Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное агентство по образованию ГОУ ВПО

Всероссийский заочный финансово-экономический институт

Кафедра экономики и социологии труда

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление персоналом»

на тему: «Организация служб управления персоналом».

Владимир-2009

Оглавление

Введение

1. Задачи и назначение службы управления персоналом

2. Важнейшие направления деятельности служб управления персоналом

3. Функциональные обязанности и технология работы служб управления персоналом

4. Структура службы по персоналу в различных предприятиях (организациях)

5. Особенности профессионального мастерства менеджера по управлению персоналом

6. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом

Практическая часть

Заключение

Список использованной литературы

Введение

В настоящее время развитие бизнеса требует от организаций различных размеров и форм собственности поиска все новых и новых способов, решений и технологий, позволяющих им более полно использовать имеющийся потенциал в целях приобретения и развития конкурентных преимуществ. Раньше на первом плане (в разное время) были технология производства, способы продвижения товаров и услуг на рынке, а также информация, сегодня – это персонал.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к условиям работы, учесть личностные факторы в построении системы управления персоналом организации, что в итоге способствует более эффективной работе всей организации в целом.

Таким образом, целью данной работы является показать все возрастающую роль служб по управлению персоналом в организациях.

1. Задачи и назначение службы управления персоналом

Управление персоналом – деятельность, выполняемая на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей.

В зависимости от размеров организации состав служб управления персоналом меняется, но обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития. В соответствии с этой целью формируются системы управления персоналом организации.

Службы по персоналу эффективно работающих компаний и соответственно их менеджеры решают следующие задачи (рис. 10.1.1):

- подбор персонала разного уровня, учет изменений, происходящих с работниками (семейное положение, служебные перемещения с изменением функций и т.п.);

- обучение, повышение квалификации или переквалификация персонала (стажировка за рубежом, обеспечение специальной литературой по профилю деятельности и иными каналами профзнаний и профнавыков);

- создание оптимальных условий для эффективной деятельности работников (психологический климат, комфортное рабочее место, питание и др., т.е. выработка адекватных рекомендаций руководству по улучшению деятельности предприятия связанных с рабочим бытом персонала и отношениями между работниками, по множеству возникающих конкретных ситуаций);

- социальные вопросы, т.е. забота об отдыхе, здоровье, жилищных условиях работников, программы поощрения и внимания (дни рождения, подарки к праздникам льготы разного типа - от автомобиля до путевки на престижные курорты);

- юридические и дисциплинарные аспекты взаимосуществования работника и организации - от разного типа контрактов до рассмотрения жалоб, конфликтных ситуаций, разъяснения полномочий;

- контакты с внешними организациями (инспекцией по труду, юридическими органами и адвокатурой, вышестоящими организациями, отраслевыми профсоюзами учебными заведениями, местными органами власти и т. д.).

Даже простое перечисление задач службы управления персоналом показывает их сложность, причем выполнение каждой из них связано с необходимостью личностных оценок персонала.

Структура кадровой службы в конкретной организации должна определяться ее функциями и задачами, а не наоборот. Другими словами, количественный состав службы управления персоналом в организации зависит от фронта выполняемого ею работ, от направлений деятельности службы управления персоналом.

2. Важнейшие направления деятельности служб управления персоналом

В современных условиях наиболее приоритетными направлениями работы служб управления персоналом, является решение следующих задач:

обеспечение соответствия уровня квалификации требованиям современной экономики, где базовые навыки и знания требуют непрерывного обновления;

контролирование роста издержек на рабочую силу;

определение политики многонациональных корпораций в области сочетания найма дешевой рабочей силы зарубежных стран и населения собственных стран;

расширение норм, регулирующих трудовые и организационные отношения, от соблюдения трудового законодательства до морально-этических норм (например, в области вопросов дискриминации, здорового образа жизни и т.д.);

разработка методов поддержки работников, работающих на виртуальной основе при помощи телекоммуникационных средств связи дома и не посещающих офис.

В современных организациях функции службы управления персоналом условно можно подразделить на два вида:

- управление трудовыми отношениями;

- документальное оформление трудовых отношений.

Управление трудовыми отношениями включает следующие функции:

- планирование персонала;

- обеспечение организации персоналом;

- оценка персонала;

- профессиональное обучение и развитие персонала;

- организация системы вознаграждения и социального развития;

- координация работы по управлению качеством условий труда и соблюдению техники безопасности.

В общей сложности данные функции соответствуют функциям системы управления персоналом, описанным выше.

Оформление трудовых отношений включает следующие функции:

- подготовка кадровых приказов;

- ведение форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты;

- оформление и учет трудовых книжек;

- ведение личных дел;

- консультирование сотрудников;

- составление и корректировка графиков отпусков;

- оформление документов, связанных с различными выплатами, пособиями и льготами;

- и некоторые другие функции.

Решение данных задач осуществляется через выполнение работниками службы управления персоналом их функциональных обязанностей.

3. Функциональные обязанности и технология работы служб управления персоналом

Можно следующим образом определить функциональные обязанности кадровых служб:

Советы и консультации менеджерам по выявлению и решению проблем, связанных с персоналом.

Советы и консультации менеджерам в области трудовых отношений.

Обеспечение последовательных и взвешенных взаимоотношений со всеми работниками предприятия.

Осуществление контроля за рассмотрением жалоб.

Формирование кадрового резерва и работа с ним.

Координация процедур, связанных с набором персонала.

Обеспечение соответствия с законодательством по вопросам найма.

Организация планомерной оценки (аттестации и пр.) кадров представительными комиссиями.

Доведение до менеджеров программ оплаты труда и вознаграждения менеджеров относительно правового смысла практики зарплаты.

Регистрация и доведение до служащих программ вознаграждений.

Назначение пособий, компенсаций, пенсий и т.д.

Помощь и консультации руководству в решении проблем оплаты.

Ведение, хранение и систематизация кадровой документации.

Разъяснение основных направлений и целей кадровых программ и кадровой политики организации.

Обсуждение с руководством практических вопросов осуществления этих программ.

Работа службы управления персоналом связана с внедрением кадровой технологии. Понятие кадровой технологии включает в себя описание последовательности действий по управлению поведением людей (персонала организации) в целях достижения заданного результата, а именно: искомого состояния организации, составляющих ее групп и отдельных личностей.

Разработка технологии работы с персоналом позволяет, во-первых, упростить традиционные функции, связанные с решением текущих, повседневных задач, благодаря формулированию их в терминах частных кадровых технологий (отбора, оценки, аттестации, ведение личных дел и т.д.), требует меньших затрат сил и средств, а главное - минимизирует возможные ошибки и случайные сбои. Во-вторых, новые направления деятельности кадровых служб (прогнозирование потребности в кадрах, переориентация на развитие персонала и т.д.) благодаря технологической проработке значительно проще встроить в общий план работы (в виде последовательности определенных действий с заранее заданным результатом и во взаимосвязи с другими направлениями деятельности).

4. Структура службы по персоналу в различных предприятиях (организациях)

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, ее традициями, особенностями выпускаемой продукции и другими факторами.

Небольшие организации обычно не имеют служб персонала, поэтому руководители выполняют многочисленные обязанности по управлению персоналом, например составляют графики, набирают и отбирают кадры, устанавливают вознаграждения. В мелких фирмах семейного типа кадровик, как правило, отсутствует вовсе, его функции осуществляет или владелец фирмы, или линейный руководитель. При расширении дела нанимают работника для выполнения учетно-канцелярской работы, а затем и специалиста. Малые фирмы могут обращаться в специализированные фирмы, которые предоставляют им необходимые услуги по работе с персоналом, или к услугам отдельных специалистов. В средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В настоящее время в крупных организациях служба управления персоналом состоит из следующих специалистов:

Руководитель службы по управлению персоналом, который отвечает за решение всех кадровых вопросов организации.

Менеджер по персоналу(hr-менеджер): решает все вопросы управления персоналом от кадрового делопроизводства до социальных льгот.

Однако, на практике выделяют следующие должность «менеджер по персоналу» может подразумевать выполнение различных функций. Выделяют следующие специализации hr-менеджеров:

Менеджер по компенсации. К обязанностям этого специалиста относится расчет ставок заработной платы в зависимости от трудового вклада для каждого сотрудника, а также анализ уровня заработной платы по отрасли в целом и участие в финансовом планировании организации.

Менеджер по социальным льготам. Повышать уровень заинтересованности и мотивированности персонала позволяет такой эффективный инструмент, как пакет социальных льгот. В обязанности менеджера по социальным льготам входит разработка оптимального пакета в соответствии с потребностями и возможностями организации, а также ее сотрудников, и эффективное управление им.

Рекрутер (специалист по найму). Одной из ключевых функций кадрового менеджмента является подбор подходящих специалистов на вакантные должности. Рекрутеры отвечают за обеспечение привлечения кандидатов на вакантные должности и отбор наиболее подходящей кандидатуры.

Специалист по обучению. В круг его обязанностей входит: адаптация новых сотрудников на рабочем месте (ознакомление с организацией и непосредственно с работой), а также разработка и проведение учебных мероприятий по обучению сотрудников.

Специалист по трудоустройству уволенного персонала. Такие специалисты работают с теми служащими, которых увольняют из организации. Такая должность скорее характерна для зарубежной компании, где часто заботятся о трудоустройстве своих бывших сотрудников. Специалист по трудоустройству помогает определить направление поисков новой работы, найти вакансию и подготовить резюме.

Специалист по кадровому делопроизводству. К обязанностям таких сотрудников полностью относится функция оформления трудовых отношений (ведение трудовых книжек сотрудников, подготовка кадровых приказов, ведение первичной отчетной документации, оформление больничных листов и т.д.) В связи с регулярным изменением современной российской законодательной базы специалист в области кадрового делопроизводства должен периодически повышать свою квалификацию в этой области.

5. Особенности профессионального мастерства менеджера по управлению персоналом

Активно и хорошо работающий менеджер по управлению персоналом является человеком, который способен поставить диагноз при помощи рассмотрения разнообразных аспектов обстановки на предприятии. Он учитывает размер, структуру, цели, стиль предприятия, природу служащих, задачи, характеристики рабочих групп, лидеров. Он осознает, что политика управления персоналом должна соответствовать всем этим факторам, а также и другим, если она вносит свой вклад в эффективность работы предприятия.

Необходимыми навыками и природными особенностями для менеджера по управлению персоналом являются (по мере убывания степени важности):

этичность – уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;

коммуникабельность – умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;

умение слушать – способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации;

контактность – умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;

командная ориентация – понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;

добросовестность – высокие требования к результатам своей работы;

рассудительность – способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения;

результативность – ориентация на конечный результат;

настойчивость – способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;

уверенность в себе – готовность и умение решать неординарные задачи;

преданность организации и деловая ориентация – готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы.

Случайно ли то, что именно этичность оказалась приоритетной областью компетенции менеджера по персоналу? Репутация профессионала, накопленный им социальный и моральный капитал во многом предопределяют успешность его деятельности в профессиональных сетях.

Поскольку сетевые формы организации подразумевают переход на контрактные (как правило, срочные) формы привлечения персонала, то работу с ним менеджер по персоналу обязан построить на основе не только формальных и неформальных методов контракции, но и используя приемы психологического контракта. Установление атмосферы взаимного доверия является ключом к эффективной деятельности всей системы кадрового менеджмента, обязательно включающей в себя не только штатных сотрудников кадровых служб, но и практически весь менеджерский корпус организации, а также внешних консультантов. Более того, каждый работник кадровой службы должен исполнять еще одну обязательную роль – своеобразного «камертона» морально-психологического климата в рабочих группах и коллективах.

6. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом

Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом организации основывается на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач. Результаты оценки выявляют основные проблемы взаимоотношений с персоналом, связанные с качеством выполняемой работы, удовлетворенностью работников, дисциплиной и текучестью персонала.

Осуществление оценки эффективности управления персоналом необходимо основывать на использовании таких принципов, как:

вовлечение в процесс оценки эффективности всех заинтересованных лиц;

согласование экономических и социальных показателей оценки принимаемых кадровых решений;

сопоставление полученных результатов от реализации кадровых решений с оценкой затрат, обусловивших их достижение;

проведение оценки окупаемости затрат, связанных с реализацией кадровых решений как в ближайшее время, так и в будущем.

В систему оценки эффективности персонала включают следующие группы показателей:

- показатели экономической эффективности. Первая группа показателей характеризует экономическую эффективность деятельности служб управления персоналом. Оценка экономической эффективности предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой службы персонала при реализации функций управления.

- показатели социальной эффективности. Определить социальную эффективность системы управления персоналом можно с помощью показателей структуры персонала по профессиональному, квалификационному составу, по возрасту и стажу работы; образовательного уровня и уровня организации повышения квалификации и переподготовки; показателей гуманизации труда (обогащение содержания труда, снижение монотонности и пр.); показателей улучшения охраны труда, техники безопасности и санитарно-гигиенических требований; обеспечение соответствия кадровых решений требованиям трудового законодательства; повышения обоснованности кадровых решений. Следует отметить, что среди показателей социальной эффективности есть те, которые поддаются стоимостной оценке и могут быть включены в состав экономических результатов при расчете эффективности управления персоналом.

- косвенные показатели эффективности включают следующие: текучесть персонала (количество увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период)), сокращение числа конфликтов; уровень абсентеизма (количество самовольных невыходов работников на работу); показатели качества выпускаемой продукции; показатели удовлетворенности трудам, коллективом, руководством, системой вознаграждения.

Необходимо отметить, что все группы показателей тесно взаимосвязаны, и это объясняется тем, что, с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Практическая часть

Задача №1

Условие: Численность предприятия на начало года составила 1600 человек. В течение года принято 98 человек, уволилось по собственному желанию 46 человек, за нарушения трудовой дисциплины – 10 человек, по другим причинам – 42 человека. Рассчитать среднесписочную численность и коэффициенты оборота кадров по приему и увольнению, а также коэффициент текучести и стабильности кадров.

Решение:

1. Находим численность персонала на конец года:

Чк.г. = 1600 +98 – 46 -10 -42 = 1600 (человек)

2. Находим среднесписочную численность:

Чсрсп = (1600 + 1600) / 2 = 1600 (человек)

3. Рассчитаем коэффициент текучести:

Ктек = (46+10) / 1600 \* 100% = 3,5 %

1. Рассчитаем коэффициент стабильности:

Кст = (1600 – 98 – 98 ) / 1600 \*100% = 87,8%

5. Рассчитаем коэффициент оборота кадров по приему и увольнению:

К об. пр = 98 / 1600 \*100% = 6,13%

К об. ув = (46+10+42) / 1600 \*100% = 6,13%

Ответ: Чсрсп = 1600 чел, К об. пр= 6,13%, К об. ув = 6,13%, Кст = 87,8%, Ктек = 3,5%

Задача №2

Условие: Объем выпуска продукции возрос на 8%, численность работников – на 4%, фонд заработной платы – на 5%. Определить изменение производительности труда и средней заработной платы.

Решение:

1. Коэффициент изменения объема выпуска продукции составит

Ков = 108/100 = 1,08

2. Коэффициент изменения численности работников составит

Кч = 104/100 = 1,04

3. Коэффициент изменения заработной платы составит

Кзп = 105/100 = 1,05

4. Находим изменение производительности труда

Δпт = 1,08 / 1,04 \* 100%= 103,8%

Это свидетельствует о том, что производительность труда выросла на 103,8 – 100 = 3,8%

5. Находим изменение средней заработной платы

Δзп = 1,05/1,04 \*100% = 101%

Это свидетельствует о том, что средняя заработная плата увеличилась на 101 – 100 = 1%.

Ответ: Производительность труда увеличилась на 3,8%, средняя заработная плата увеличилась на 1%.

Заключение

В данной работе была обоснована все возрастающая роль персонала в управлении организацией и в ее развитии.

После выполнения работы хотелось бы отметить следующее.

Во-первых, персонал в настоящее время – первая ценность организации. Сейчас предприятие, желающее прогрессивного развития и расширения все силы направляет на формирование профессионального «костяка», а даже не на приобретение новейших технологий, поскольку без человека, воплотившего технологию в жизнь – она ничто.

Во-вторых, в связи с возрастанием ценности персонала возросла и роль службы управления им. Потому как правильно организованно работающая кадровая служба способствует четкой работе всего предприятия.

И в связи с этим, в-третьих, важность приобретают люди, работающие в службе управления персоналом. Следствие любых изменений – в общественных ценностях и в сфере технологий, возрастных и мотивационных, касающихся переноса акцента на качество продукции и т.д., - хорошо осознаны практиками управления персоналом. Они прекрасно понимают, что отдельный план или программа (отбора, тренинга, оценки исполнения) не могут быть пригодны в любое время, для различных работников и во всех организациях. Кроме того, они понимают, что руководители требуют планы и программы, которые годятся для работы не только сегодня, но и в будущем. Традиционные методы оплаты труда рабочих, отбора работников, компенсаций, поддержания дисциплины, улучшения состояния безопасности и здоровья рабочих сменяются все более совершенными подходами. Эти и другие изменения требуют эффективных программ, которые трудно начинать, поддерживать и оценивать без помощи специалистов службы управления персоналом. Тем не менее, сердце управления персоналом – люди. Менеджер по управлению персоналом в будущем будет играть даже большую роль, чем та, которую он сегодня играет в нашем динамичном, все убыстряющем темпы развития мире.

Список использованной литературы

Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2005. – 301 с. – (Высшее образование).

Макаров В.В. Управление персоналом: Учебно-методическое пособие. – М., Издательство МФЮА, 2001.- 80 с.

Мехдиев Ш.З. Управление персоналом: Учебное пособие. – Владимир: ВГГУ, 2008. – 228 с.

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 560 с.

Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.