Государственный комитет по рыболовству РФ

АСТРАХАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ

УНИВЕРСИТЕТ

Институт Экономики

**КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**По дисциплине: «Управление персоналом»**

**Тема: « Роль управления персоналом в обеспечении деятельности организации»**

Выполнил:

Студент группыЗФЭ-88

Серега

Проверил:

Д.Э.Н, О.К.

**Роль управления персоналом в обеспечении деятельности организации.**

**Основные термины и определения. Классификация персонала**.

В данном курсе мы будем оперировать самыми разнообразными понятиями, такими как "персонал", "кадры", "работники", "человеческие ресурсы", "трудовые ресурсы", "занятые", "безработные" и т.д. Попытаемся развести эти понятия.

Термин "персонал" объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу мы относим всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия "кадры", "работники", "персонал", "человеческие ресурсы" идентичны между собой.

В принципе эти понятия обозначают один и тот же объект. Одни авторы используют одни термины, например, "персонал", другие – "человеческие ресурсы". Термин "персонал" чаще используют небольшие фирмы (менее 100 человек). Термин "человеческие ресурсы" предпочитают использовать представители крупных организаций с численностью занятых более 2500 человек. Практики в области управления чаще используют термин "человеческие ресурсы".

Кроме термина "человеческие ресурсы" в контексте предмета может быть использован и термин "трудовые ресурсы". Одно ли это и тоже?

Трудовые ресурсы – население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин от 16 до 59 лет, для женщин от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда 1 и 2 групп.

Рабочая сила (экономически активное население) – это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения включает занятых и безработных.

Занятыми считаются лица, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение или временно отсутствовали на работе (из-за болезни, ухода за больным, отпуска, забастовки и т.д.)

Безработными считаются лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы, занимались поиском работы, открывали собственное дело или просто были готовы приступить к работе.

Таким образом, мы рассмотрели основные термины, которые могут встречаться в курсе "Управление персоналом".

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности, занимаемой работником, уровня управления, категории работников. Базовой является классификация по категориям работников. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства – рабочих и служащих (рис. 1.1).

# **ПЕРСОНАЛ**

**Управленческий персонал (служащие)**

**Производственный персонал (рабочие)**

**Специалисты**

**Руководители**

**Вспомогательные**

**Основные**

Рис. 1.1. Классификация персонала по категориям работников.

Рабочие (производственный персонал) осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт сервисное обслуживание.

Производственный персонал можно разделить на две составные части:

основной персонал (основные рабочие) – рабочие, преимущественно занятые в основных цехах предприятия;

вспомогательный персонал (вспомогательные рабочие) – рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т.д.).

Служащие или управленческий персонал осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, подготовка управленческих решений, реализация и контроль исполнения решений.

Управленческий персонал разделяется на 2 основные группы: руководители и специалисты. В чем их основное отличие? Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличие в подчинении других работников.

В зависимости от масштабов управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Например, для компании, основной целью которой является максимизация дохода держателей акций за счет производства, продаж и обслуживания копировального оборудования, линейными руководителями являются – генеральный директор, руководители завода, отделов продаж и технического обслуживания, начальники цехов региональные директора по продажам и обслуживанию, мастера и бригадиры; функциональными руководителями – финансовый директор, начальник отдела снабжения, директор по персоналу.

Кроме того, различают руководителей по уровням управления.

Уровни управления образуются в организации в результате вертикального разделения труда. Обычно в организации легко можно определить на каком уровне управления находится тот или иной руководитель. Это осуществляется через название должности. Количество уровней в той или иной организации определятся ее размерами и эффективностью управления. Вне зависимости от того, сколько уровней управления есть в организации, руководителей по уровню управления обычно делят на три категории (рис. 1.2).

Младшие начальники (руководители низового звена) – это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими или другими рядовыми работниками. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов. Работа руководителя низового звена является напряженной, наполненной разнообразными действиями, она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой. Эти руководители часто общаются со своими подчиненными, иногда с другими мастерами, редко с руководством.

Работа младших начальников координируется руководителями среднего звена. Руководители среднего звена часто возглавляют крупные подразделения или отделы.

Институциональный (управление высшего звена) уровень

Управленческий (управление среднего звена) уровень

Технический (управление низшего звена) уровень

Рис. 1.2. Два способа представления уровней управления.

Руководители высшего звена – гораздо малочисленнее других. Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена всего несколько человек (директор и его заместители). Как правило, работа руководителя высшего звена очень напряжена, изматывающая. Основной причиной напряженного темпа и огромного объема работы является тот факт, что работа руководителя высшего звена не имеет четкого завершения, ведь на предприятии для директора не существует такого момента, когда работу можно считать законченной, за исключением полной остановки производства. Поэтому руководитель производства и не может быть уверен, что он успешно завершил свою деятельность. Поскольку организация продолжает действовать, и внешняя среда продолжает меняться, всегда существует риск неудачи.

Специалистов предприятия различают на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

- функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.);

* специалисты – инженеры, результатом деятельности которых конструкторская, технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, проектировщики и др.);
* технические исполнители, выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе (машинистки, операторы, лаборанты, курьеры, методисты, лифтеры, кладовщики и т.д.).

Суть современной концепции управления человеческими ресурсами.

В современных условиях развития рыночной экономики эффективность (производительность) любой организации зависит в значительной степени от качества человеческих (особенно управленче­ских) ресурсов. Даже лучшие макро- и микроэкономические модели стратегии и политики терпят провал без компетентного исполнения. При любых изменениях в организации, особенно при ее трансформации из иерархически централизованной в рыночно ориентированную, наибольшие трудности вызывает изменение самих людей.

Качество, стоимость, своевременная доставка, конкуренция, рынок, управление финансами, мотивация – все это сравнительно новые категории для руководителей и сотрудников бывших социалистических предприятий. В этой связи задача менеджеров в странах, переходящих к рынку, становится во много раз сложнее.

С одной стороны, возросла роль функции управления персоналом, и сам менеджмент стал более сложным – это уже скорее наука, чем искусство. С другой стороны, резко возросла роль конкуренции, усилилось давление на снижение издержек, изменились организационные структуры, бизнес стал строиться вокруг продуктов и потребителей.

Все эти процессы и тенденции привели к возникновению сравнительно новой функции (особенно для восточноевропейских стран) «Управление человеческими ресурсами», которая все больше вытесняет концепцию и практику «отдела кадров».

Следует знать, что сущность управления человеческими ресурсами (УЧР) заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании в конкурентной борьбе, которое надо размещать, мотивиро­вать, развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации. УЧР носит упреждающий характер и ставит своей конечной целью повысить результативность компании и удовлетворить потребности сотрудников.

Стратегия УЧР исходит из того, что линейный менеджмент должен объединять практику и цели УЧР со стратегий бизнеса. Такая практика позволяет руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать, использовать, развивать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятости и понятиям справедливости. УЧР должно быть представлено в высшем уровне управления компании. УЧР должно быть вовлечено в разработку стратегии бизнеса. Все линейное руководство должно участвовать в реализации УЧР.

Среди многих задач УЧР наиболее часто называют следующие: участие в разработке деловой стратегии компании; подбор, наем и расстановка сотрудников; мотивация и вознаграждение; аттестация, оценка результатов труда; трудовые отношения, пенсионная политика; общение и климат в организации; тренинг и развитие человеческих ресурсов.

Компании, эффективно управляющие человеческими ресурсами, как правило, достигают более высокого уровня прибыльности и финансового роста, чем их конкуренты. В соответствии с мировым опытом, общепринято уже считать, что функция УЧР играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности компаний в 90-х гг.

Для того чтобы достичь стоящих перед ней целей организация использует огромное многообразие ресурсов, которые традиционно делятся на 3 основные группы – природные ресурсы, материальные ресурсы и человеческие ресурсы.

Управление людьми представляет собой компонент управления любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами. Однако по своим характеристикам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а, следовательно, требуют особых методов управления. В чем состоит специфика человеческих ресурсов по сравнению с другими видами ресурсов?

Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем:

1. Люди наделены интеллектом, их реакция на управление эмоциональна, а значит процесс взаимодействия между организацией и сотрудником – двусторонний.
2. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Способность человека к постоянному совершенствованию является одним из важных и долговременных источников повышения эффективности деятельности любой организации.
3. Трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.
4. Люди, в отличие от материальных и природных ресурсов, приходят в организацию осознанно с определенными целями и ожидают от организации помощи в реализации этих целей. Удовлетворенность сотрудника взаимодействием с организацией является необходимым условием продолжения этого взаимодействия.

Уникальность каждого отдельного человека. Нет двух одинаковых людей, соответственно их реакция на методы управления различна Вывод: в силу описанной выше специфики УЧР представляет собой особый вид деятельности и требует наличия особых качеств у людей, которые занимаются этой деятельностью. Управление людьми требует творческого подхода.

**Цели управления персоналом.**

При принятии решений в сфере управления персоналом должны учитываться как экономические аспекты (например, затраты), так и потребности и интересы сотрудников (например, справедливая оплата труда, удовлетворительные условия труда и т.д.). Т.е. затрагивающие персонал решения должны ориентироваться и на экономические и на социальные цели.

Экономическая эффективность в области управления персоналом означает достижение целей организации путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств.

В чем может выражаться достижение целей организации? Например, выпуск запланированного объема продукции, достижение запланированной величины совокупных затрат на выпуск продукции, достижение запланированной производительности труда, через сокращение численности работающих, увеличения количества рабочих дней в году и т.д.

Принцип экономической эффективности реализуется в достижении наиболее благоприятного значения соотношения:

Эффективность = Результаты / Затраты. (1.1)

И производительность труда, и рентабельность труда являются показателями экономической эффективности.

Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников. Эти потребности очень многообразны. Например, хорошая оплата труда, хорошие условия работы, возможность служебного продвижения или творческого развития личности. Показателями социальной эффективности в области персонала являются: нагрузка, текучесть кадров, уровень образования и квалификации, производственные заболевания и т.д.

Рассмотрим подробнее экономическую и социальную составляющие в процессе постановки целей организации.

Мы уже отметили, что соотношение "результат работы/затраты" является одним из результирующих экономических показателей в управлении персоналом. Результаты труда могут быть количественные и качественные. Обычно для работников низших уровней важен количественный аспект (отработать положенное количество часов, сделать положенное количество изделий и т.д.), а для работников высших уровней – качественный (повысить конкурентоспособность производства через улучшение качеств продукции, через повышение производительности труда и т.д.).

На достижение определенных результатов работы влияют:

1. способности сотрудников к результативной работе (например, квалификационный уровень нанятых работников, структура численности персонала, профессиональный состав работников и т.д.);
2. готовность (стремление) ее выполнять (например, действие системы мотивации на предприятии: оплата труда, система премирования, социальная защита, улучшение бытовых условий, питание, транспорт и т.д.);
3. организационные условия (хорошее руководство, умение сплотить людей и обеспечить выполнение поставленных целей, отсутствие конфликтов в коллективе и т.д.)

Затраты на персонал являются отрицательным компонентом экономической эффективности организации. Затраты на персонал складываются из:

* затрат на вознаграждение за произведенную работу (ЗП + премия);
* социальных расходов (социальные услуги фирмы своим сотрудникам: оплата столовой, детского сада, путевок в санатории, дома отдыха и т.д.);
* затрат, не связанных с денежными стимулами (например, затраты на профессиональное совершенствование, затраты на гумманизацию труда и т.д.);
* затрат на работу с персоналом (например, на заводскую газету, радио, службу жалоб и предложений, содержание отдела УП и т.д.).

Интересно, что часть затрат на персонал определяется решениями, принимаемыми на высшем уровне (решения о росте предприятия, сокращении, диверсификации и т.д.), а часть – на уровне менеджеров по персоналу (затраты на повышение квалификации, гумманизацию труда и т.д.).

В некоторых странах особенности действующего законодательства (например, в Германии) делают затраты на персонал постоянными в краткосрочном периоде, а это затрудняет регулирование соотношения "результаты труда/затраты".

Для регулирования соотношения "результаты труда/затраты", т.е. каждое мероприятие в рамках УП надо рассматривать с 2-х точек зрения: как оно влияет на результаты работы и как – на затраты? Изолированное рассмотрение двух этих моментов приводит к ошибкам.

Например, путем увольнений может быть получена материальная экономия, однако в целом по организации экономическая эффективность может ухудшиться, т.к. возможно, что:

* возникнет сознательное снижение производительности труда в знак протеста;
* увеличится текучесть персонала, так как оставшиеся сотрудники начнут подыскивать новые места из-за боязни остаться без работы.

Теперь рассмотрим подробнее составляющие социальной эффективности в сфере управления персоналом (УП). Как мы уже отметили степень социальной эффективности определяется удовлетворением потребностей и интересов сотрудников организации. Однако чтобы социальную эффективность можно было формулировать в качестве целей организации необходимо найти способ ее измерения, так как потребности и интересы также необходимо предоставлять в конкретном, достижимом виде.

Каждый сотрудник приходит в организацию в расчете на получение собственных выгод, что связано с положительными моментами работы. Однако за это он должен расплачиваться своим трудовым вкладом, что связано с отрицательными явлениями.

Возможность регулирования социальной эффективности состоит в попытке избежать отрицательных моментов и реализовать положительные.

Отрицательные моменты, которые следует предотвращать:

* ущерб, связанный с неблагоприятными условиями труда, стрессовыми ситуациями, неблагоприятным графиком работы, перегрузками;
* ущерб, наносимый здоровью;
* ущерб, наносимый личности (снижение способностей, апатия после работы и т.д.)

Преимущества, которые следует реализовывать:

* обеспечение надлежащего жизненного уровня (надежное рабочее место, гарантированная заработная плата, социальные услуги);
* развитие индивидуальных способностей;
* определенная степень самостоятельности;
* признание, успех, влияние;
* приятный климат в организации (возможность для коммуникаций, бесконфликтность и т.д.).

Однако, говоря об удовлетворении потребностей в сфере социальной эффективности надо помнить, что не все потребности актуальны для всех сотрудников, не все одинаковы, важны в один и тот же момент времени.

В то же время некоторые аспекты имеют большое значение независимо от индивидуальных особенностей структуры потребностей (например, предотвращение нанесения ущерба здоровью).

Для того чтобы индивидуальные потребности нашли отражение в целях организации, их в ряде случаев следует объединить. При этом часто обнаруживается большое число конкурирующих целей в рамках системы социальной эффективности:

1. Бывают случаи, когда удовлетворение потребностей для одного сотрудника означает невозможность их удовлетворения для другого (например, повышение в должности в рамках одной организации);
2. Слишком ограниченные ресурсы по сравнению с представленными интересами (например, одновременное требование высоких ЗП и гарантированных рабочих мест).

Цели экономической и социальной эффективности постоянно конкурируют друг с другом и постоянно дополняют друг друга.

Взаимодополнение экономической и социальной эффективности объясняются следующими двумя причинами:

1. Социальную эффективность в виде стимулов для сотрудников можно обеспечить только тогда, когда организация получает прибыль, ее функционирование стабильно, что дает основу для предоставления этих стимулов;
2. Экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставляют в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать, только начиная с определенного уровня социальной эффективности.

Конкуренция целей экономической и социальной эффективности проявляется в тех случаях, когда мероприятия по стимулирования социальной эффективности влекут за собой затраты, рост которых не покрывает повышение производительности труда. Т.е. когда наблюдается ухудшение соотношения "результаты труда/затраты".

Вывод: взаимодействие целей экономической и социальной эффективности должно стремиться к установлению баланса интересов, т.е. когда последствия принимаемых решений позволяют в удовлетворительной мере одновременно достичь и социальной и экономической эффективности

**Список используемой литературы:**

1. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – М.: Центр, 1998. – 160с.
2. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. М: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1992. – 702 с.
4. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом.- СПб: Питер, 2000.- 416 с.
5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА – М, 1997. – 512 с.

Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.