Проблемы управления персоналом в менеджменте - одна из важных и актуальных тем на сегодняшний день. Тема данной работы актуальна потому, что с переходом к рыночной экономике происходят принципиальные изменения в системе управления предприятиями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления предприятием, а также к управленческим кадрам.У.п. признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а само понятие рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система у.п. обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

У.п. занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Для преодоления экономического кризиса необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе у.п. организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное у.п.. До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в каждой организации существовала подсистема у.п. (отдел кадров), в обязанности которой входили: прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами (отдел труда и заработной платы, юридический отдел и др.). И, как следствие, он не являлся ни методическим, ни информационными, ни координирующими центром кадровой работы организации.

Современным кадровым службам не достаточно только оформлять приказы и распоряжения, хранить кадровую информацию. Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, цель которой повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программ развития кадров, обеспечение справедливой оплаты труда и т.д.

При переходе к рынку происходит медленный отход от прежнего иерархического управления, жесткой системы администрирования к рыночным взаимоотношениям. Поэтому необходима разработка новых подходов к построению системы у.п. организации - построение организационных структур, в соответствии, с которыми весь отсчет функций управления ведется не сверху вниз, а снизу вверх. Отсюда ориентация не на иерархические вертикальные структуры, а на многообразные формы горизонтальных связей.

Следовательно, формирование эффективной системы у.п. является одной из наиболее важных задач современного менеджмента. В данной курсовой работе будут изложены методические основы системы у.п., принципы и методы ее построения, оценка эффективности ее работы, а также анализ отечественного и зарубежного опыта построения систем управления.

Тема на сегодняшний день является крайне актуальной, и именно по этой причине была выбрана для курсового исследования.

Основная цель данного исследования заключается в исследовании проблем у.п.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи :

1. Проблема кадрового у.п.
2. Система у.п.
3. Рассмотреть и оценить эффективность системы управления.

Предмет исследования – система у.п.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав и заключения.

При написании работы были использованы следующие исследования и монографии: книга В.Р. Веснина «Основы менеджмента», которая охватывает широкий круг проблем управления персоналом: экономических, правовых, организационных, психологических.

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Менежмент

Менеджмент - совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли. В упрощенном понимании, менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

В Энциклопедии социологии, менеджмент (англ. management - управление, организация) как термин трактуется так:

1. особый вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением определенных принципов, функций и методов;
2. совокупность лиц, идентифицируемых с менеджерами, а также с органами или аппаратом управления;

Сегодняшнее понятие менеджмент имеет ряд значений:

Во-первых, это хозяйственное управление организацией, действующей в условиях рынка в «автономном плавании», связанное с необходимостью поиска путей ее развития и принятия оперативных решений по любым, самым неожиданным и сложным вопросам. Исходя из такого подхода управление предприятиями, существовавшее в Советском Союзе в условиях командно–административной системы, не может считаться менеджментом, ибо оно свободным не было, а направлялось государственной властью.

Во-вторых, под менеджментом понимается управление некоторой самостоятельной сферой хозяйственной деятельности. Так, в настоящее время широкое распространение получил кадровый менеджмент, т.е. совокупность видов деятельности, связанных с управлением, повышением квалификации, решением социальных проблем и т.п.

В-третьих, понятием «менеджмент» в настоящее время характеризуется группа лиц, осуществляющих в рамках организации управленческие функции. В русском языке ему соответствует термин «руководство».

В-четвертых, менеджмент – учебная дисциплина, преподавание которой в колледже одного из городов США начал в 1881 году, некий Джозеф Вартон и которая сегодня составляет важнейший элемент подготовки любого специалиста, а как самостоятельная специальность высшего и среднего профессионального образования является едва ли не самой популярной среди студентов всего мира.

В-пятых, наконец, менеджмент, представляет собой совокупность научных знаний и практического опыта в области управления, имеющих междисциплинарный характер. Здесь используются данные экономики, психологии, социологии, педагогики, организации, сформулированные ими законы. [1,С.17]

А. Файоль выделил пять функций менеджмента: предвидение, организация и, распорядительство, согласование, контроль. Но очень часто говорят лишь о четырех функциях управления - планирование, организация, мотивация и контроль. Главная их особенность в том, что каждая основная функция менеджмента представляет собой отдельный процесс управления по выработке методов активизации и средств воздействия на персонал и его деятельность для достижения общих результатов социально-экономической системы.

1.2 Понятие кадровой политики

Реализация целей и задач управления персоналом (у.п.) осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика (к.п.)– главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В этом отношении к.п. представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом. К.п. – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом к.п. предприятия является персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры — это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.[9,С.124]

Общие требования к к.п. в современных условиях сводятся к следующему:

* К.п. должна быть тесно связана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
* К.п. должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те её стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия.
* Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, к.п. должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
* К.п. должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, к.п. направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

В реализации к.п. возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Содержание к.п. не ограничивается наймом на работу, а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как к.п. связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

К.п. носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

К.п. формирует:

* Требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
* Отношение к “капиталовложениям” в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
* Отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
* Отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
* Отношение к внутрифирменному движению кадров и т.п.

К.п. должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

Свойства к.п.:

* Связь со стратегией.
* Ориентация на долговременное планирование.
* Значимость роли кадров.
* Круг взаимосвязанных функций и процедур по работе с кадрами.

К.п. является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет цель создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

К.п. должна создавать не только благоприятные условия труда, но обеспечивать возможность продвижения по службе и необходимую степень уверенности в завтрашнем дне. Поэтому, основной задачей к.п. предприятия является обеспечение в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

Управление кадрами в рамках предприятия имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация у.п. вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- производственный;

- финансово- экономический;

- социальный (к.п.).

К.п. определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. К.п. осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;

- исследование атмосферы внутри предприятия;

- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;

- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

К.п. предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

К.п. должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем.

К.п. является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

В образовании, как в специфической отрасли народного хозяйства, кадры, играют важнейшую роль.“Кадры решают все”, но кадры могут стать и главной причиной неудач.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

2.1 Цели, сущность и функции системы управления персоналом

У.п. - одна из ключевых функций, которая обязательно реализуется в любой отрасли с любым штатом. Не всегда для этого необходимо создание специальной службы или привлечение свободных финансовых средств. Но наличие четких технологий управления и действий менеджмента компании для эффективной работы с персоналом обязательно.

Сущность у.п., включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Все множество целей организации можно разделить на 4 вида:

- экономические - получение прибыли от реализации продукции, работ, услуг;

- научно-технические - обеспечение современного научно-технического уровня продукции и разработок, совершенствование технологий и прочее;

- производственно-коммерческие - производство и реализация продукции или услуг в заданном объёме и с необходимой ритмичностью;

- социальные - достижение необходимой степени удовлетворения социальных потребностей работников.[9,С.130].

Поскольку социальная цель является основой формирования целевой направленности системы у.п., то структуризация этого вида целей рассматривается отдельно и более подробно.

Среди целей, сформированных по факторному признаку, следует выделить целевое обеспечение общих функций управления, которые действуют на всех уровнях управления:

* планирование (координация ожидаемых результатов и способов их достижения);

- организация и регулирование (координация действий для достижения результата);

- учёт и контроль (получение информации о достижении результатов);

- стимулирование (распределение финансовых ресурсов между всеми звеньями и объектами).

Планирование - это начало и основа управления. Различают стратегическое, оперативное и текущее планирование. Любой план должен удовлетворять принципам:

1. быть экономически обоснованным и рациональным;
2. опираться на реальные возможности организации;
3. должен быть достаточно гибким для внесения изменений без ущерба для достижения поставленных целей.

Организация - создание такой системы, в которую логично вписываются три компонента: работающий человек или группа людей, экономические отношения, технические средства.

Хороший организатор не тот, кто хорошо работает только сам, а тот у кого работают хорошо и подчинённые. Основные принципы управления:

- чёткое разделение труда;

- чёткая регламентация полномочий и степени ответственности каждого работника;

- строгая дисциплина;

- принцип единоначалия;

- принцип единства направления: коллектив должен иметь единую цель, единый план, единого руководителя;

- подчинённость личных интересов общим интересам;

- справедливое вознаграждение работников;

- централизация в системе управления;

- четкая регламентация полномочий руководителя;

- принцип справедливости в разрешении конфликтных ситуаций;

- принцип стабильности рабочих мест;

- поощрение инициативы низовых работников.

Формы организации деятельности:

* делегирование полномочий (передача части управленческих функций более низкому уровню, но с сохранением ответственности);
* регламентирование прав. Обязанностей, профессиональных функций (юридическое оформление прав в должностных инструкциях, трудовых контрактах);
* создание организационной структуры;
* нормирование трудозатрат и норм времени;
* инструктаж работников;
* принятие управленческих решений.

В структуре предприятия выделяют подсистемы:

- технологическая система поведения;

- формальная организационная структура (структура подчинения прав, обязанностей, зафиксированная в юридических документах);

- неформальная структура (решение деловых задач не по формальным правилам, а на основе человеческих отношений. Чем более выражена неформальная структура, тем хуже предприятие);

- неформальная межличностная структура отношений в коллективе, симпатии, антипатии.[7,С.73]

Стимулирование - необходимо для того, чтобы вызвать высокую мотивацию, желание сотрудников выполнять поставленную задачу наиболее эффективно.

Система целей для у.п. рассматривается двояко. С одной стороны она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они в праве требовать у администрации. С другой стороны, система должна определить: какие цели ставит перед собой администрация по использованию персонала и какие для этого необходимо создать условия. Эти цели не должны быть противоречивыми.

Система целей служит базой для определения состава функций управления. Для формирования функций необходимо выявление их объектов и носителей. Носителями функций управления выступают: руководство организации, заместители руководителей (включая линейных руководителей, которые одновременно являются и объектами управления), руководитель службы управления персоналом или заместитель директора по кадрам, специализированные подразделения по управлению персоналом и специалисты по управлению персоналом (они также одновременно являются и носителями и объектами). Объектами управления являются все сотрудники организации.

Современная концепция у.п. склоняется к приоритетности передачи большого объёма управленческих функций непосредственным руководителям того или иного коллектива. При этом они должны получать необходимую профессиональную и методическую помощь.

Общей и главной задачей у.п. является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Качественные характеристики:

- Способности (уровень образования, объём знаний, профессиональные навыки, опыт работы);

- Мотивация (круг профессиональных и личных интересов, стремление достичь чего-либо);

- Личные качества, влияющие на выполнение профессиональной роли.

Служба у.п. решает ряд задач, которые можно разделить на основные и дополнительные. К основным относятся:

- разработка кадровой концепции, кадровой политики, предоставление кадровых систем и инструментов;

- оформление трудовых взаимоотношений;

- набор, условия принятия на работу, отбор, определение требований и задач вакантных должностей, проведение собеседования планирование карьеры;

- подготовка, переподготовка и повышение квалификации;

- выявление социальной напряжённости и её снятие;

- анализ рабочего места и рабочих процессов;

- оценка результативности труда работников;

- консультирование и поддержка руководящих работников;

- соучастие в принятии решений по кадровым вопросам;

и т.п.

Дополнительные задачи: охрана туда и техника безопасности, расчёт и выплата зар.платы, оказание различного рода услуг (например, информирование, решение социальных проблем людей и проч.).[9,С.137]

Свои задачи служба у.п. может выполнять через:

- консультирование линейных руководителей;

- совместную с линейными руководителями разработку решений и мероприятий по их реализации;

- собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий (например, маркетинг персонала).

Организационный статус службы у.п. определяется уровнем организационного, финансового, потенциального развития организации и позиции её руководства.

Основные тенденции в развитии функционального разделения труда по у.п. организации:

- выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем у.п. в деятельности фирмы;

- широкое развитие внешних консультативных посреднических фирм, работающих с организациями на договорной основе, активная интеграция между организациями по реализации задач у.п.;

- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций у.п. линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого и непрерывного обучения;

- развитие центров подготовки и развития персонала, специализированных кадровых подразделений;

и т.д.

2.2 Организационная структура системы управление персоналом

Под организационной структурой управления организацией понимается соотношение полномочий, функций, прав, обязанностей, ответственности между управленческими и производственными звеньями в процессе производства и реализации продукции, проявляющееся посредством информационных связей между ними и воздействующие на результат хозяйственной деятельности.

Объект управления характеризуется номенклатурой, объёмом, характером выпускаемой продукции, её стоимостью, численностью работающих, технико-экономическими показателями и др. показателями их работы.

Структура управления фирмой даёт представление о её подразделениях, службах и отдельных должностных лиц, их специализации, соподчиненности и взаимосвязи.

Линейная структура управления основана на использовании принципа иерархичности и предполагает чёткое разделение на вышестоящие и нижестоящие уровни. Линейное звено или орган каждой ступени здесь выполняет весь комплекс управленческих действий по отношению к нижестоящему звену. Каждый работник подчинён только одному руководителю и, следовательно, связан с вышестоящей системой только через него.

Каждый из органов управления обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем.

Преимущества линейной структуры: чёткая система взаимных связей, ясно выражена ответственность, быстрота реакции на прямые приказания. Недостатки: отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений, тенденция к волоките, перегрузка менеджеров верхнего уровня, повышение зависимости от личных и деловых качеств менеджера высшего звена.

Каждый из органов управления обладает всей полнотой власти, но относительно небольшими возможностями решения функциональных проблем.

Функциональная структура является старейшей и наиболее часто используется. Эта структура требует создания подразделений для выполнения определённых функций на всех уровнях управления, т.е. вид структуры результат департаментализации (разделения) управления на элементы (отделы), каждый из которых имеет свою определённую задачу в управлении, т.е. выполняет определённую функцию. При этом осуществление такой задачи осуществляется с учётом целей организации.

Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность. Вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций управления, появляется штат специалистов в своей области и отвечающих за определённое направление деятельности.

Недостатки функциональной структуры: усложняются взаимосвязи, затрудняется координация, отдельные отделы могут быть более заинтересованы в реализации своих целей, чем общих, цепь команд от руководителя до исполнителя увеличивается. Положительные стороны функциональной структуры: стимулирует деловую и профессиональную активность, улучшает координацию в функциональных областях, освобождает линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов, уменьшает потребность в специалистах широкого профиля.

Функциональная структура предполагает систему подчинения и ответственности в зависимости от выполняемой функции. Функциональному руководителю легче работать, чем линейному, поскольку он компетентен и ответственен только в какой-то одной функциональной области.

Одна из разновидностей функциональной оргструктуры - дивизиональная. При ней такая степень централизации управления, что филиалы имеют полные полномочия в принятии оперативных управленческих решений. Центральный офис решает вопросы стратегического управления и контролирует деятельность.

При дивизиональной структуре происходит деление по продуктовому, региональному и демографическому признаку, а также выделяют смешанную дивизиональную структуру управления.

Преимущества функциональной структуры: более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией определённых категорий персонала, освобождение линейных менеджеров от более глубокого анализа проблем, возможность привлечения консультантов и экспертов. Недостатки: недостаточно чёткое представление об ответственности, т.к. готовящий решение не участвует в его реализации, тенденции к чрезмерной централизации.

Матричная структура - эта организационная структура предполагает одновременное использование в управлении корпорации обоих принципов (продуктового и регионального). Таким образом, каждый управляющий становится подотчётен вышестоящим руководителям сразу по двум направлениям - по виду продукции и по региону, где расположено предприятие (подразделение). Матричная структура позволяет организационно решить задачу межфункциональной координации и объединение различных видов деятельности, подчиняя их достижению поставленных целей, при этом эффективно сочетаются вертикальные и горизонтальные связи в управлении, достигается оптимальное соотношение централизации и децентрализации.

Квазииерархическа структура, такой тип организационной структуры необходим для повышения конкурентоспособности предприятия. При этом происходит укрупнение фирмы с тем, чтобы использовать эффект масштаба производства. Проблему гибкости управления решают путём децентрализации административных структур за счёт создания дочерних или ассоциированных фирм.

Одним из важнейших направлений в работе организации является работа с персоналом. Крупные корпорации уделяют особое внимание именно этой службе, т.к. от успешности её работы во многом зависит производительность труда всех работников организации.

Из-за рыночных изменений, увеличения объёмов производства, территориальной разобщённости в рамках одной корпорации, привели к децентрализации почти всех корпоративных штабных служб. В последнее время идёт поиск оптимальных структур внутри корпорации, разрабатываются различные модели организационных структур. Современная система управления организации, чтобы быть эффективной, должна отвечать трём главным требованиям:

- должна быть эффективна с точки зрения политики бизнеса;

- регулярно обновляться;

- обеспечивать умеренную чувствительность к изменению внешней среды.

При этом форма организации должна опираться на три столпа, каждый из которых отвечает одному из требований. Для обеспечения эффективности имеется столп « устойчивости »; для осуществления регулярной обновляем ости столп « предприимчивости »; а чтобы обеспечить профилактику окостенения - столп « ломки привычек » (систематическое переключение внимания персонала на новые задачи). Система управления должна быть готова к постоянным реорганизациям, т.е. готова регулярно отпочковывать новые отделения, перераспределять ресурсы для увеличения эффективности, привлечь таланты и объединить их проектные группы. Подобные реорганизации проводят IBM, 3M, Microsoft, Сименс, Джонсон & Джонсон.

Подразделения носители функции у.п. - рассматриваются в широком смысле как служба у.п.. Конкретное место и роль этой службы в общей системе управления организацией определяются местом и роль каждого специализированного подразделения по у.п. и организационным статусом его руководителя. Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности, закреплённых документально. Кадровая служба занимает определённое положение в организационной структуре фирмы. Ёе авторитет зависит от уровня профессиональной подготовки сотрудников, полезности службы, степени влияния на кадровые процессы.

Возглавляет службу у.п. менеджер или директор по кадрам. На каждого работника службы разрабатывается должностная инструкция. Статус кадровой службы должен быть закреплён юридическим документом « Положение об отделе кадров ».

2.5 Методы управления персоналом

Методы управления - это совокупность приёмов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе:

* организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
* экономические, обусловленные экономическим стимулами;
* социально - психологические, применяемые с целью повышения социальной активности работников.

Административные - возможны три формы проявления этого метода:

* обязательное предписание (приказы, запрет);
* согласительные (консультация, разрешение компромисса);
* рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, пожелание).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется путём организационного регламентирования, нормирования, инструктирования.

Распорядительное воздействие на коллектив или личность предполагает подчинение, которое бывает трёх типов:

- вынужденное или внешне навязанное (сопровождается чувством зависимости и принимается как нажим сверху);

- пассивное (удовлетворение, вызванное освобождением от принятия самостоятельных решений);

- осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

Прямые воздействия могут усилить пассивность персонала и или привести к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задач и создания стимулирующих условий.

Экономические методы выступают в следующих формах: планирование, анализ, предоставление экономической самостоятельности. Это вызывает материальную заинтересованность работников результатами своего труда

Социально-психологические методы - совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Для наибольшей эффективности воздействия необходимо знать психологические особенности исполнителей, социально-психологические характеристики коллективов; использовать приёмы, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет, убеждение, соревнование, ритуалы, культура и проч.). Приёмы и способы социально-психологического воздействия определяются компетентностью и способностью руководителя. Все методы связаны между собой.[8,С.120].

2.6 Построение системы управления персоналом

Проектирование системы управления нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, т.к. первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей - от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции производственного, технологического, экономического руководства. Таким образом, система у.п. является «костяком» системы управления организацией.

Системный подход при проектировании системы у.п. всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению этой проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства. Проектируются взаимосвязи всех компонентов целостной системы между собой и внутри системы, а также с внешней средой.

Системный подход предполагает, что работы не могут быть строго распределены между отделами организации, а должны рассматриваться как частично перекрещивающиеся подсистемы. Этот подход при построении системы у.п. обеспечивает более эффективную основу для мотивации и интеграции деятельности участников организации, даёт лучшую базу для чёткого распределения власти и ответственности при выполнении различных работ.

Следует также отметить, что в последние годы в практике западных фирм выделяется функциональная сфера управления, получившая название «контроллинг». Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функцию координации развития организации, а также общие функции управления.

Итак, перечислим этапы построения системы у.п.:

1. структуризация целей организации;

1. определение состава функций управления для достижения целей;
2. формирование состава подсистем (подразделений);
3. установление связи между подсистемами (подразделениями);
4. определение прав и ответственности подсистем;
5. расчёт трудоёмкости функций и численности подсистем;
6. построение конфигурации оргструктуры.[5,С.78].

2.7 Современная концепция совершенствования кадровых служб

В последнее время методы и формы работы кадровых служб на предприятиях претерпевают существенные преобразования, связанные, прежде всего с широким внедрением электронно-вычеслиительной техники. Изменилась роль и место этих служб в управлении производством: узко специализированные функции сменились управленческими, методы руководства стали более гибкими, углубился анализ внутрифирменных связей.

Мировой опыт показывает, что главное в совершенствовании управления производством – это совершенствование управления персоналом. Создание конкурентно способного предприятия всегда связано с людьми, работающими на предприятии. Правильные принципы организации производства, оптимальные системы, формы и методы работы играют важную роль, но реализации всех возможностей, заложенных в новых методах управления, зависит уже от конкретных людей.

У.п. приобретает все большее значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочности развития организации. Отличие современного подхода от традиционного у.п.:

* по критериям эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат);
* по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль);
* по предпочтительной форме организации (гибкая, а не централизованная бюрократическая форма организации);

Характерная черта современной концепции – стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсии.

Традиционно подразделения по управлению персоналом выполняли функции учёта личного состава. Малочисленные кадровые службы укомплектовывались преимущественно конторскими служащими. Сегодня кадровые подразделения выполняют многие функции, ранее рассредоточенные по экономическим, производственным и другим подразделениям. Их интеграция свидетельствует о реальном росте влияния человеческих ресурсов в практике внутрифирменного руководства. Руководители многих фирм пересматривают свои взгляды на положение службы кадров в рамках фирмы. Работники этих служб должны иметь право участвовать в реализации политики использования трудовых ресурсов на предприятии, в анализе человеческих проблем, предвидеть будущие потребности в новых рабочих местах, изучать новые тенденции, происходящие в обществе из-за экономических, социальных и политических процессов.

Руководитель кадровой службы должен быть управленцем, многосторонним специалистом, который может вести дело в интересах всего предприятия. В последнее время большое внимание уделяется подготовке специалистов кадровых служб.

В настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений направлены на совершенствование трудовых отношений, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития. Таким образом, всё больше преобладают не учётные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень кадровиков. В их состав теперь входят психологи, социологи, специалисты по кадрам.

У фирмы кадровое обеспечения осуществляют набор персонала по контракту. Процедура выглядит так: предприятие «увольняет» работника; фирма кадрового обеспечения принимает его; фирма кадрового обеспечения заключает с предприятием, где работал этот служащий, контракт о передаче последнего в её распоряжение на определённый срок или без срока. При этом работник занимает прежнее место (с которого он практически не увольнялся). Выгоды: предприятие уменьшает численность основного персонала и платит меньше налогов, а также экономит на административных расходах; фирма кадрового обеспечения расширяет свои масштабы и уровень прибыли; работник, будучи теперь в составе крупной фирмы, получает более значительные льготы (медицинское и социальное страхование, субсидии, пенсионные взносы). Это способствует снижению текучести, улучшению морального климата. Итак, выделим наиболее характерные черты кадровых служб на современном этапе.

Кадровая служба, получив новые функции в сложившихся условиях, рассматривается в качестве серьёзной профессиональной службы, т.к. для реализации этих функций нужны соответствующие специальные знания, навыки и умения. Учитывая многообразие функций кадровой службы, на крупных предприятиях происходит специализация подразделений внутри этой службы. Развитие кадровой службы происходит одновременно с развитием предприятия, социального законодательства, изменений отношений с профсоюзными организациями и т.д. На крупных фирмах наблюдается централизация кадровых служб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог работы можно сделать следующие выводы.

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является построение и совершенствование системы управления персоналом организации. При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения, т.к. каждая организация имеет свои индивидуальные особенности. В данной курсовой работе были изложены теоретические основы системы у.п., которые чрезвычайно многообразны и содержательны.

Основу для построения эффективной системы у.п. должна дать работа кадровой службы, значение которой в последнее время всё возрастает. Кадровое подразделение становиться центром кадровой политики. Современное планирование и развитие производства уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб.

* На основе проведённого в работе исследования можно сделать ряд общих выводов:При создании предприятий, решающее значение для их успешного функционирования имеет построение оптимальной организационной структуры управления, основанной на системе оценок эффективности деятельности оргструктуры;
* Для крупных предприятий и фирм целесообразно применение комбинированных систем управления с делегированием функций, прав, ответственности нижестоящим звеньям и подразделениям, которые наделяются определёнными полномочиями и самостоятельностью при принятии решений;
* Для средних и малых предприятий более эффективно применение линейных и функциональных систем руководства, позволяющих избежать негативных последствий разбухания аппарата управления;
* Системы управления должны быть гибкими и легко приспосабливаться к изменяющимся рыночным условиям. Это в свою очередь требует проведения исследовательских работ в области маркетинга и менеджмента персонала, которые должны быть органически включены в службу управления.
* Проведение работ по разработке и построению организационных систем и структур управления предприятием должны предшествовать исследования их производственно-коммерческой деятельности с использованием обширной технико-экономической информации;

Необходимо больше доверять сотрудникам, развивать во всех чувство уверенности в себе, предоставить каждому шанс на победу.

Роль управления не в том, чтобы стоить на вершине пирамиды и контролировать людей, но в том, чтобы вдохновлять их, придавать им новые силы. Таков должен быть девиз эффективных систем управления в современном обществе. С этой задачей и призвана справиться кадровая служба. Следовательно, формирование эффективной системы управления зависти от эффективности служб у.п.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин В.Р. "Основы менеджмента".- М.: Триада ЛТД; 2003 - 384 с.

2. Исследование систем управления: Учеб. пособие / Под ред. Э. М. Короткова; Гос. ун-т. управления. – М.:Инфра \_ М, 2003. – ( Вопрос ответ). - 176с.

3. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород: Нижегородский инс-т менеджмента и бизнеса.,2003. - 713 с.

4. Коротков Э. М. Исследование систем управления: Учебник для вузов/Гос. ун-т. управления . 2-е изд. Дополненное и переработанное. - М. ДеКа, 2003. – 336 с.

5. Кибанов А.Я. Основы управления.: Учебник.2-е изд.,перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М.,2007. - 447 с.

6. Маслов Е.В. Управление предприятием: учебное пособие/Под ред. Шеметова П.В. - М. ИНФРА - М.; Новосибирск НГАЭиУ.,2000. - 312 с.

7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2004. - 700с.

8. Управление персоналом. Учебное пособие для студентов вузов/под ред.проф. Шлендера - М.:ЮНИТИ-ДАНА.2005. - 320 с.

9. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. Кибанова А.Я. - 2е изд. - М.:ИНФРА-М.,2002. - 534 с.