

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией
доктора экономических наук,
профессора кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
заслуженного деятеля науки РФ

А. Я. Кибанова



Коллектив авторов

**Управление персоналом: теория
и практика. Кадровая политика и
стратегия управления персоналом**

«Проспект»

Коллектив авторов

Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / Коллектив авторов — «Прспект»,

ISBN 978-5-39-215164-6

Рассматриваются принципы и направления кадровой политики организации, этапы ее формирования, концепции кадровой политики, а также направления реализации кадровой стратегии. Раскрывается сущность стратегического управления персоналом организации как составная часть стратегического управления организации. Дана характеристика субъекта и объекта. А также структурно-функциональные особенности системы стратегического управления персоналом организации. Рассмотрены этапы разработки и реализации кадровой стратегии как функциональной стратегии организации, использование метода SWOT для анализа внешней и внутренней среды организации. Приводятся примеры разработки, реализации и изменения кадровой политики и стратегии управления персоналом организаций различных сфер деятельности и форм собственности.

ISBN 978-5-39-215164-6

© Коллектив авторов
© Прспект

Содержание

1. СТРАТЕГИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ	6
СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1. Общие положения	9
2. Объект и субъект кадровой стратегии	10
3. Базовые принципы кадровой стратегии	11
4. Цели и задачи реализации кадровой стратегии	12
2. НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ	13
Содержание работ по направлению «Планирование и подбор персонала»	14
Конец ознакомительного фрагмента.	15

А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская
Управление персоналом: теория и практика
Кадровая политика и стратегия
управления персоналом
Учебно-практическое пособие
Под редакцией доктора
экономических наук, профессора
кафедры управления персоналом
Государственного университета
управления, заслуженного
деятеля науки РФ А. Я. Кибанова



• ПРОСПЕКТ •

ebooks@prospekt.org

1. СТРАТЕГИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Состояние персонала организации, уровень его квалификации и профессионализма, способность наемных сотрудников оптимально решать стоящие перед ними производственные задачи и приносить прибыль организации напрямую зависят от тех теоретических подходов и практических методов работы с людьми, которые используют в своей повседневной работе менеджеры организации. И они, прежде всего, взаимосвязаны со стратегией управления персоналом, которая зависит от реализуемой организацией стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации. Стратегия кадровой политики создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и организацию, и ее персонал. С помощью стратегии кадровой политики определяется, насколько реализуема общая стратегия организации и что необходимо изменить в работе с персоналом. В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

Первая концепция предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

Вторая концепция основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, не зависящей от стратегии организации. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется ее соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики.

Основными направлениями кадровой политики организации, выработанными на основе стратегии управления персоналом, являются:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка кадров;
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал организации;
- разработка программ развития персонала в целях решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
- организация труда и рабочих мест;
- разработка программ занятости и социальных программ;
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, оптимизация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;

- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Реализация такой кадровой политики предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации. Как мы уже неоднократно подчеркивали, главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях.

Эта служба должна осуществить следующее:

- разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и создать план реформирования кадровой службы;
- обновить положения о подразделениях кадровой службы;
- провести необходимые перестановки в руководящем составе организации, опираясь на данные внеочередной аттестации (это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений, бригадиров);
- перейти на контрактную систему найма;
- ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала;
- внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;
- разработать программы профориентации и адаптации персонала;
- разработать новую систему стимулирования и трудовой мотивации;
- разработать меры по управлению трудовой дисциплиной;
- создать информационную систему по законодательству;
- компьютеризировать работу службы управления персоналом;
- создать (если ее нет) или активизировать работу службы безопасности организации;
- разработать систему разрешения конфликтов в коллективе и т. д.

Для проведения этих мероприятий и поддержания эффективной работы в дальнейшем необходимо усовершенствовать организационную структуру самой службы управления персоналом организации. Она должна иметь в своем составе подразделения, имеющие целью осуществление всех возложенных на нее функций.

Приведем пример стратегии управления персоналом одной из отечественных организаций.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

(кадровая стратегия)

1. Общие положения

Кадровая стратегия организации является долгосрочным документом, рассчитанным как минимум на пятилетний период, и представляет собой совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействий на персонал для реализации выработанной стратегии развития организации.

Кадровая стратегия является составной частью общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей.

2. Объект и субъект кадровой стратегии

Объектом кадровой стратегии организации является ее персонал, понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих такими количественными и качественными характеристиками, которые определяют их способность к деятельности в интересах организации.

Субъектом кадровой стратегии организации является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом, структурных самостоятельных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

3. Базовые принципы кадровой стратегии

Кадровая стратегия организации основывается на следующих базовых принципах, разделяемых всеми субъектами организации как организационной системы:

- организация рассматривает персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества;
- управление персоналом организации основывается в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических методов и составляет одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство делегирует службам управления персоналом полномочия в области организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;
- персонал организации рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал – как долгосрочные инвестиции в развитие организации;
- персонал организации является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа организации (*corporate image*), способствующего созданию потенциала, идентификации и поддержки, атмосферы доверия, приемлемости и «благорасположенности» общества к деятельности организации на региональном, государственном и международном уровнях;
- организация (как работодатель) и персонал выступают как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и политикой организации. Организация обеспечивает своему персоналу удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач организации;
- организация ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями организации и уровнем должностной компетенции сотрудника;
- управление персоналом организации реально интегрировано в общекорпоративную стратегию. Руководство служб управления персоналом в полной мере участвует в процессе подготовки корпоративной стратегии, а не только в ее реализации.

4. Цели и задачи реализации кадровой стратегии

Генеральной целью реализации кадровой стратегии организации является обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи организации на каждом этапе ее деятельности. Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям организации.

Реализация кадровой стратегии организации предполагает наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

На первом этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом организации. Для решения этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:

- обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами организации, связанными с выполнением данной работы. Это включает организацию и совершенствование форм и методов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат организации на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности организации;

- формирование и учет долгосрочных компонентов, определяющих уровень эффективности управления персоналом, таких как стабильность и гибкость персонала.

На втором этапе основная цель кадровой стратегии – обеспечение социальной эффективности управления персоналом организации. Основными задачами этого этапа являются:

- выявление, учет и использование в управлении персоналом дифференцированных индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников;
- формирование коллективных интересов на основе их индивидуальных потребностей.

2. НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Цели и задачи кадровой политики организации реализуются через направления кадровой стратегии. Приведем содержание работ основных направлений реализации кадровой стратегии одной из российских организаций.

Содержание работ по направлению «Планирование и подбор персонала»

Цель: отслеживание потребностей подразделений организации и своевременный подбор специалистов, обладающих необходимой квалификацией и личностными качествами.

Содержание

1. Текущее и перспективное изучение потребностей организации в персонале:

- разработка планов развития подразделений организации с обоснованием увеличения штатной численности;
- анализ укомплектованности подразделений персоналом, обладающим профессиональными умениями и навыками, соответствующими должностным требованиям;
- разработка рекомендаций по оптимизации численности сотрудников на основе показателей экономической целесообразности.

2. Разработка требований к сотрудникам организации:

- составление профессиограмм (описание психологических и профессиональных требований к основным специальностям, перечень функций, выполняемых в рамках той или иной должности, с указанием их относительной значимости);
- разработка критериев эффективности выполнения должности;
- подбор комплекса психологических тестов по основным специальностям;
- разработка профессиональных тестов для наиболее массовых специальностей организации (бухгалтер-операционист, кассир, кассир ПОВ и др.).

3. Мониторинг рынка специалистов и уровней оплаты труда:

- анализ изменения уровня оплаты и условий труда специалистов организации на рынке и разработка рекомендаций по оптимизации заработной платы сотрудников данной организации;

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.