваются:

- количество персонала;
- квалификация — уровень общей и специальной профессиональной подготовки;
- специальность — вид деятельности в рамках профессии;
- профессия — род деятельности человека;
- категория — роль и место в трудовом процессе. Изменения во внешней среде, особенно на рынке труда могут оказать сильное влияние на цели, методы и функции управления персоналом в организациях.

5. Основные требования к администратору-менеджеру

Термин «менеджер» произошел от английского «manage», что означает: «управлять, заведовать, стоять во главе, справляться».

Таким образом, менеджер – это управляющий, обладающий профессиональными знаниями по организации и управлению производством. Исходя из такого определения, менеджером можно назвать любого руководителя, директора, заведующего, администратора.

Подробнее рассмотрим основные требования к администратору-менеджеру, его функции.

Основная функция администраторов-менеджеров – управление, включающее процесс планирования, организации, мотивации и контроля. В зависимости от величины и количества объектов управления различают уровни управления, а, следовательно, и менеджеров.

Менеджеры низового звена – это младшие начальники, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). К ним относятся мастера, заведующие отделами в магазинах, заведующие кафедрами,

менеджеры по продажам, у которых в подчинении находятся торговые представители (агенты) и т. д. Вообще, большая часть руководителей – это менеджеры низшего звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве. Менеджеры низшего звена могут иметь любой уровень образования.

Менеджеры среднего звена – это начальники над менеджерами низшего звена. В зависимости от величины организации может быть несколько уровней таких менеджеров. Менеджерами среднего звена являются начальник цеха, директор филиала, декан факультета, начальник отдела продаж и т. д. Чаще всего такие управленцы имеют дипломы об окончании высших учебных заведений.

Менеджеры высшего звена – самая малочисленная группа управленцев. Даже в самых крупных организациях их всего несколько человек. Типичными должностями здесь будут генеральный директор завода, директор магазина, ректор университета, председатель совета директоров. Этот уровень управления требует наличия высшего образования, иногда и не одного.

Очевидно, что величина заработной платы зависит от уровня управления и может колебаться от нескольких тысяч гривен до сотен тысяч.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования.

Важнейшие функции администратора-менеджера. Все же важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Что значит управлять людьми? Чтобы быть хорошим администратором-менеджером вам надо быть психологом. Быть психологом – значит знать, понимать людей и отвечать им взаимностью. В этом во многом поможет язык жестов и телодвижений. Изучив этот язык, администратор-менеджер сможет лучше понимать людей, их действия, чем они обоснованы, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное. Это способствует заключению выгодных сделок и многому другому.

Лидерские качества менеджера. Администратор-менеджер должен быть лидером, достойным подражания. На этом необходимо остановиться и рассказать подробнее. Главная задача администратора-менеджера – делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы. Это значит сотрудничество, а не запугивание. Хорошего администратора-менеджера всегда заботят и интересы всей фирмы. Он стремится сбалансировать интерес группы, интересы “босса” и других работников, необходимость выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственные интересы с человеческими потребностями

подчиненных.

Основными требованиями, предъявляемыми к администратору-менеджеру, являются:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросах технологии производства фирмы;
- владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;

Заключение

Управление персоналом — вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

Управление персоналом это сложный и многогранный процесс, который осуществляет как руководитель предприятия, так и специальные кадровые службы. Для эффективного управления необходимо задействовать все силы предприятия, а также постоянно совершенствовать систему управления персоналом с целью адаптации ее к постоянно меняющимся условиям.

Предприятие представляет собой социальную и экономическую систему, в которой человек играет главную роль и способствует эффективному развитию организаций за счет активности и творческого потенциала. Исходя из этого, управление персоналом является первостепенной задачей и функцией руководства предприятия, а также руководителей подразделений, под управлением которых находятся сотрудники. В свою очередь, руководители несут ответственность за работу персонала.

Управление человеческими ресурсами – это проектирование формальных систем организации, которые обеспечивают эффективное использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей.

Человеческие ресурсы представляют собой совокупность знаний, опыта, навыков, способностей, контактов и мудрости людей, работающих в организации.

Специалисты и исследователи развитых стран выделяют следующие модели управления персоналом:

- управление по целям;
- управление посредством мотивации;
- рамочное управление;
- управление на основе делегирования;
- партисипативное управление;
- предпринимательское управление.

Основные функции управления персоналом: подбор, наем и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства; оценка персонала; развитие организационной структуры и морального климата предприятия, способствующих проявлению творческой активности каждого работника; наилучшее использование потенциала работников и его вознаграждение; обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником; анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы; мотивация персонала; оценка и обучение кадров; содействие адаптации работников к нововведениям; создание социально комфортных условий в коллективе; решение частных вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

Список использованной литературы

1. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом: Учеб.пособие для экон. спец. вузов. М.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2006. 349 с.
2. Беляцкий Н.П., Ройш П. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для слушателей МВА. М.: Изд. центр БГУ, 2007. 280 с.
3. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. Мн.: Мисантаа, 2006. 624с.
4. Документы по персоналу предприятия: Кадровая политика. Работа кадровой службы. Управленческая и кадровая документация. Формы, примеры/Авт.-сост.М.И.Басаков...:МарТ, 2006. 271 с.
5. Дуракова И.Б.Управление персоналом: Отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. -М.:Центр, 2008. 157 с.
6. Кабаченко Т.С. Психология управления: Учеб. пос. В 2ч.Ч.1-2.-, 2007. 323 с.
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. Мн.: Новое знание, 2006. 284 с.
8. Кабушкин Н.И. Роль руководящих кадров в обеспечении эффективности управления организации // Современное управление. 2006. №7. С.95-108

9. Кошно П.А., Микрюков В.А. Менеджмент. М.:ЮНИТИ, 2006. 354 с.
10. Магура М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления // Управление персоналом. 2007. №6. С.22-23
11. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: Настольная книга для предпринимателей, руководителей, менеджеров и специалистов кадровых служб.- 2-е изд., перераб. и доп.-М.:Бизнес-школа"Интел-Синтез", 2007. 272 с.
12. Машков В. Н. Психология управления: Учеб. пособие; Европ. ин-т экспертов. 2-е изд.-СПб.:Изд-во Михайлова В.А., 2005. 253 с.
13. Менеджмент: учеб.пособие для вузов; С.А. Боголюбов, Г.М. Волков, С.П. Галенко; Под общ.ред. Ж.В. Прокофьевой. М.: Знание,2007. 287с.
14. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы. М., 2005. 245 с.
15. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для студ. экон. спец. М.: Финстатинформ, 2007. 878 с.