

Стратегія і політика управління персоналом в організації

Виконала студентка 414 групи

Авраменко Анжеліка

План

- 1. Поняття та зміст стратегії і політики управління персоналом**
- 2. Політика менеджменту персоналу**
- 3. Функції, методи та етапи кадрової політики управління персоналом в організації**
- 4. Концепція стратегії і політики управління персоналом**

1. Поняття та зміст стратегії і політики управління персоналом

Стратегічне управління – це таке управління, яке спираючись на людський потенціал, орієнтує організацію на гнучке регулювання своєї поведінки для досягнення конкурентних переваг на ринку і цілі у довгостроковому періоді.

При формуванні стратегії управління персоналом в організації необхідно враховувати положення прийнятої загальної стратегії діяльності організації, що передбачає:

1) визначення цілей управління персоналом. Тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (відповідна оплата праці, необхідні умови праці, можливість розвитку та реалізації здібностей працівників);

2) формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи повинна бути відображена у вигляді документу і реалізовуватись у роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації. У цьому документі передбачається набір етичних норм у роботі з персоналом.

2. Політика менеджменту персоналу

Формуючи політику менеджменту персоналу роботодавець має визначитися:

- звільняти працівників чи зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом краще: а) переводити на скорочені форми зайнятості; б) використовувати на невластивих роботах, на інших об'єктах; в) направляти на тривалу перепідготовку тощо.;
- здійснювати профпідготовку працівників власними силами чи шукати тих, хто вже має необхідну професійну підготовку;
- набирати працівників з зовнішнього ринку праці чи переучувати тих працівників, що підлягають вивільненню в зв'язку зі змінами в організації виробництва чи праці на підприємстві;
- набирати додаткових працівників чи обійтися наявною чисельністю за умови більш раціонального їх використання;
- вкладати гроші в підготовку 'дешевих', але вузькоспеціалізованих робітників чи 'дорогих', але мобільних тощо.

Політики менеджменту персоналу можна класифікувати за двома ознаками :

- рівнем усвідомлення тих правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, та безпосереднього впливу апарату управління на кадрову ситуацію в організації (пасивна, реактивна, превентивна, активна);
- орієнтацією на власний або на зовнішній персонал, тобто ступінь відкритості стосовно зовнішнього середовища з метою формування кадрового складу (відкрита, закрита).

Пасивна політика менеджменту персоналу проявляється тоді, коли організація не має чітко вираженої програми дій стосовно персоналу; коли кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків; особливо в конфліктних ситуаціях, коли керівництво, працюючи в режимі екстреного реагування, прагне загасити конфлікт будь-якими засобами без спроб зрозуміти причини та можливі наслідки; коли відсутні прогноз кадрових потреб, оцінювання праці та персоналу та діагностика кадрової ситуації в цілому.

Реактивна політика менеджменту персоналу використовується керівництвом організацій, в яких здійснюється контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. В руслі такої політики керівництво організацій здійснює заходи щодо локалізації кризи, виявляє причини, що призвели до виникнення кадрових проблем, діагностує поточні ситуації та використовує заходи екстреної допомоги.

Превентивна політика менеджменту персоналу виникає тоді, коли керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, проте не має засобів для впливу на неї. Кадрові служби таких організацій здійснюють діагностику персоналу, а також прогнозують кадрові ситуації на середньостроковий період, потребу в кадрах, розробляють цільові кадрові програми.

Активна політика менеджменту персоналу використовується керівництвом, яке має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробляти антикризові кадрові програми відповідно до параметрів внутрішньої та зовнішньої ситуації.

Залежно від того, що є основою для прогнозів та програм, активна політика менеджменту персоналу може бути або раціональною (усвідомленою), або нераціональною (мало підлягає алгоритмізації та опису).

Використовуючи раціональну політику менеджменту персоналу керівництво та кадрова служба мають не тільки якісний діагноз та обґрунтований середньостроковий та довгостроковий прогноз розвитку ситуації, але й володіє засобами для впливу на неї.

За нераціональної (авантюристичної) політики менеджменту персоналу керівництво організації не має якісного діагнозу та обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба організації, як правило, не володіє засобами прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, проте в програми розвитку організації включає плани кадрової роботи, орієнтовані на досягнення цілей, хоч і важливих для організації, але не проаналізованих з точки зору зміни ситуації.

Відкриту політику менеджменту персоналу застосовують молоді організації, які ведуть, як правило, агресивну політику завоювання ринку, та орієнтуються на швидке зростання та стрімкий вихід на передові позиції в своїй галузі. Їхня політика стосовно набору персоналу характеризується прозорістю для потенційних співробітників на будь-якому рівні управління. Така організація використовує переважно бюрократичну модель системи менеджменту персоналу й готова і навіть прагне прийняти або переманити будь-якого працівника іншої організації, якщо він має відповідну кваліфікацію.

Закрита політика менеджменту персоналу можлива в організаціях, які орієнтовані на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу приналежності, а також, якщо вони вірогідно працюють в умовах дефіциту кадрів. Така організація використовує переважно бюрократичну модель системи менеджменту персоналу й орієнтується на включення нових працівників тільки з низового посадового рівня, а заміщення посад середнього та вищого рівня управління здійснюється з числа співробітників організації.

3. Функції, методи та етапи кадрової політики управління персоналом в організації

Основною метою кадрової політики є формування, підготовка, розміщення і раціональне використання висококваліфікованих кадрів різних галузей господарства і напрямків діяльності.

Досягнення кінцевої мети кадрової політики має передбачати виконання таких основних функцій:

- розробка і корекція стратегії формування та використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання;
- набір та формування необхідних категорій персоналу (відбір, професійна орієнтація, наймання, адаптація);
- підготовка персоналу до відповідної професійної діяльності (виробничо-технічне учнівство, загальна професійна підготовка, підвищення кваліфікації, просування на службі);
- оцінка персоналу (контроль відповідності персоналу конкретним потребам виробництва чи іншої сфери діяльності, аналіз ділових якостей працівників, висунення на певну посаду, службове переміщення);
- мотивація дотримання належного режиму трудової діяльності та високої продуктивності праці;
- постійний моніторинг безпеки праці (виробничо-господарської діяльності);
- забезпечення соціальної захищеності персоналу;
- реалізація постійних контактів між керівництвом і представниками трудових колективів (профспілками).

У розробці кадрової політики, як правило, виділяють три етапи:

- 1) Обґрунтування цілей розвитку кадрового потенціалу;
- 2) Розробка методичних рекомендацій зі складання цільових програм розвитку комплексів по керуванню людськими ресурсами;
- 3) Вибір оптимального варіанта програми.

Відповідно до іншого варіанта розрізняють такі етапи:

- 1) узгодження принципів і цілей роботи з персоналом з метою і стратегією організації (нормування);
- 2) розробка програм досягнення цілей кадрової роботи (програмування);
- 3) розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації (моніторинг персоналу).

Отже, до найважливіших напрямків удосконалювання розробки кадрової політики можна віднести:

- розширення об'єкту планування в області кадрової діяльності;
- раціоналізація організації процесу кадрового планування;
- розвиток програмно-цільового методу при розробці кадрової політики;
- удосконалювання системи планових показників кадрів;
- упорядкування нормативної бази розробки кадрової політики;
- забезпечення раціонального планування кадрів.

Таким чином на сьогодні особливої уваги потребує проблематика стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, як основним елементом досягнення його довгострокової конкурентної позиції. Недостатність висвітлення даної проблеми покладена в основу дослідження виявлення передумов, тенденцій розвитку та формування наукового підґрунтя для прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємства.

4. Концепція стратегії і політики управління персоналом

Мета концепції управління персоналом - створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства.

Основу концепції управління персоналом підприємства становлять:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

За всієї різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.

Слід зазначити, що ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії у трьох основних напрямках.

По-перше, добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Цю відповідність персоналу виконуваний ним роботі варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій та змін дає змогу більш обґрунтовано підходити до вибору можливих варіантів кар'єри і необхідних програм перепідготовки працівників.

По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших - навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. Фахівці з управління персоналом можуть пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці. Слід зазначити, що нині на багатьох підприємствах статус співробітників служб управління персоналом не дозволяє їм успішно виконувати вищезгадані ролі з огляду на їх малозначимість в управлінні, але в ефективних фірмах такі можливості для них уже створені.

По-третє, служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, такі в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення "нагору" робить систему управління персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах. Відповідальність співробітників служб управління персоналом також полягає в тому, що вони повинні довести зміст корпоративної політики в галузі управління персоналом до всіх лінійних керівників. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб підприємства.

Отже, концепція управління персоналом - це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Іншими словами, концепція управління персоналом є стрижнем кадрової політики (персонал-стратегії), визначає її основні напрями та підходи.

Список використаних джерел:

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. ♦ 2 изд. ♦ Н. Новгород: НИМБ, 1999 ♦ 624 с.
2. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. Ч. 1. Учеб. пособие. ♦ К.: МАУП, 2002. ♦ 280 с.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/Под. ред. П.В. Шеметова. ♦ М.: ИНФРА-М НГАЭиУ; Новосибирск: 1998. ♦ 312 с.
4. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами ♦ М.: ♦ИНФРА-М♦, 1979. ♦ 360 с.
5. Прокопенко И.И. Управление производительностью: Практик. руководство: Пер. с англ. ♦ К.: Техника, 1990. ♦ 319 с.