ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ В РАМКАХ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА НА ПИЩЕВОМ ПРЕДПРИЯТИЙ

Лекция №6

Тема: Стратегия и политика в рамках СТ РК ISO 9001-2016 в сфере управления персоналом. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Понятие миссии организации

Одним из самых ярких изменений в роли HR сегодня является их активное участие в разработке и реализации стратегии компании. В 1955 г. п. Друкер в своей работе «опыт управления» отметил важность стратегических решений. По его мнению, эти решения представляют собой все решения о «целях компании и методах их реализации».

Стратегия-это долгосрочный план компании, направленный на то, как она должна сбалансировать свои внутренние сильные и слабые стороны с внешними возможностями и угрозами с целью поддержания конкурентоспособности.

Как правило, стратегия была вопросом высшего (линейного) руководства компании. Таким образом, президент и его сотрудники могли решить выйти на новые рынки, отказаться от ассортимента продукции или реализовать пятилетний план по сокращению расходов. Затем президент принимает решение о привлечении сотрудников к этому плану (найм или увольнение и т. д.), который фактически осуществляется менеджером по персоналу. Сегодня, как правило, сотрудники играют более важную роль.

Стратегия организации напрямую связана с общей целью (миссией), политикой и конкретными мерами организации, которые должны быть подчинены достижению общих стратегических целей. Взаимосвязь понятий» Миссия«,» стратегия«,» политика «и» направление деятельности " представлена в таблице 6.1.

Таблица 6.1 взаимосвязь понятий«Миссия», «стратегия», «политика» и «направление деятельности»

Имена	Комментарий
Миссия	Причина существования организации, ее основные ценности и идеалы
Стратегия	Долгосрочные цели организации и концептуальные подходы к их реализации
Политика	Более подробные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшим принципам ведения бизнеса и правилам поведения
Направление деятельности	Конкретные меры и задачи, реализуемые для достижения миссии в рамках стратегии.

Миссия компании состоит в том, чтобы объяснить, почему бизнес существует, почему он существует и для кого он работает, а также выразить, почему он планирует достичь этого в будущем. Миссия отвечает на следующие вопросы:

Для уточнения содержания миссии компании будут даны ответы на следующие вопросы:

Какова основная сфера деятельности, осуществляемая или планируемая организацией?

Какие продукты или услуги производятся, и на какой рыночный сегмент ориентирована компания?

В какой категории стремятся компенсировать потребительский спрос (характеристика целевой аудитории)?

Какие управленческие методы и функциональные средства используются?

В чем основная идея или источник вдохновения, побуждающий организацию развиваться, совершенствоваться?

Основные функции миссии:

◈ Внешняя функция: прозрачное донесение до внешних заинтересованных сторон (партнеров, конкурентов, потребителей, инвесторов и общественности) основных философских выводов, целей, ценностей и стратегии организации. Кроме того, компания предоставляет информацию об используемых ресурсах, этических принципах и подходах к внешним коммуникациям. Он играет важную роль в формировании репутации и общественного имиджа организации на рынке.

◈ Внутренняя функция: создание единого ценностного пространства внутри компании, идентификация целей сотрудников и организации, укрепление внутреннего сотрудничества и повышение корпоративной идентичности. Кроме того, данная функция усиливает мотивационные факторы, улучшает морально-психологический климат внутри организации и направлена на установление гармонии между стратегически-тактическими целями.

Стратегическое управление персоналом-новое научно-практическое направление, которое рассматривает сотрудников как фактор долгосрочного успеха организации. Суть данного подхода заключается в том, что кадровый отдел и высшее руководство совместно формируют общую стратегию развития компании. На этой основе планируются конкретные мероприятия по управлению человеческими ресурсами: подбор персонала, профессиональная адаптация, обучение и развитие компетенций. Такая система позволяет формировать желаемое поведение сотрудников и способствует достижению стратегических целей организации.

А. Я. Кибанов и Г. Десслер в полной мере раскрывают сущность стратегического управленческого персонала. По г. Десслеру, должна быть тесная связь между управлением персоналом и стратегическими целями организации, что способствует развитию организационной культуры, способствующей реализации бизнес-стратегий и стимулированию инноваций и гибкости в организации.

Управление формированием трудового потенциала в контексте конкурентоспособности-это управленческий процесс, направленный на обеспечение устойчивости, развития и достижения стратегических целей организации с учетом изменений ее внутренней и внешней среды (на основе определения А. Я. Кибанова).

Конечная цель стратегического управления-обеспечение процесса формирования и развития трудового потенциала на системной и скоординированной основе, ориентированной на долгосрочное будущее, с адаптацией к внешним условиям и внутренним особенностям организации.

Основные задачи:

* Своевременное и качественное обеспечение трудовых ресурсов, соответствующих общей стратегии организации;

* Создание условий для эффективного воспроизводства и реализации трудового потенциала через систему ценностей, корпоративную культуру и внутренние мотивационные факторы;

* Оптимизация структур управления, в том числе систем управления персоналом, в сочетании со стратегическими целями;

* Находить баланс между проблемами централизации и децентрализации в системе управления персоналом и эффективно разрешать управленческие конфликты.

Объект управления:

* Совокупный трудовой потенциал организации, ее структурные характеристики и тенденции развития;

* Проводимая политика и кадровые стратегии в отношении персонала;

* Методические подходы, управленческие технологии и средства принятия стратегических решений, применяемые в области управления трудовыми ресурсами.

Стратегия управления персоналом-приоритетные направления формирования конкурентоспособного трудового коллектива, способствующие достижению целей и реализации общей стратегии организации.

Стратегия управления персоналом-это система методов и средств ПБ (управления персоналом), применяемых в течение определенного периода времени с целью реализации кадровой политики.

Отличительные черты стратегии управления персоналом:

* Ориентация на долгосрочную перспективу;

* Тесная совместимость организации с общей стратегией развития;

* Комплексно учитывать изменения во внутренней и внешней среде.

Стратегии предприятия и основные виды стратегий управления персоналом:

* Инновационно-инициативная стратегия (предпринимательская модель);

* Стратегия ускоренного развития (направление динамического роста);

* Стратегия, ориентированная на прибыльность (основанная на прибыльности и экономической эффективности);

* Стратегия постепенного закрытия или сокращения активов (ликвидационный подход);

* Циклическая стратегия управления (стратегия обращения или адаптации).

Стратегия управления персоналом должна строиться в сочетании с общим стратегическим направлением деятельности предприятия — то есть корпоративной или деловой стратегией развития. Взаимозависимость и взаимосвязь этих двух стратегических направлений представлены в таблице 6.3.

Принципы реализации стратегии управления персоналом:

* Основные цели и задачи стратегии управления персоналом должны быть четко, понятно и своевременно доведены до всего трудового коллектива внутри организации;

* Руководителям высшего звена и руководителям подразделений кадровой службы необходимо организовать полное и своевременное обеспечение ресурсов (материальных, кадровых, информационных), необходимых для реализации стратегии;

* План реализации должен быть ориентирован на конкретные результаты и закреплен четкими целями.

Основные задачи реализации стратегии управления персоналом:

* Четкое определение приоритетных направлений среди административных решений;

* Координация выбранной кадровой стратегии с внутренними организационными процессами;

* Определение и применение стиля управления, соответствующего культуре и структуре организации.

Основные механизмы реализации стратегии:

* Планирование и прогнозирование кадровых ресурсов;

* Разработка долгосрочных и краткосрочных планов по развитию персонала;

* Системное решение вопросов социального характера внутри коллектива;

* Внедрение мотивационных и мотивационных механизмов.

Наличие стратегии управления человеческими ресурсами означает следующие преимущества для организации:

* Процесс привлечения, адаптации, развития и использования персонала ведется последовательно и целенаправленно, в гармонии со стратегическими направлениями организации;

* Высшее управленческое звено берет на себя ответственность за проектирование, внедрение и оценку эффективности кадровой стратегии;

* Устанавливается четкая связь между HR-стратегией и направлением развития организации и ее внутренними структурными подразделениями;

* Организация учитывает не только потребности клиентов и партнеров, но и профессиональную и психологическую удовлетворенность сотрудников.

Содержание стратегии управления человеческими ресурсами:

* Определение целей, соответствующих перспективам будущего развития организации;

* Установление путей, методов и временных рамок для достижения указанных целей;

* Формирование системы оценки степени выполнения стратегических целей.

Типы кадровых стратегий, основанных на современной управленческой практике:

* Пассивное направление-стратегия рационального использования кадрового потенциала;

* Направление активного развития-стратегия, ориентированная на совершенствование человеческих ресурсов;

* Стратегия антикризисного управления-подходы к эффективному управлению персоналом в сложных ситуациях;

* Универсальный подход-комплексная стратегия, гибко адаптирующаяся к различным условиям.

Роль и сущность кадровой политики:

Важнейшей составляющей политики организации в сочетании со стратегическими целями является кадровая политика. Это система методических, организационных и управленческих средств, разрабатываемых с целью сохранения, развития и эффективного использования кадрового потенциала организации. В результате такой политики предполагается формирование профессионального коллектива, обладающего высокой ответственностью и производительностью, что повысит конкурентоспособность организации и сможет своевременно реагировать на изменения на рынке.

Основные цели кадровой политики:

* Обеспечение необходимыми профессионалами и поддержание их достаточности;

* Достижение организационных результатов за счет эффективного использования потенциала сотрудников;

* Обеспечение условий, позволяющих осуществлять трудовые отношения на правовой основе.

Основные функции кадровой политики:

1. подбор и обеспечение специалистов высокого профессионального уровня, соответствующих потребностям организации;

2. систематическое совершенствование и переподготовка профессиональных компетенций работников;

3. проведение процедур назначения на служебные должности;

4. применение механизмов стимулирования трудовой деятельности и внедрение системы мотивации;

5. Создание условий для участия работников в решениях, затрагивающих их интересы;

6. формирование управленческого кадрового резерва и планирование карьерного роста;

7. проведение аттестационной оценки и использование ее результатов в принятии стратегических решений;

8. организация возможностей эффективного размещения и перераспределения работников на внутреннем рынке труда;

9.развитие системы взаимодействия с работниками и профсоюзными организациями и обеспечение социального партнерства.

Структура кадровой политики:

Подсистема 1 - "кадровое обеспечение". К этому блоку относятся формирование кадрового потенциала, профессиональная подготовка, повышение квалификации сотрудников, а также организация резерва управленческих кадров всех уровней.

Подсистема 2 - "эффективное использование кадров".Сюда включаются процессы рационального размещения работников, создания условий для реализации их профессионального и личностного потенциала, организации системы оплаты труда и оценки результатов труда.

Подсистема 3 - »регулирование социальных процессов". Содержание этой системы составляют такие вопросы, как обеспечение качества жизни работников, оказание социальной поддержки, гарантии и возмещение затрат, направленных на воспроизводство трудовых ресурсов.

Подсистема 4 - Управление кадровой политикой. Данная система включает в себя механизмы, нормативную базу, средства контроля и координации для организации и управления эффективной работой трех вышеуказанных подсистем.

Официальная документальная структура кадровой политики состоит из:

1. Общие положения-основные положения и принципы;

2. персонал-структура и характеристика штатных единиц;

3. Оценка персонала-показатели эффективности и аттестационные механизмы;

4. обучение и развитие-внутренние и внешние образовательные программы;

5. система вознаграждения-средства материального и нематериального стимулирования;

6. меры социальной защиты-социальные гарантии и льготы;

7. корпоративная культура-ценности и стандарты поведения организации;

8. роль HR-отдела-функции и полномочия кадровой службы;

9. Заключительные положения-раздел, закрепляющий юридическую и административную силу документа.

1. пассивная кадровая политика. Такой подход характеризуется отсутствием четкого плана и направления в отношении персонала со стороны руководства организации. Кадровая работа часто направлена на ликвидацию последствий сложившихся ситуаций. В работе с персоналом отсутствуют системы прогнозирования, оценки и эффективные средства диагностики. Управление носит реактивный характер-осуществляется оперативное, но бессистемное реагирование на возникающие кризисные ситуации. Руководство обычно не уделяет достаточно внимания дифференциации первопричин проблем и анализу будущих последствий.

2.реактивная кадровая политика. Данная модель включает в себя действия руководства организации, направленные на выявление проблем в кадровой сфере и контроль признаков кризиса. Причинами реализации такой политики являются возникновение конфликтов между работниками, нехватка квалифицированных кадров, слабость в стимулировании производительности труда. В такой ситуации руководство осуществляет меры по локализации и анализу возникающих проблем, пытается выявить их первопричины. Основным инструментом кадрового отдела является диагностика и механизмы оперативного реагирования. Кадровые вопросы рассматриваются как отдельное направление в стратегии развития организации.

3.превентивная (превентивная) кадровая политика. Этот подход направлен на принятие кадровых решений на основе обоснованного прогнозирования и прогнозной оценки. Отдел кадров организации оснащен не только инструментами для анализа текущей ситуации, но и системами прогнозирования кадровых потребностей на среднесрочную перспективу. В стратегии развития отражаются качественная и количественная потребность в кадрах, а также конкретные задачи, направленные на профессиональное развитие персонала.

4.активная кадровая политика. Такая политика характеризуется наличием управленческих механизмов, позволяющих наряду с прогнозированием активно влиять на внутренние и внешние факторы организации. Отдел кадров разрабатывает программы профилактики кадровых кризисов и систематически следит за ходом их выполнения. Программы адаптируются к текущей ситуации. Решения, принимаемые руководством, могут быть рациональными (основанными на анализе) или иррациональными (эмоциональными или интуитивными).

Дополнительные виды кадровой политики:

Рациональная кадровая политика. Эта модель позволяет организации проводить качественный анализ, строить обоснованные прогнозы и эффективно влиять на кадровую политику. Здесь используются инструменты прогнозирования потребности в персонале на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный период. В стратегии развития организации кадровый блок четко спланирован и включает несколько вариантов выполнения.

Авантюрная кадровая политика. В данном случае руководство организации не располагает ни информацией, основанной на реальном анализе, ни системным прогнозом, ориентированным на будущее. Тем не менее, они стараются влиять на кадровые процессы. Отдел кадров недостаточно оборудован средствами диагностики и прогнозирования. План работы с персоналом часто строится на эмоциональной основе и опирается на недоказанные рекомендации. Такая стратегия обычно направлена на обеспечение сохранности организации, но не учитывает возможные последствия реальных кадровых изменений.