РЕФЕРАТ

по курсу «Менеджмент»

Тема:

**«Стратегия управления персоналом»**

**1. Сущность и содержание управления персоналом**

Концепция управления персоналом основывается на представлении о месте человека в организации. Можно выделить три основных аспекта.

* Экономический – дал начало использованию трудовых ресурсов. Ведущее место осталось технологиям.
* Единство руководства
* Строгая иерархия
* Дисциплина
* Подчинение индивидуального общему
* Баланс между властью и её ответственностью
* Органический

состоит из двух концепций (управления персоналом предприятия и управление человеческими ресурсами) – потребности, мотивы, а также понимание, что предприятие – это собрание частей, соединенных линией управления в виде контроля.

* Гуманистический

рассматривает предприятие как гуманистический центр с присущей ему организационной культурой.

К числу основных задач управления персоналом относят:

1. Помощь фирме в достижении цели.
2. Обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками.
3. Эффективное использование мастерства и способностей персонала.
4. Совершенствование систем мотивации.
5. Повышение уровня удовлетворенности трудом.
6. Развитие систем повышения квалификации и профессионального образования.
7. Сохранение благоприятного климата.
8. Планирование карьеры, то есть продвижение по службе, как вертикальное, так и горизонтальное.
9. Повышение творческой активности персонала.
10. Совершенствование методов оценки деятельности персонала.
11. Обеспечение высокого уровня условий труда и качество жизни в целом.

Наиболее общие три задачи управления персоналом.

* Обеспечение кадрами.
* Эффективное использование кадров.
* Профессиональное и социальное развитие кадров.

Все службы управления персоналом формируются исходя именно из этих целей.

Особенностью управления персоналом при переходе к рынку – возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её существования. То есть сейчас существует крайне высокая степень неопределенности в жизни каждого человека. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом на предприятии. Этот подход заключается в следующем:

1. создание философии управления персоналом.
2. создание совершенных служб управления персоналом.
3. применение новых технологий в управлении персоналом.
4. создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной личности.

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия.

Организационная структура управления персонала – сложившееся разделение видов деятельности, ролей специалистов и руководителей, и интеграция их в единое целое.

Организационная структура строится на основе выделения различных составляющих. Существует несколько уровней организационных структур:

а) элементарная – небольшие предприятия, филиалы, где руководитель и исполнитель может выступать в одном лице.

б) линейная – характерны только вертикальные связи. Эта структура чуть сложнее первой, так как производство может быть многоплановое (печем пирожки и пельмени)

в) функциональная – более глубокое функциональное разделение труда. Эти структуры характерны для США.

г) групповая (матричная) – сфера, где чаще всего появляются новации. Предположим Научно-исследовательский институт.

Выбор организационных структур зависит от разнообразия деятельности, от правовой формы, техники и технологии управления, стиля управления и от динамизма внутренней среды.

**2. Организационные аспекты управления персоналом**

Все задачи управления персоналом и его цели осуществляются через кадровую политику.

Кадровая политика – набор основных принципов и методов работы с персоналом, то есть это стратегическая линия поведения менеджмента в работе с персоналом.

Назначение кадровой службы не только в осуществлении и стратеги развития кадров, но и использования трудового законодательства, реализация социальных программ, как федерального, так и не федерального уровня.

Кадровая служба является основным структурным подразделением компании по управлению кадрами, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. При определении круга задач по управлению персоналом условно выделяются основные и дополнительные задачи. В числе её основных задач можно выделить такие как социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, отношения руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивации; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения.

К такого рода задачам относятся:

1. охрана труда и техники безопасности
2. расчет и выплата заработной платы
3. оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Современная организация управления кадрами должна включать:

* оформление и учет кадров,
* формирование качественных условий труда,
* новые трудовые отношения – этика деловых отношений,
* развитие социальной инфраструктуры – социальная поддержка работников,
* маркетинг персонала,
* анализ и развитие средств стимулирования труда.

**3. Основные аспекты организационного поведения**

Организационное поведение – систематически научный анализ индивидов, групп и организаций, с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации (то есть в основе лежит личность).

Организационное поведение – изучение людей и групп в организации. Это академическая дисциплина, которая помогает руководителю принимать действенные решения при работе с людьми, в сложной динамической среде. Она объединяет концепции и теории, относящиеся к отдельным людям, группам, организации в целом.

Организационной единицей выступает личность, которая лежит в основе любых организационных структур.

Поступая на предприятие, работник имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения и предъявляет определенные требования к предприятию (содержание труда, условия труда, уровень оплаты труда).

Предприятие в свою очередь имеет свои цели и задачи, и предъявляет определенные требования к образованию, квалификации, производительности, дисциплине работника. Оно ожидает выполнения этим работником правил, социальных норм и соблюдения сложившихся традиций на предприятии. Требования к работнику обычно отражается в соответствующих ролевых предписаниях (должностных инструкциях). Кроме профессиональной роли работник на предприятии выполняет еще ряд социальных ролей (становится коллегой, подчиненным или руководителем, членом профсоюзной организации).

Рассматривая теории лидерского поведения, прежде всего, можно выделить авторитарный, демократический и либеральный типы лидерства.

Организационная среда руководителя объективно насыщена такими управленческими решениями, которые держат в поле зрения три основных процесса: производственный, торговый и инновационный.

Производственный процесс основывается на определенном технологическом цикле, который имеет свои стадии: от поставки сырья до изготовления конечной продукции.

Торговый процесс основывается на жизненном цикле товара (услуги) и фиксируется в тех или иных объемах продаж: от выхода на рынок до снятия товара.

Инновационный процесс основывается на периодическом обновлении техники, технологии, организации дела, обучении персонала и также имеет свои стадии: от идеи до внедрения.

Руководителю важно все эти процессы упорядочить в пространстве и времени, совместив выполнение работ по объемам, качеству, срокам, исполнителям.

Инструментом такого упорядочения являются те управленческие решения, которые воплощаются в конкретной организационной среде и реализуются в виде конечного результата.

В этом и проявляется управленческий цикл руководителя в отношении к подчиненным.

Управленческий цикл может быть укороченным (недельный срок исполнения), коротким (месячный срок), периодичным (поквартальный срок), удлиненным (полугодовой срок), длинным (годовой срок), длительным (срок более года).

Он может не обязательно укладываться в строгие календарные рамки. Но во всех случаях профессиональная деятельность и профессиональное общение руководителя проявляется специфично: «информационная подготовка решения (1) – принятие управленческого решения (2) – запуск решения (3) – организация исполнения (4) – контроль за исполнением (5) – оценка конечных результатов (6)».

Объектом управленческого цикла является деловое поведение работников.

В управленческих циклах могут быть ситуации, когда образующие их стадии различны не только по затратам усилий, но и по временным затратам. Изначальная стадия (1) – сбор и оценка информации в процессе подготовки управленческих решений – может быть и продолжительной, и короткой. А вот стадия их принятий (2) значительно короче: это, как правило, совещание или единоличный акт руководителя. Также коротка и стадия передачи решения на исполнение (3). Стадия организации исполнения решения (4), предполагающая создание работникам максимума возможностей для успешного выполнения заданий, требует гораздо больше времени, так как включает согласование различных позиций, скоординированность усилий, выделение главного звена, обеспечение работников необходимыми средствами и др. Поэтому 2, 3 и 4-я стадии управленческого цикла могут сосуществовать вместе во времени и пространстве. А вот стадия контроля за исполнением управленческих решений (5) оказывается растянутой во времени: контрольные усилия со стороны руководителя могут концентрироваться в разных «точках», которые отслеживают работу сотрудников в зависимости от сроков, характера заданий и их психологического состояния. Последняя стадия (6) является короткой, но ответственной, так как здесь окончательно проверяется качество исполнения управленческих решений по конечному результату, который и оценивается.

**4. Организационные аспекты управления поведением**

Объектом организационного поведения являются работники организаций, представленные руководителями, специалистами, работниками вспомогательных служб. В свою очередь, работники организации являются основным ее капиталом, так как именно от них зависит достижение целей организации. Для того, чтобы работники стремились к достижению целей организации необходимо, чтобы та, в свою очередь, мотивировала их на это. Под мотивацией в данном случае понимается процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей организации.

Важным для организационного поведения руководителя является также диспозиционное поведение, осуществляемое в целях закрепления его диспозиционного статуса. Важным также является его должностное поведение.

Современная система работы с кадрами состоит из пяти взаимосвязанных подсистем:

* Кадровая политика;
* Подбор персонала;
* Оценка персонала;
* Расстановка персонала;
* Обучение персонала.

Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Исходными данными для определения необходимой численности сотрудников, их профессионального и квалификационного состава являются производственная программа предприятия, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда, структура работ.

Подбор персонала заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание подготовленных требований к рабочим и служащим, способы проф. отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

Источники набора персонала:

* внутренний
* внешний

Подбор работников осуществляется тремя способами.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений подбираются работники, которые могут решать задачи. Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетентности работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспосабливаться под конкретное рабочее место (должность).

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими и служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющим более низкую квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменения существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест. Этот способ является более гибким, т.к. позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Расстановка персонала (IV подсистема) должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурсности, выборности в зависимости от категории работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппарата (повышение, перемещение, понижение, выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение условий и оплаты труда.

В управленческой деятельности необходим учет психологических особенностей работника

Все многообразие вариантов карьеры руководящих работников получается за счет сочетания четырех основных моделей, а именно «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье».

Адаптация – означает включение работника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду. При этом наблюдается взаимное приспособление работника и среды.

Процесс адаптации будет тем успешней, чем больше ценностей и норм поведения предприятия становится одновременно ценностями и нормами поведения работника.

Выделяют адаптации:

* Первичную;
* Вторичную.

Первичная адаптация происходит при первоначальном вхождении молодого человека в трудовую деятельность.

Вторичная адаптация связана с переходом работника на новое рабочее место (со сменой или без смены профессии), а так же при существенном изменении производственной среды (технические, экономические, социальные элементы среды могут меняться).

По характеру включения работника в изменившуюся трудовую среду адаптация может быть:

* Добровольной;
* Вынужденной (в основном по инициативе администрации).

Процесс мотивации – это процесс формирования, функционирования внутренних побудительных сил, определяющих трудовое поведение. Глубинным источником мотивации трудового поведения человека являются потребности, под которыми понимаются нужда, надобность работника, коллектива в чем-то. Существует традиция деления потребностей на первичные (естественные и материальные) и вторичные (социальные и моральные).

Согласно теории мотивации Маслоу все потребности человека делятся на 5 ступеней:

* + Физиологические потребности
  + Потребность в безопасности первичные
  + Потребность в социальных связях
  + Потребность в самоуважении
  + Потребность в самовыражении вторичные

Другими важными элементами процесса трудовой мотивации являются ценности и ценностная ориентация.

**5. Обеспечение кадровой работы**

Существуют следующие виды обеспечения управления персоналом: правовые, информационные, организационно-технические.

Для повышения эффективности работы предприятий существуют регламенты, которые делятся на следующие виды:

* Регламенты, регулирующие деятельность предприятия в целом как единого юридического лица (устав, договор учредителей, правила внутреннего распорядка и др.);
* Регламенты, регулирующие работу персонала, рассматриваемого, в свою очередь, как совокупность взаимосвязанных групп работников (положение о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, контракты и др.);
* Регламенты по информационному обеспечению (делопроизводство, документы, классификаторы, типовые банки данных и др.);
* Регламенты, регулирующие порядок работы с техникой управления (размещение, паспорт, инструкции по эксплуатации и др.);
* Регламенты, нормирующие процесс управления (матрица функций, графики процессов, технологические карты, регламент совещаний и др.).

Важной разновидностью конфликта в больших группах бывает трудовой конфликт.

Причины трудового конфликта:

* неудовлетворительные условия труда;
* система распределения ресурсов;
* выполнение договоренностей.

Основные формы завершения организационного конфликта:

* Разрешение – совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению. Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по изменению условий взаимодействия и устранению причин конфликта.
* Урегулирование – в устранении противоречий принимает участие третья сторона.

Основной критерий разрешенности конфликта – удовлетворенность сторон результатом.

Для того чтобы выстроить оптимальную систему управления кадрами на различных этапах развития организации необходимо правильно определить ее ценности на разных этапах.

**Литература**

1. Аунапу Ф.Ф. Научные основы принятия решений в управлении производством. – М.: Экономика, 1974.
2. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Курс лекций. Выпуск 3. М.: Эльф К, 2005.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Высшая школа, 2004.
4. Голубков Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений. // Менеджмент в России и за рубежом 2003–№2.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.
6. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 2006.