

УДК 33.005.95/.96

Котельнікова І. В. – ст. гр. МЕтаОб 2018-1

Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З УРАХУВАННЯМ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Соболева Г. Г.

Kotelnikova I. V.

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

THE CONCEPT OF PERSONNEL MANAGEMENT, TAKING INTO ACCOUNT THE STRATEGY OF THE ORGANIZATION

Supervisor: candidate of economic sciences,
associate professor Sobolyeva H. H.

Ключові слова: управління персоналом, стратегія організації, програма розвитку.

Keywords: personnel management, organization strategy, development program.

В сучасних умовах, стратегія конкурентоспроможності організації, повинна відповідати концепції управління персоналом. Виживання організації в конкурентному середовищі, її здатність до розвитку залежить від наявності в організації новаторів, які володіють гнучким мисленням, які не бояться брати на себе відповідальність за управлінські ризики, вміють працювати в групах. Важливою умовою збереження стабільності організації є необхідність забезпечення високої компетенції співробітників і здійснення справедливої винагороди працівникам, що засноване на оцінці індивідуальної праці.

Формування системи управління персоналом обумовлюється стратегією організації, і залежить від механізму управління і визначається принципами діяльності з управління персоналом, що проявляються в конкретних методах і формах.

Цілеспрямоване формування системи управління персоналом необхідно здійснювати на основі вироблення концепції. Концепцію розвитку, слід розуміти як довгострокову програму дій, яка відображає вектор змін, пріоритети цілей у визначенні прав та обов'язків працівників для їх досягнення, що можна розуміти, як стратегію. Концепція управління персоналом впливає з загально-організаційної стратегії, яка повинна бути орієнтована на споживача.

Модель стратегічного управління персоналом підприємства відображає стратегічні цілі організації, такі як цілі розвитку системи управління персоналом і можливі варіанти їх реалізації. Формування моделі стратегічного управління персоналом організації слід починати з оцінки забезпеченості програми розвитку необхідними ресурсами. Основними компонентами оцінки забезпеченості програми розвитку необхідними ресурсами є:

- індивідуальний внесок працівників у отримання загального прибутку організації;

- структура кадрового потенціалу, тобто кваліфікаційний склад, співвідношення категорій працівників, рівні управління;

- компетенція співробітників (необхідний від працівників організації рівень кваліфікації);

- ступінь взаємодії працівників у спільній діяльності.

При побудові моделі стратегічного управління персоналом необхідно враховувати наступні сфери:

1. Внутрішній організаційний порядок:

- організаційна структура, які відповідає діяльності організації;

- оптимальне визначення функцій між виконавцями або відділами;

- чітке визначення повноважень, прав, обов'язків виконавців;

- оптимальний розподіл відповідальності на всіх рівнях;

- забезпечення зв'язків між підрозділами.

2. Технологічні умови праці співробітників:

- оптимальне забезпечення засобами праці;

- оптимальне забезпечення ресурсами;

- забезпечення сучасними технологіями ведення робіт.

3. Оптимальний розподіл витрат (люди, ресурси, витрати): за напрямками діяльності (функціями), по підрозділах.

4. Ефективна система стимуляції і мотивації співробітників:

- оплата (винагорода) праці, заснована на системі нормативів або системі оцінки і вимірювання робіт, якості виконання, результативності робіт;

- делегування необхідних прав;

- умови для сприятливого психологічного стану працівників.

Залежно від обраної стратегії організації (стратегія підприємництва, динамічного зростання, ліквідації, зміни курсу) робиться акцент на певні складові стратегії [3].

Так, для реалізації стратегії підприємництва необхідні співробітники-новатори. Практика показує, що незначне число співробітників впроваджує новачі, при цьому завдання керівників - забезпечити умови для розвитку індивідуальних якостей таких працівників, а також високий ступінь участі в управлінні проектами. Прийом на роботу до організації здійснюється переважно з числа молоді, що володіють високим потенціалом і необхідними компетенціями. Оцінка діяльності працівників проводиться переважно за індивідуальними чи груповим результатами, і мало формалізована. Мотивація здійснюється в формі залучення працівників до безпосередньої участі в реалізації стратегії організації. При реалізації даної стратегії дуже важливі можливості зростання і індивідуального розвитку працівників, задля уникнення досягнення «кар'єрного плато» (концепція кар'єрного зростання).

Стратегія динамічного зростання, що передбачає зміну цілей і перебудову структури організації, спирається на висококваліфіковані кадри. Крім того, працівники організацій з такою стратегією повинні вміти адаптуватися до змін, систематично підвищувати кваліфікацію. Наймання персоналу здійснюється з числа високо компетентних фахівців; винагорода заснована на індивідуальній оцінці праці і на ефективній роботі в групах. Процедури оцінки більш формалізовані, ніж в підприємницьких організаціях. Компетенція співробітників забезпечується за рахунок постійного навчання та розвитку. У зв'язку з розширенням сфери діяльності організації існує можливість кар'єрного росту співробітників, що виступає додатковим стимулом.

В організаціях, які проводять стратегію ліквідації, необхідно здійснювати найбільш безболісні для персоналу способи скорочення зайнятих (відбувається процес відбору найбільш кваліфікованих працівників, які здатні забезпечити підтримку випуску та реалізацію залишків продукції). Скорочення необхідно випереджати процедурою оцінки та атестації. У частині винагороди - вона здійснюється виключно у

відповідності до посадових окладів. Особливого значення набуває стимулювання і мотивація співробітників, в яких переважають нематеріальні способи.

Стратегія зміни курсу використовується в підприємствах, які ведуть боротьбу за зростання прибутку, або ж мають на меті освоїти новий або розширити вже існуючий ринок. У такій організації участь кожного з працівників в пошуку нових рішень стає головною, тому організація робить акцент на власний кадровий потенціал, в зв'язку з чим набуває особливого значення розвиток персоналу. Створення нових напрямків функціонування підприємства дозволяє організації надати своїм працівникам нові посади, або нові види діяльності. Головне при реалізації стратегії зміни курсу полягає в організації залучення співробітників до активної участі в процесі організаційних перетворень. На практиці, швидка реалізація стратегії неможлива без активної участі більшості працівників, хоча керівникам і працівникам необхідно передбачити, що матеріальна винагорода в найближчій перспективі неможлива.

Досвід застосування стратегії різними організаціями показує, що вони найчастіше використовують декілька варіантів стратегії, оскільки при використанні однієї стратегії неможливо швидко реагувати на зміни бізнес-середовища, та в більшій мірі використати свої конкурентні переваги. Зазвичай загальна стратегія організації представляє комбінацію перерахованих вище варіантів стратегій. Причому їх черговість визначається значимістю і очікуваними результатами кожної. Як правило, організації вибирають стратегію функціонування (режим діяльності незмінний) або стратегію підприємництва, а також стратегію зміни курсу, що працюють в режимі розвитку.

Таким чином, стратегія управління персоналом, сформована з урахуванням стратегії організації, орієнтована на досягнення наступних результатів:

1. Своєчасне, якісне, ініціативне виконання поставлених перед персоналом завдань з мінімальними витратами і максимальною віддачею.
2. Оптимальний розподіл непересічних обсягів робіт по робочих місцях.
3. Задоволеність кожного співробітника виконуваною роботою, відчуття цінності виконуваної роботи на своєму робочому місці.
5. Злагожене функціонування колективу, що забезпечує ефективне функціонування організації.
6. Отримання максимально можливого результату оптимальним способом, за рахунок чіткої взаємодії керівників організації, управлінської команди і персоналу, без спотворення і втрат інформації, з урахуванням збереження інтересів і можливостей кожного.

Список використаних джерел:

1. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.