



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика и менеджмент в машиностроении»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к практическим занятиям

по дисциплине

«Теория менеджмента: История управленческой
мысли»

«Рабочая сила как объект управления»

Автор
Жукова Т.В.

Ростов-на-Дону, 2015



Аннотация

Методические указания предназначены для изучения темы «Рабочая сила как объект управления» по дисциплине «Теория менеджмента: История управленческой мысли» для студентов направления 38.03.02 всех форм обучения.

Автор

к.э.н., доцент Жукова Т.В.





Содержание

| | |
|---|-----------|
| 1. Человеческие ресурсы как ключ эффективности функционирования фирмы | 4 |
| 2. Сущность управления персоналом в управление человеческими ресурсами | 5 |
| 3. Цели и основные направления управления персоналом | 7 |
| 4. Функции службы управления персоналом | 8 |
| Литература | 10 |

1. Человеческие ресурсы как ключ эффективности функционирования фирмы

Персонал компании — это один из главных ресурсов, обеспечивающих успешное развитие бизнеса. Наряду с финансовыми и материальными ресурсами он также подлежит управлению, которое должно строиться таким образом, чтобы достижение стратегических и тактических целей компании было подкреплено адекватными и своевременными мерами по изменению организационной структуры, упорядочению обязанностей руководителей и сотрудников, своевременной профессиональной ориентации сотрудников и их надлежащей подготовке.

Персонал – это стратегический фактор, определяющий будущее организации, ведь именно люди делают работу, подают идеи и позволяют фирме жить. Даже наиболее капиталоемкие, хорошо сконструированные организации требуют определенного персонала, приводящего их в движение. Люди ограничивают или увеличивают силу и слабость фирмы.

В условиях рыночной экономики на смену административным методам управления персоналом все активнее приходят формы работы с кадрами, основанные прежде всего на заинтересованности в количестве и качестве труда, росте квалификации и профессионализма, конечных результатов работы. Усиливается роль и значение потребностей, интересов, мотивов и стимулов.

Подробное исследование проблемы формирования и развития мотивационного механизма эффективного труда, роли заработной платы в условиях рыночных отношений проведено в ряде фундаментальных работ. Отмечено, что традиционно действующая, основанная на гарантированных тарифных ставках и должностных окладах, система оплаты труда не заинтересовывает работника трудиться более производительно и качественно, максимально реализовывать свой физический и интеллектуальный потенциал. Поэтому одной из главных задач в управлении персоналом становится возрождение экономической функции заработной платы.

Остальные классические факторы производства - капитал, технологии и др. - результат вышеназванных условий. Первые два условия - так же результаты третьего (качества менеджеров и всего человеческого потенциала организации). Многочисленные исследования в разных странах свидетельствуют, что компании, эффективно управляющие человеческими ресурсами, достигают более высокого уровня прибыльности и финансового роста, чем

их конкуренты.

Задачи менеджера в условиях рыночной экономики отличаются большим разнообразием. Наряду с профессиональной компетенцией большое значение приобретает методическая подготовленность, как способность к восприятию и интерпретации информации, структурированию проблем, системному мышлению. Менеджер в условиях рынка при управлении персоналом должен основное внимание уделять организационным и социальным взаимосвязям.

2. Сущность управления персоналом в управлении человеческими ресурсами

Трансформация кадрового менеджмента нашла свое выражение в следующих основных тенденциях:

- все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;
- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки менеджеров по персоналу;
- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

Чем отличается управление человеческими ресурсами от управления персоналом?

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

2. Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руково-

дителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переориентации системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а, следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

5. Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы (а поэтому и не был заинтересован в долгосрочных инвестициях в человеческий капитал), то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной корпорации.

7. Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников корпорации сделать ее "лучшей компанией" за счет поддержки инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Технология управления человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);
- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);
- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работни-

ки);

- поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;
- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух- и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

3. Цели и основные направления управления персоналом

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Целями системы управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интере-

сов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей, во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Организационные задачи:

1. Организация эффективности производства, исходя из реализуемой стратегией на рынке.

2. Повышение эффективности социальной защиты персонала, исходя из возможностей организационной структуры.

3. Оптимизация отношений внутри коллективов ОС на различных уровнях.

4. Закрепление работников в ОС, исходя из их профессиональных и моральных качеств.

5. Согласование производственных и социальных задач в процессе реализации стратегии.

6. Совершенствование эффективности управления персоналом с учетом применения новых технологий.

7. Создание необходимых условий для повышения квалификационной подготовки и переподготовки кадров.

8. Реализация на практике заложенных в стратегии ОС долгосрочных перспектив отбора и найма персонала.

9. Выявление критических зон возникновения противоречий или конфликтов между работниками.

Система оценки результатов труда во взаимосвязке с оценкой личных качеств работников позволяет организовать продвижение работников по службе.

4. Функции службы управления персоналом

Несмотря на все различия между организациями, существует стандартный набор функций службы управления персоналом, которые в сумме своей представляют кадровую политику фирмы.

Рассмотрим эти функции подробнее.

1. Планирование трудовых ресурсов, – что включает в себя:

- оценку наличных ресурсов (т.е. анализ содержания работ и имеющего персонального состава)
- оценка будущих потребностей (прогноз внутренних и внешних предложений рабочей силы и спроса на рабочую силу)
- разработка программы удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах на основе соотношения внутреннего и внешнего предложения рабочей силы со спросом и стратегией развития компании. Для правильного прогнозирования необходимо учитывать среднюю текучесть кадров, естественное выбытие (смерть, выход на пенсию и т.д.) и другие факторы.

2. Наем персонала – это создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям

3. Отбор персонала – оценка кандидатов на рабочее место и отбор лучших из резервов, созданного в ходе найма.

К основным критериям оценки относятся: профессиональные, образовательные, организационные, а потом уж и личные качества кандидата. Именно в таком порядке, так как в противном случае фирма рискует нанять прекрасного человека, но плохого специалиста.

К основным методам отбора относятся: испытания, оценка способностей и собеседование.

4) Определение заработной платы и льгот – разработка структуры заработной платы и льгот с целью привлечения и удержания работника.

1. Адаптация – введение нанятых работников в организацию и во все ее подразделения с целью осознания того, что ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

Основная цель адаптации – привести в соответствие личные знания, опыт и ценности работника с ценностями и традициями организации, обучить его взаимоотношениям в конкретной фирме. Адаптация протекает по формальным и неформальным каналам

2. Обучение – разработка программ для обучения трудовым навыкам эффективного выполнения работ.

Обучение необходимо для поддержания высокой производительности труда всего персонала и отдельных работников в случае поступления на новую должность и при недостаточности

квалификации. Для того, чтобы программы обучения были эффективны службе управления персоналом совместно с высшим руководством фирмы необходимо создать соответствующий климат, благоприятствующий обучению: поощрение обучающихся, поддержка со стороны преподавателей и т.д.

3. Оценка трудовой деятельности – разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение ее до работников. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

4. Основными требованиями, предъявляемым к оценке, является требование объективности со стороны оценивающего, а для службы управления персоналом – разработка грамотных процедур и технологий оценки персонала.

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Оценка труда и персонала являются составными элементами такого широко распространенного кадрового мероприятия, как аттестация.

Литература

1. Арутюнов, В.В. Управление персоналом: учеб. пособие /В.В. Арутюнов, И.В. Волынский. – Ростов-на-Дону, 2009. – 448с.
2. Боронова, Г.Х. Психология труда. Конспект лекций/Г.Х. Боронова, Н.В. Прусова. – М.: Эксмо, 2008. – 160 с.
3. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
4. Дятлов, В.А. Управление персоналом: учеб. пособие / В.А. Дятлов.- М.: ПРИОР, 2009. – 365 с.
5. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учеб. / А.Я. Кибанов.- М.: ИНФРА-М, 2011. – 304 с.
6. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 20011. – 328 с.
7. Управление персоналом организации/ под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 2009. – 638 с.