Реферат

Роль руководителя в управлении персоналом

Содержание

Введение

1. Основы управления персоналом организации

2. Роль и функции руководителя по управлению персоналом

3. Роль и значимость службы по управлению персоналом

4. Пример порядка работы руководителя при разработке решения и при управлении повседневной деятельностью персонала

Заключение

Список литературы

Введение

В настоящее время эффективность производства во многом определяется эффективностью повседневной работы персонала управления организации. В свою очередь, эффективность деятельности персонала управления обеспечивается организацией его труда.

Организация труда руководителя тесным образом связана с налаживанием всех процессов управления в аппарате, находящемся в его подчинении, и существенным образом влияет на успех управления в целом.

Организация труда работников представляет собой сложный и многогранный процесс. Поскольку управленческие воздействия на все сферы деятельности осуществляются через членов коллектива, приоритетное значение имеет управление живым трудом, т.е. целесообразной деятельностью всех членов коллектива.

Сущность управления деятельностью предприятия и персонала заключается в целенаправленной деятельности руководителей, менеджеров, по подготовке их к проведению экономических операций и руководству ими при выполнении поставленных задач.

1. Основы управления персоналом организации

Содержание управления составляет совокупность мероприятий (задач управления), которые охватывают деятельность руководителей, менеджеров и служб всех степеней по управлению персоналом фирмы в целях подготовки их к определенным действиям.

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность руководящего состава организации и специалистов подразделений, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Оно заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций - от приема до увольнения кадров: найм, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

"В процессе управления действия персонала не могут проходить стихийно. Персонал организации объективно нуждается в том, чтобы его действия организовывались, согласовывались, координировались, а совместные усилия направлялись на достижение цели."

Основная цель управления состоит в том, чтобы обеспечить максимальную эффективность деятельности предприятий, фирм, организаций.

Основными функциями процесса управления являются:

-непрерывное получение, сбор, изучение, анализ и обобщение данных об обстановке;

-своевременное принятие решения на организацию и ведение экономических операций;

-постановка задач подчиненным;

-планирование мероприятий;

-организация и поддержание взаимодействия между "дружественными" фирмами;

-организация и проведение мероприятий по улучшению системы управления организации;

-постоянный контроль над правильным уяснением и выполнением подчиненными организациями поставленных, задач, а при необходимости - своевременное оказание помощи;

-проведение других мероприятий.

# 2. Роль и функции руководителя по управлению персоналом

Деятельность по управлению персоналом осуществляют руководители и специалисты по управлению персоналом (сотрудники службы по управлению персоналом).

"Руководители участвуют в управлении персоналом в силу того, что они персонально ответственны за эффективное использование всех имеющихся в их распоряжении ресурсов, особенно человеческих. Управление деятельностью подчиненных - основная задача руководителя любого уровня." Она подразумевает:

1. определение и постановку производственных целей и задач для подчиненных;
2. координацию их деятельности;
3. обеспечение ресурсами (рабочие места, оборудование, необходимая информация и т. п.);
4. контроль;
5. оценку результатов индивидуального труда;
6. мотивацию.

"Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее работу исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках, установленных полномочиями, выполнять все его требования."

Руководитель – это не только должность, но и профессия, которая требует специальной подготовки. Сам руководитель должен делать только ту работу, с которой не могут справиться подчиненные или выполнение которой даст возможность разобраться в специфике проблемы.

В условиях глубокого разделения труда от него уже не требуется быть лучшим специалистом. Его задача - определенным образом организовать деятельность подчиненных и добиться от ординарных людей экстремальных результатов.

Основные полномочия руководителя предприятия по управлению персоналом:

1. Стратегическое (общее, генеральное) руководство предприятием и его ресурсами (включая персонал).
2. Издание приказов (в том числе приказов по персоналу).
3. Утверждение руководящих документов.
4. Оценка деятельности подчиненных (как правило, из числа лиц, представляющих высшее и среднее руководство предприятия).
5. Определение миссии и стратегии деятельности предприятия, утверждение концепции и программ его развития, включая управление персоналом.
6. Ведение переписки по любым вопросам деятельности предприятия.
7. Рассмотрение отчетных документов и принятие по ним решений.
8. Запрашивание информации о полноте и своевременности выполнения требований руководящих документов и принятых ранее решений.
9. Инициация перемещений персонала предприятия.

10. Утверждение (отклонение) предложений аттестационной комиссии предприятия (иного аналогичного органа) по вопросам управления персоналом.

"Таким образом, прерогативой руководителя предприятия является общее руководство имеющимися в распоряжении предприятия ресурсами, тогда как непосредственная организация управления (по соответствующим направлениям деятельности) - это суть полномочий ближайших помощников руководителя предприятия, к числу которых относится и начальник службы персонала."

Руководители решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности отдельных подразделений системы, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита.

"Под управленческим трудом понимается вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач."

Объектом управленческого труда является сфера его приложения - организация, структурное подразделение. Предметом управленческого труда - информация о состоянии объекта и необходимых изменениях в его функционировании и развитии. Продукт управленческого труда - управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме.

Поскольку управленческие воздействия на все сферы деятельности осуществляются через членов коллектива, приоритетное значение имеет управление живым трудом, т.е. целесообразной деятельностью всех членов коллектива. Однако следует учитывать, что более полные результаты управленческих воздействий могут быть достигнуты только с учетом их распространения не только на живой, но и на овеществлённый труд, так как производство соединяет эти две его стороны.

Такой подход особенно актуален в рыночных условиях, когда возможно преобразование отдельных структурных подразделений крупных предприятий и объединений в самостоятельные предприятия, а коллектив становится хозяйствующим субъектом находящихся в его распоряжении средств производства.

"Содержание управленческого труда применительно к конкретному объекту определяется составом функций управления. К их числу можно отнести: определение целей и планирование, организацию исполнения, координацию и стимулирование деятельности исполнителей, учет и контроль исполнения. Каждая функция отражает определенную форму и способ управленческого воздействия на управляемый объект, обусловливая соответствующие стиль и методы управления."

"Руководители организаций и структурных подразделений принимают решения по всем важнейшим вопросам деятельности аппарата управления. В круг их должностных обязанностей входят подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. Основная их задача — обеспечить эффективный труд производственного коллектива."

Существо труда руководителя заключается в обеспечении общего руководства процессом функционирования и развития системы управления. Условно можно выделить три составляющие труда руководителя: производственную, социально-экономическую и организационно-управленческую.

Специфика труда руководителя состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает преимущественно в организационном аспекте, воздействуя на работников, которые должны непосредственно решать эти задачи.

Характер труда руководителя определяется тем, что он реализует важнейшую функцию управления - функцию руководства, решая при этом задачу интегрирования системы управления в единое целое путем координации ее отдельных звеньев.

"Умению руководить нельзя научить в школе. Это прирожденное свойство человека, которое можно лишь развить в течение жизни."

В целом результат руководства зависит от трех переменных: руководителя, подчиненного и изменения ситуации. В руководстве людьми нет абсолютных истин, так как поведение тех не только рационально, но и иррационально. На него влияют как объективные условия, воздействие руководителя, так и субъективные моменты.

Управлять людьми труднее всего, потому что они самый трудный объект для этого. Для успеха в этом деле необходимо понять, чем вызвано то или иное поведение подчиненных.

"Правильное поведение исполнителей обусловлено во многом правильным поведением руководителя."

Управленческое воздействие на подчиненных может быть двух видов. Пассивное не оказывает прямого влияния на них, а регулирует поведение косвенно (например, руководитель устанавливает те или иные правила выполнения работы).

Активное воздействие с помощью различных мер (экономических, административных, организационных, моральных и др.) мотивирует позитивное поведение, предупреждает или ограничивает негативное. Воздействие будет эффективным, если окажется выгодным той и другой стороне.

Помимо официальных обязанностей, закрепленных в соответствующих документах, руководители несут обязанности неофициальные. Они должны:

-придерживаться заведенного в организации порядка (если он не устраивает - его следует изменить);

-уважительно относиться к подчиненным и коллегам, их работе, не попрекать недостатками, не высказывать в присутствии других сомнения в их способностях и проч.;

-не подчеркивать во всем свою ведущую роль;

-не перекладывать на других свои обязанности и не выполнять чужие;

-не замалчивать достижения подчиненных и не приписывать себе их успехи;

-самокритично относиться к себе, интересоваться мнением других о своей работе и поведении; - время от времени задаваться вопросом, хотелось бы работать у себя в подчинении;

-заботиться о личных интересах и проблемах подчиненных и коллег, об их здоровье, успехах; оказывать им при необходимости всестороннюю помощь;

-не отдавать без особой надобности распоряжения "через голову";

-не относиться высокомерно к менее опытным коллегам;

-не решать вопросы за других;

-не высказывать категоричные оценки, язвительные замечания.

"Выполнение неофициальных обязанностей очень важно, поскольку на практике не только подчиненные зависят от руководителя, но сам он во многом зависит от них, от их знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы."

Подлинный критерий оценки руководителя - результат действия коллектива; его удовлетворенность, мотивированность, авторитет.

Далее в работе, будет приведена характеристика сильных руководителей российских фирм:

- сознательный поиск контактов с сотрудниками на рабочих местах;

- стремление повысить свой авторитет;

- сохранение независимости в суждениях и действиях;

- стремление создать работоспособный коллектив и опереться на него в работе;

- умение блокировать вмешательство высшего руководства;

- неумолимость требований о. выполнении собственных рекомендаций;

- стремление выработать собственную позицию; - умение правильно распределять обязанности;

- стремление иметь ясные цели работы и развития;

- отсутствие попыток уклоняться от принятия решений;

- умение добиться единого образа мышления и действий,

Основами успеха руководителя считаются:

- заинтересованность и творческая позиция;

- умение сотрудничать, мотивировать подчиненных;

- умение видеть главное;

- готовность к изменениям и управлению ими;

- широкий кругозор;

- способность управлять собой и своим временем;

- готовность поддерживать контакты с подчиненными;

- независимость в суждениях и действиях;

- требовательность;

- наличие собственной позиции в отношении цели работы и развития;

- умение правильно распределять обязанности;

- готовность брать на себя ответственность за принятие решений, риск;

- умение создать команду и проч.

# 3. Роль и значимость службы по управлению персоналом

Обычно в небольших организациях функции управления персоналом распределены между всеми руководителями. С ростом численности работников управление персоналом выделяется в отдельную функцию. Это необходимо для обеспечения полноценного контроля, развития и удержания людских ресурсов организации.

Задача служб по управлению персоналом - обеспечение максимально эффективного использования человеческих ресурсов в масштабах всей организации. В большинстве организаций служба по управлению персоналом - это отдельное независимое структурное подразделение, наделенное полномочиями по принятию решений в области персонала.

"Как отмечалось ранее, руководство службой персонала осуществляет ее начальник, как правило, находящийся в непосредственном подчинении руководителя предприятия. Последний, помимо прочего, определяет, какие полномочия по управлению персоналом будут предоставлены (делегированы) начальнику службы персонала, а какие - нет."

В этой связи необходимо получить общее представление о наиболее значимых полномочиях по управлению персоналом, которые руководители предприятий традиционно оставляют за собой.

# 4. Пример порядка работы руководителя при разработке решения и при управлении повседневной деятельностью персонала

Далее в работе будет приведён пример порядка работы руководителя при разработке решения и при управлении повседневной деятельностью персонала.

1) Уяснение задачи - начальный этап работы руководителя, направленный на глубокое понимание цели предстоящих финансовых операций; замысла вышестоящего руководителя, содержания и особенностей полученной задачи; роли своего предприятия (подразделения) в выполнении общей задачи, поставленной вышестоящим руководством; задач "дружественных" фирм, порядка и способов взаимодействия с ними; учет задач, решаемых силами и средствами вышестоящего руководства в интересах предприятия (подразделения), срока готовности к выполнению задачи. Изменение обстановки также является побудительным мотивом для уточнения или уяснения текущих и будущих задач.

Таким образом, при уяснении цели предстоящих действий руководитель должен понять, какого конечного результата должно достигнуть его предприятие (подразделение). В результате уяснения полученной задачи руководитель делает для себя необходимые выводы.

2) Уяснив задачу, руководитель производит расчет времени, т.е. распределяет время, имеющееся в его распоряжении, на подготовку к предстоящим действиям персонала, на планирование и доведение задач до подчиненных. Целью расчета является выделение максимально возможного времени для практической подготовки к предстоящим действиям персонала фирмы. Расчет времени осуществляется лично руководителем или его заместителем. Проведя расчет времени, руководитель ориентирует подчиненных на предстоящие действия с целью увеличения времени на практическую деятельность персонала предприятия.

3) Оперативное ориентирование руководитель проводит, как правило, лично, для того, чтобы сообщить менеджеру (персоналу) информацию об обстановке, предстоящих действиях, об организации наблюдения, времени и порядке работы, подготовке данных для принятия решения и другую информацию, позволяющую им правильно уяснить обстановку и подготовиться к выполнению задач.

4) После ориентирования подчиненных и организации работы должностных лиц руководитель немедленно приступает к оценке обстановки. Оценка обстановки - это всестороннее изучение и анализ факторов, влияющих на выполнение поставленных задач. В результате выявляются условия и факторы, способствующие и препятствующие успешному выполнению поставленных задач. В целом оценка обстановки проводится по следующим элементам: конкурент, свой персонал, район места действий или сегмент рынка, время. Оценивая конкурента, руководитель обязан уяснить и определить состав, состояние, положение и возможный характер его действий; его сильные и слабые стороне; вероятную направленность его действий.

При оценке своего персонала руководитель изучает и анализирует интеллектуальный потенциал, готовность к выполнению поставленных задач, укомплектованность персонала средствами организационной техники, связи и т.д. Это позволяет ему правильно определить возможности, для выполнения поставленных задач, наиболее эффективнее способы действий. На основе сделанных выводов руководитель устанавливает задачи своим подразделениям и подчиненным, оценивает состояние управления, уровень готовности персонала к предстоящим действиям.

Помимо этого руководитель оценивает влияние действий конкурентов на выполнение задачи своими подразделениями. При оценке времени руководитель определяет время на выполнение конкретных мероприятий при подготовке и проведении необходимых действий. Процесс оценки отдельных элементов обстановки может повторяться по мере поступления новой информации, влияя на решение в целом. или на его отдельные элементы.

На основе оценки конкурента и своего персонала определяется количественно-качественное соотношение сил и средств сторон. Решение от руководителя указанных вопросов требует глубокого понимания обстановки и. умения выделять те ключевые факторы, которые обеспечат принятие наилучшего для данной ситуации решения.

Оценив таким образом последовательно все элементы обстановки и сделав по каждому из них частные выводы, руководитель затем делает общий вывод о степени влияния сложившейся обстановки на достижение поставленной цели.

"В выводах из оценки конкурента и своего персонала руководитель уже намечает отдельные элементы замысла действий, возможные способы достижения цели и направления сосредоточения основных усилий." Окончательные выводы иуяснения задачи и оценки обстановки позволяют руководителю сформировать несколько наиболее перспективных вариантов решения на предстоящие действия и затем выбрать наиболее целесообразный путь выполнения поставленной задачи - принять решение.

5) Обоснование и принятие решения руководитель осуществляет на основе уяснения полученной задачи, оценки обстановки и проведенных расчетов. В решении руководитель дает ответ на основные вопросы, составляющие содержание решения:

-замысел действий;

-предварительные задачи предприятиям (подразделениям);

-основы организации взаимодействия между фирмами и подразделениями;

-основы организации обеспечения;

-основы организаций управления и коммуникаций.

После определения основ организации взаимодействия руководитель приступает к определению основ организации обеспечения действий. Определив все элементы решения, руководитель приказывает своему заместителю оформить решение к установленному сроку. Затем решение (замысел решения) докладывается вышестоящему руководству. Утвержденное старшим руководителем решение объявляется соответствующим должностным лицам обычно с указанием цели предстоящих действий и выводов из оценки обстановки. Решение оформляется в виде распоряжения по предприятию, фирме.

На основе решения руководителя его заместители и менеджеры осуществляют планирование необходимых действий. При этом разрабатывают приказ (распоряжение).

Далее руководитель приступает к определению предварительных задач. Определив предварительные задачи подчиненным и подразделениям, руководитель определяет основы организации взаимодействия. Сущность взаимодействия подразделений при проведении экономической операции заключается в согласовании по целям, задачам, месту, времени и способам выполнения задач действий персонала для достижения цели.

6) "Постановка задач подчиненным подразделениям является одной из важнейших функций руководителя и других органов управления при организации и ведении необходимых действий. Способы доведения задач определяются заместителем руководителя и главным менеджером." Для постановки задач на операцию разрабатываются:

-оперативные директивы (приказы);

-директивы (приказы) по обеспечению экономической операции;

-распоряжения подчиненным подразделениям и персоналу.

Во всех случаях точность, четкость и своевременность доведения распоряжений до подчиненных являются важнейшими условиями успешного их выполнения.

7) Работа по организации взаимодействия персонала состоит в согласовании действий персонала по целям, задачам, месту, времени и способам выполнения поставленных задач. Взаимодействие осуществляется непрерывно, а при нарушении немедленно восстанавливается. Разрабатывается план (таблица) взаимодействия. Практические вопросы взаимодействия отрабатываются с подчиненным персоналом в повседневной деятельности предприятия.

8) "Работа по организации управления и коммуникаций заключается в определении мест расположения группы управления, действий, распределения Должностных лиц по местам управления, места нахождения руководителя мероприятия по восстановлению нарушенного управления и коммуникаций."

9) После постановки задач и организации взаимодействия главной задачей руководителя (менеджера) является практическая работа по организации выполнения поставленных задач и всех намеченных подготовительных мероприятий.

Эта работа проводится путем организации действенного контроля за правильным уяснением, своевременным и точным выполнением отданных распоряжений и оказания непосредственной помощи менеджерам и специалистам на местах. Как правило, контроль должен носить упреждающий характер. В первую очередь контролируются:

-готовность персонала управления;

-своевременность получения подчиненными соответствующих распоряжений;

-знание и правильное понимание поставленных задач;

-соответствие принятых подчиненными решений замыслу и поставленным задачам.

Заключение

Таким образом, руководитель играет ключевую роль в управлении персоналом, он направляет и координирует работу исполнителей, которые должны ему подчиняться и выполнять все его требования. Его задача - определенным образом организовать деятельность подчиненных и добиться от людей эффективных результатов.

В целом результат руководства зависит от трех переменных: руководителя, подчиненного и изменения ситуации. В руководстве людьми нет абсолютных истин, так как поведение тех не только рационально, но и иррационально. На него влияют как объективные условия, воздействие руководителя, так и субъективные моменты.

Управлять людьми труднее всего, потому что они самый трудный объект для этого. Для успеха в этом деле необходимо понять, чем вызвано то или иное поведение подчиненных.

Особенность современного взгляда на руководителя состоит в том, что он рассматривается как носитель инновационной организационной культуры, как основной инициатор последовательных изменений в организации. Важнейшие черты современного руководителя: профессионализм, способность вести за собой коллектив, стремление создавать и поддерживать хороший психологический климат.

Список литературы

1. Аширов Д.А., Управление персоналом. – М.: Проспект, 2007. – 432 с.
2. Балдин К.В., Воробьёв С.Н., Уткин В.Б., Управленческое решение. – М.: "Дашков и К", 2005. – 496 с.

Веснин В.Р. Менеджмент. – М.: Проспект, 2007. - 512 с.

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2008. – 688 с.
2. Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2007. – 608 с.
3. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом, - М.: ИНФРА-М,2006.–336 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации, - М.: ИНФРА-М, 2007. - 638 с.
5. Казначевская Г.Б., И.Н. Чуев, О.В. Матросова. Менеджмент. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 378 с.
6. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 346 с.
7. Когорова М.А. Кадровый менеджмент.– Ростов н/Д.: Феникс, 2007. – 456 с.
8. Огарков А.А. Управление организацией, - М.: Эксмо, 2006. – 512 с.
9. Рогожин М.Ю., Управление персоналом. – М.: Проспект, 2008. – 320 с.