

Содержание

Введение

1. Основы управления персоналом
2. Стратегия управления персоналом
 - 2.1 Понятие стратегического управления
 - 2.2 Сущность, назначение и цель стратегии управления персоналом
 - 2.3 Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом
 - 2.4 Формирование стратегии управления персоналом
 - 2.5 Функциональная стратегия управления персоналом
 - 2.6 Стратегия развития персонала

Заключение

Список используемой литературы

Приложение

Введение

Персонал (кадры) - весь штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. В настоящее время целесообразно рассматривать персонал как основное богатство любой организации. Это важнейший потенциал хозяйственной системы. От его качества и полноты реализации зависит в значительной степени успех в достижении поставленных перед организацией целей. Умелое управление персоналом должно быть направлено на максимально возможную реализацию персонала как потенциала.

Управление персоналом - это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей.

Стратегическое управление персоналом организации - это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Понятие стратегии управления персоналом появилось в странах Западной Европы как ответ на сложившиеся достаточно сложные экономические условия в начале 1980-х гг. на предприятиях этих стран. Создавшиеся условия диктовали необходимость дальнейшего развития теории управления, что и способствовало появлению нового подхода к персоналу организаций, расширению области применения стратегического подхода в управлении персоналом. Вопросы управления персоналом предприятий и в настоящее время привлекают внимание как теоретиков, так и практиков менеджмента. Первое десятилетие XXI в. предопределило новые горизонты в деятельности хозяйствующих субъектов, что оказало серьезное влияние на трансформацию подходов к менеджерской деятельности, в том числе управлению персоналом.

Целью данной работы выступает изучение общих принципов и положений по вопросам стратегического управления персоналом.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы управления персоналом.
2. Исследовать кадровую политику - основу формирования стратегии управления персоналом.
3. Рассмотреть особенности стратегии развития персонала.

Работа состоит из введения, двух глав основной части, заключения, списка литературы и приложений.

1. Основы управления персоналом

Управление персоналом - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организации / В.И. Маслов. - М.: Финпресс, 2004. - С. 46.

Предметом управления персоналом выступает изучение отношений работников в процессе деятельности с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в функционировании производственных систем.

Задачи управления персоналом на предприятии заключаются в следующем:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- полное и эффективное использование потенциала работника и коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокого производительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности и т.п.;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива;
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, возможности профессионального и должностного продвижения и т.д.

Система принципов управления персоналом включает 2 группы:

- принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом: обусловленность функции управления персоналом целям производства, принципы оптимальности, экономичности, прогрессивности, перспективности, оперативности, простоты, научности, автономности, прозрачности и др.
- принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом: принципы концентрации, специализации, гибкости, ритмичности, прямооточности.

Методы построения системы управления персоналом организации: методы обследования, анализа, поиска новых идей, формирования, обоснования, внедрения.

Система управления персоналом организации состоит из нескольких подсистем, которые показаны в Приложении 1. Попова Т.Е. Управление персоналом: Краткий конспект лекций / Т.Е. Попова, И.П. Бобрешова, Т.А. Чувашова. - Оренбург: ГОУ ОГУ, 2004. - С. 27.

2. Стратегия управления персоналом

2.1 Понятие стратегического управления

Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Стратегическое управление можно определить как процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения. Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением представлены в Приложении 2.

Стратегическое управление является важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе на рынке товаров и услуг. Понятие «стратегическое управление» было введено в 60-70 годы XX века с целью разграничения между текущим управлением на уровне производства, и управлением которое осуществляется на высшем уровне. Среди ученых экономистов и разработчиков теории стратегического управления персоналом выделяются следующие авторы, которые охарактеризовали эту экономическую дефиницию: Шендел и Хаттен (1972), Хичченс (1975), Пирс и Робертсон (1980), Виханский (1985). Но, за 13-летний период формирования и обоснования стратегического управления, начиная с 1985 года в исследованиях ученого-экономиста Виханского, в самом понятии приобретает первоочередное значение человеческий фактор. Начиная именно с этого периода (середина 1980-х гг), в стратегическом управлении любой экономической системы персонал начинает рассматриваться как основной ресурс, определяющий успех деятельности всей системы.

С учетом отмеченных особенностей будем понимать стратегическое управление следующим образом: стратегическое управление - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном счете дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей. Как следствие, при определении общей стратегии развития самой организации, избирается конкретная модель стратегии управления персоналом, которая имеет свои характерные черты по достижению целей организации на основе развития человеческого потенциала.

Итак, исходя из выбранной стратегии, на предприятии реализуются соответствующие кадровые мероприятия - действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации на разных этапах ее развития, и является типом стратегии самой организации. Кадровая политика

предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию развития организации. Следовательно, цель кадровой стратегии - преобразование общей стратегии деятельности предприятия и осуществление самостоятельных действий в сфере персонала по расширению, содержанию и использованию кадровых ресурсов. Таким образом, целевое значение кадровой стратегии следует из двойственного характера человеческих ресурсов: с одной стороны, это шансы, но одновременно и ограничения для существующей стратегии предприятия и будущих ее изменений.

Наличие в организации кадровой стратегии означает, что:

- привлечение работников, их использование и развитие осуществляются не стихийно, а целенаправленно и продуманно, в соответствии с миссией, долгосрочными целями развития организации;
- ответственность за разработку, реализацию и оценку долгосрочных целей в области управления человеческими ресурсами принимают на себя руководители высшего звена организации;
- существует взаимосвязь между долгосрочными целями управления человеческими ресурсами и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами.

2.2 Сущность, назначение и цель стратегии управления персоналом управление персонал стратегический кадровый

В настоящее время в литературе существуют различные точки зрения на понятие «стратегия управления персоналом». Одно из первых определений было предложено французским специалистом Хортом (Hort) в 1988 году. Согласно Хорту, стратегия управления персоналом представляет собой совокупность действий и последовательность принимаемых решений, позволяющих оценить, анализировать и выработать необходимую систему воздействия на персонал для реализации выбранной стратегии развития организации. Следовательно, стратегия управления персоналом предполагает методы и процедуры анализа реализуемости общих перспективных задач организации с точки зрения возможности персонала или подбор персонала для осуществления перспективных целей.

Другой специалист в области управления персоналом С.В. Шекшня предлагает под стратегией управления персоналом (человеческими ресурсами) понимать определение путей развития компетенции всего персонала организации и каждого из ее сотрудников в отдельности. Другими словами, «стратегия управления персоналом - это планы, использующие предоставляемые внешней средой возможности для упрочения и сохранения конкурентоспособности компании с помощью ее сотрудников».

Таким образом, стратегия управления персоналом организации - это состав и последовательность принимаемых решений по использованию кадровых ресурсов, с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, которые позволяют данной организации в определенном интервале времени достичь поставленных целей за счет выработки соответствующей системы воздействий на персонал. Дуракова И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова, Л.П.

Волкова и др. - М.: Норма, 2009. - С. 64.

Сущность стратегического управления персоналом заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- 1) Где сейчас находится организация и ее персонал?
- 2) В каком направлении должен развиваться персонал в соответствии со стратегией развития организации?
- 3) Что необходимо сделать, чтобы персонал стал способным выполнять новые задачи фирмы?

Цель стратегического управления персоналом - обеспечение скоординированного и адекватного состояния внешней и внутренней среды, формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

- обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;

- формирование внутренней среды организации таким образом, чтобы внутрифирменная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создавали условия и стимулировали воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления;

- разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления - разграничение полномочий и задач с точки зрения как их стратегичности, так и иерархического уровня исполнения.

2.3 Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии). Большинство специалистов считают, что стратегия управления персоналом является производной от стратегии управления организацией, определяется ее целями, задачами и видом на каждом этапе развития.

Каждому варианту стратегии организации соответствует свой вариант стратегии управления персоналом. Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом показана в табл. 1 и табл. 2.

Таблица 1 - Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом
Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2007. - С. 114

Тип
стратегии организации

Стратегия управления персоналом

Составляющие стратегии управления персоналом

Предпринимательская стратегия

Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания -- быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки

Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись

Отбор и расстановка персонала: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.

Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника.

Планирование перемещений: в центре -- интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника

Стратегия динамического роста

Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации

Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.

Отбор и расстановка персонала: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждения: справедливые. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения.

Стратегия прибыльности

В центре внимания -- сохранение существующего уровня прибыли. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил

Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала, сроки -- кратковременные, результаты -- при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости сотрудников

Отбор и расстановка персонала: чрезвычайно жесткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты -- в узкой области

Ликвидационная стратегия

Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем -- сокращение персонала. Почти или вовсе не уделяется внимание попытке спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли

Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации

Набор маловероятен из-за сокращения персонала. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основано на управленческих критериях.
Развитие личности: ограничено, основаны на служебной необходимости.
Продвижения: те, кто имеет требуемые навыки, имеют и возможность продвижения

Стратегия круговорота (циклическая)

Основное -- спасти организацию. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Довольно угнетенное моральное состояние персонала

Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы

Требуются разносторонне развитые работники. Оплата: система стимулов и проверка заслуг. Оценка: по результату. Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов.
Продвижение: разнообразные формы

Таблица 2 - «Связывание» кадровых и конкурентных стратегий по М. Портеру Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организации / В.И. Маслов. - М.: Финпресс, 2004. - С. 150-152

Конкурентная стратегия

Стратегия УП

Обеспечение ресурсами

Развитие ЧР

Вознаграждение

Стратегия инноваций

Привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инноваций

Развитие стратегической способности и обеспечение поощрения и условий для увеличения инновационных качеств

Обеспечение финансовыми стимулами и вознаграждение за успешные инновации

Стратегия качества

Использование сложной процедуры отбора для принятия людей, способных обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей

Стимулирование развития обучающейся организации и поддержка инициатив в области достижения всеобщего качества и заботы о потребителе с проведением

специализированного курса обучения

Связь вознаграждения с качеством результатов и достижением высоких стандартов обслуживания потребителей

Стратегия посредством лидерства в издержках

Разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей, которые способны создать дополнительную ценность; в случае сокращения штата планирование и управление этим процессом с гуманных позиций

Проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; проведение обучения работе по методу «точно в срок», который тесно связан с непосредственными потребностями бизнеса и может запустить процесс значительного повышения эффективности

Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимального соотношения цены и качества и во избежание лишних затрат

2.4 Формирование стратегии управления персоналом

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает следующие этапы: этап анализа; этап планирования (выбора); этап реализации принятого решения. На этапе анализа определяются и оцениваются наиболее важные для развития организации факторы, называемые стратегическими факторами. Эти факторы относятся как к внешней, так и к внутренней среде организации. Наиболее распространенным инструментом анализа стратегических факторов является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ). На следующем этапе - планирования (выбора), происходит формулирование возможных организационных стратегий и выбор лучшей стратегической альтернативы для ее реализации. Также на этом этапе происходит формулирование миссии и целей организации.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента переключается на процесс ее реализации. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов, и процедур, которые можно рассматривать как краткосрочные и среднесрочные планы реализации стратегии. Таким образом, рассматривая управление персоналом в контексте стратегического управления организацией, формирование стратегии управления персоналом предполагает следующие этапы:

- миссия организации;
- анализ внешней и внутренней среды;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии.

Разрабатывая стратегию управления персоналом, необходимо руководствоваться правилом: в основу совершенствования систем и методов управления должны быть положены человеческие ресурсы, рассматриваемые в совокупности различных элементов системы управления персоналом.

Формирование стратегии управления персоналом может проходить двумя способами:

снизу - вверх:

Подразделения > Собственная стратегия и план мероприятий > Интеграция в единый план организации

сверху - вниз:

Руководство > Стратегия развития > Стратегия и план для каждого подразделения

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относится макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которые предоставляет внешняя среда, и угрозы, которых следует избегать. Выявление сильных и слабых сторон отражает самооценку организации и позволяет ей сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда и, возможно, на рынке сбыта. Сильные и слабые стороны организации в области персонала в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом. Составляющими стратегии управления персоналом являются: Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2007. - С. 114.

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка корпоративного кодекса (кодекса деловой этики);
- политика занятости в организации, включая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов.

Таким образом, кадровая политика организации является производной от стратегии организации, а ее характеристики зависят от направлений стратегического менеджмента, осуществляемого в организации.

2.5 Функциональная стратегия управления персоналом

Стратегия управления персоналом является ключевой функциональной стратегией организации. Иными словами, значимые стратегические изменения на различных уровнях управления, в том числе и на уровне отдельной организации, можно осуществить только с помощью человеческого фактора. Итак, кадровая стратегия относится к разряду функциональных стратегий, подлежащих задаче реализации общей стратегии. Рассмотрим основные формы кадровых стратегий.

Стратегии на уровне всей организации, которые называются корпоративными или общими, условно можно разделить на стратегии функционирования и стратегии развития.

Стратегии функционирования - лидерство в низких издержках, дифференциации и

фокусировки - отражают поведение организации на рынке.

Стратегии лидерства по затратам соответствует кадровая стратегия, ориентированная на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. Для осуществления кадровой стратегии обычно не требуется необходимости привлекать научные кадры с высоким уровнем творческого потенциала. Потребность в руководителях удовлетворяется за счет менеджеров административного состава.

Кадровая стратегия, что соответствует стратегии дифференциации, конечно ориентирована на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации - ученых, исследователей, проектировщиков. Менеджеры и в этом случае должны обладать качествами лидеров.

Стратегии фокусировки соответствует функциональная кадровая стратегия, аналогичная одной из описанных выше, с учетом того, что потребуются работники более узкой специализации.

Стратегии развития организации, такие как рост, стабилизация и сокращение, направленные на повышение или сохранение конкурентного преимущества организации. Этим стратегиям соответствуют определенные кадровые стратегии. Если фирма развивается согласно стратегии роста, то кадровая стратегия фирмы должна быть направлена на привлечение персонала особо высокой квалификации с творческими и предпринимательскими задатками. Для привлечения и закрепления персонала фирма должна создавать и поддерживать такие условия: надлежащую систему оплаты труда, мотивации и благоприятный морально-психологический климат, способствует творчеству; постоянное повышение квалификации работников, возможности служебного и научного роста. Такие проблемы, как переподготовка, социальные гарантии, выход на пенсию и другие здесь имеют второстепенное значение.

Функциональная кадровая стратегия, в случае если фирма развивается согласно стратегии стабилизации, направленная на привлечение и закрепление кадров, стабилизацию персонала. В этом случае относительно меньше требуется работников высшей квалификации: на первый план выступают проблемы внутреннего перемещения кадров и их переобучение, усиление социальных гарантий, организации ухода на пенсию и т.д.

Управление персоналом в функциональном отношении включает ряд важнейших элементов (рис. 1).

Рисунок 1 - Элементы управления персоналом в функциональном отношении
Функциональная стратегия управления персоналом, соответствующую той или иной стратегии функционирования или развития всей организации, должна тщательно согласовываться со всеми другими функциональными стратегиями и быть наиболее органичной частью корпоративной или общей стратегии развития организации в целом.

Стратегия управления персоналом формируется в виде планов или «программ действий», основанные на информации, собранной на стадии анализа внутренней среды организации, и кадрового прогноза - в виде системы аргументированных

заявлений о направлениях развития и будущего состояния персонала.

Инструментами реализации кадровой стратегии является текущая кадровая работа, руководство персоналом, мероприятия по его решениям, повышения квалификации, решение социальных проблем, вознаграждение и мотиваций.

2.6 Стратегия развития персонала

В рыночной экономике предприятия функционируют в условиях конкурентной борьбы и их основным конкурентным преимуществом становится высоко квалифицированный персонал, как один из потенциальных ресурсов развития. Это предопределяет необходимость постоянно оценивать и отслеживать соответствие трудового потенциала сотрудников, подразделений, предприятия в целом требованиям рынка.

Реализация стратегических целей предприятия в значительной мере предопределяется эффективностью использования потенциала персонала и уровнем его развития. И здесь определяющую роль играет стратегия предприятия в области развития своего персонала.

Развитие персонала подразумевает повышение квалификации специалистов в области их профессиональной деятельности, а также расширение общего кругозора и возможностей в целом. Под развитием персонала также понимается направление социальных программ предприятия, которые проводятся в рамках бизнес-стратегии, с целью привлечения и удержания профессиональных и квалифицированных сотрудников. Бизнес-стратегия определяет рыночные и финансовые приоритеты, а также направление развития предприятия.

В условиях рынка становится все более ясным, что производительность, мотивация и творческий потенциал персонала являются важнейшими конкурентными преимуществами, во многом определяющими успех стратегии, направленной на повышение стоимости предприятия. В связи с этим, стратегия развития персонала - это особый набор приоритетных направлений инвестирования в человеческий капитал.

Стратегический подход к развитию персонала предприятия - заключается в обеспечении устойчивого конкурентного преимущества предприятия, посредством наращивания конкурентоспособности персонала и обеспечения гарантии его профессионального роста и развития на долгосрочную перспективу.

Стратегия развития персонала - это обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей.

Стратегический аспект развития персонала определяет место стратегии развития в системе управления персоналом предприятия (рис. 2).

Рисунок 2 - Место стратегии развития в системе управления персоналом предприятия

Стратегический аспект развития персонала подразумевает:

? управление персоналом, направленное на повышение адаптационных способностей предприятия в условиях меняющейся внешней среды;

? процессуальные функции, включающие определение кадровых потребностей, набор, развитие, наращивание потенциала и эффективное использование персонала;
? профильные функции - контроллинг, маркетинг, информационное обслуживание и организация управления развитием персонала.

Само отношение к кадровому обеспечению в последние десятилетия существенно изменилось. Широкое использование таких понятий, как управление персоналом, кадровый менеджмент, стратегия развития персонала, показывает, что проблемы персонала входят в общую систему организационного управления предприятием и прочно увязываются с другими управленческими элементами (постановкой бизнес-целей предприятия, выработкой стратегии, планированием, организацией, контроллингом и др.). Очевидно, что стратегия развития персонала определяется особенностями комплексной стратегии предприятия:

? стратегические цели развития и обеспечения конкурентоспособности предприятия, являются предпосылкой для планирования развития персонала на стратегическую перспективу;

? формирование общей стратегии развития предприятия, позволяет провести оценку, анализ и выбор необходимой системы воздействий на персонал для ее успешной реализации на практике;

? стратегия предприятия определяет производственные цели и задачи, стоящие перед сотрудниками, исходя из которых осуществляется оценка персонала для выяснения квалификации, производственных навыков, способностей и возможностей сотрудников предприятия;

? стратегия развития предприятия устанавливает динамику требований к персоналу в части его развития. Под требованиями к персоналу в данном случае понимаются, прежде всего, деловые качества, а также те особенности в работе, которые диктует конкретная должность (образование и его профиль, возраст, стаж работы).

В свою очередь, разработка совокупности требований к персоналу является обязательным и необходимым условием формирования стратегии развития персонала предприятия. Исходя из вышесказанного, справедливо утверждение о том, что стратегия развития и повышения конкурентоспособности предприятия определяет основные направления развития персонала, рассчитанные на долгосрочную перспективу и учитывающие стратегические цели и ориентиры деятельности предприятия.

Следовательно, стратегия развития и повышения конкурентоспособности предприятия и стратегия развития его персонала являются взаимозависимыми и взаимопроникающими. Соответственно изменение стратегических ориентиров развития предприятия влечет за собой изменение стратегии развития его персонала и наоборот - качественные и количественные сдвиги в структуре персонала влекут за собой необходимость корректировки и внесения изменений в стратегические планы развития предприятия в целом (Приложение 3).

Таким образом, управление персоналом, как одна из функций менеджмента организации, рассматривается как часть стратегического управления организацией. Стратегическое управление персоналом организации - это управление

формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Успех любого предприятия зависит от способности сотрудников усваивать и использовать новые знания и навыки. В этих условиях стратегия развития персонала должна быть нацелена на подготовку работников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей.

Заключение

Стратегия управления персоналом является ключевой функциональной стратегией организации. На современном этапе создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации является главным фактором для достижения бизнес-успеха и победы в конкурентной борьбе как в тактической, так и в стратегической перспективе.

Понимание значения фактора персонала определяет его роль и статус в современной организации, т.е. реальную текущую и перспективную значимость как всей системы управления персоналом, так и ее стратегической составляющей.

Подводя итоги данной работы, сделаем основные выводы:

- стратегия управления персоналом - это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики;

- кадровая политика является основой формирования стратегии управления персоналом;

- существует достаточно много классификаций стратегий управления персоналом, выделяемых на основе различных критериев. Выделяют следующие виды стратегий управления персоналом: стратегия предпринимательства; стратегия динамического роста, стратегия прибыли (рациональности); стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям); которые подробно описаны во второй главе настоящей работы;

- разработка стратегии управления персоналом необходима для организации любого размера и любой сферы деятельности, поскольку позволяет оптимально выстроить систему управления персоналом и оптимизировать объем расходов на персонал;

- выбор стратегии управления персоналом зависит от следующих факторов: стратегия управления организацией; существующая организационная структура; статус организации; численный состав работающих; период, на который составляется прогноз; уровень квалификации руководителей организации в целом и служб управления персоналом.

Таким образом, все мероприятия по управлению персоналом, являясь элементами стратегии управления персоналом, служат достижению стратегических целей предприятия.

Список используемой литературы

1. Дуракова И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова и др. - М.:

Норма, 2009. - 569 с.

2. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: учебник / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. - М.: Изд. центр ЕАОИ. 2009. - 200 с.

3. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организации / В.И. Маслов. - М.: Финпресс, 2004. - С. 150-152

4. Попова Т.Е. Управление персоналом: Краткий конспект лекций / Т.Е. Попова, И.П. Бобрешова, Т.А. Чувашова. - Оренбург: ГОУ ОГУ, 2004. - 45с. С. 27.

5. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2007. - 512 с

6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М: ЮНИТИ, 2006. -560 с.

Приложение 1

Состав подсистем управления персоналом крупной компании и их основные функции

Приложение 2

Характеристики оперативного и стратегического управления

Приложение 3

Взаимосвязь стратегии развития и повышения конкурентоспособности и стратегии персонала предприятия

* Принципы маркетинга персонала // 2dip - студенческий справочник. URL:

https://2dip.su/теория/маркетинг_на_предприятии/маркетинг_персонала_и_его_виды/принципы_маркетинга_персонала/