Тема: ***«Разработка стратегии управления персоналом: формирование миссии организации"***

**ПЛАН:**

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты разработки стратегии управления персоналом

* 1. Общая характеристика стратегия управления персоналом, ее основные составляющие
  2. Понятие миссии организации
  3. Подходы к формированию миссии организации

Глава 2. Анализ стратегии и корпоративной программы …

2.1. Анализ кадровой стратегии …

2.2. Разработка миссии организации на примере …

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

На современном этапе развития тема стратегического управления персоналом приобретает особую актуальность, состоящую в изучении возможностей эффективного управления персоналом компаний. Это является необходимым для создания системы стратегического управления персоналом, преимущество которой заключается в конкурентоспособности и жизнеспособности предприятий. Важнейшим элементом стратегического управления является разработанная миссия управления персоналом компании. Проблемы стратегического управления персоналом состоят в недостаточном изучении данной темы современными учеными, а также в отсутствии специфики кадровой сферы.

Целью данной работы является исследование процесса формирования миссии организации в рамках разработки стратегии управления персоналом.

Исходя из поставленной цели в рамках данной работы предполагается решение следующих задач:

- изучение общей характеристики стратегии управления персоналом, ее основные составляющие;

- определение понятия миссии организации;

- выявление подходов к формированию миссии организации;

- анализ кадровой стратегии на примере …;

- разработка миссии организации на примере …

Объектом исследования в работе выступает компания …

Предметом исследования в работе является процесс формирования миссии организации.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования системы разработки стратегии управления персоналом: Базарова Т.Ю., Байтасова Р.Р., Гартованной О.В., Евтихова О.В., Гаитова А.А., Насыровой С.И., Гольдштейна Г.Я.Ю, Лукьяновой Т.В., Тебекина А.В. и др.

Теоретической и методологической основой данного исследования стали труды ведущих отечественных и зарубежных специалистов, раскрывающие основы формирования миссии организации.

Структура работы представлена введением, двумя главами, заключением и списком использованных источников.

**Глава 1. Теоретические аспекты разработки стратегии управления персоналом**

* 1. **Общая характеристика стратегия управления персоналом, ее основные составляющие**

Для понимания сути вопросов стратегического управления персоналом представляется целесообразным изучить определение «стратегия управления персоналом» последовательно.

На первом этапе анализа необходимо понимание того, чем собственно является управление персоналом.

Управление персоналом – это комплекс организационных, экономических, финансовых, технических и иных мероприятий, согласованных между собой по срокам и способам осуществления и направленных на поддержание оптимального состава работников предприятия (оптимальный состав предприятия – это состав, который количественно и качественно постоянно способствует обеспечению максимальной эффективности деятельности предприятия).

Управление персоналом также допустимо рассматривать в качестве административной технологии, включающей в себя следующие основные элементы:

|  |
| --- |
| Элементы управления персоналом как технологии |
| - Рекрутинг (поиск, отбор, и наем) персонала.  - Адаптация персонала.  - Мотивация персонала.  - Тренинг (обучение) персонала.  - Контроллинг (учет и оценка) результатов деятельности персонала.  - Движение персонала |

Рисунок 1.1. - Элементы технологии управления персоналом[[1]](#footnote-1)

Система управления персоналом – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления персоналом.

Она реализуется в нормативных документах: уставе предприятия, ее философии, бизнес-плане, правилах внутреннего трудового распорядка, коллективном договоре, положении об оплате труда, положении о кадровой службе и других документах.

В системе управления персоналов выделяются три основные цели, направленные на повышение эффективности деятельности организации:

1. экономическая – рост прибыли;

2. научно-техническая – внедрение достижений НТП, рост производительности;

3. производственно-количественная – эффективное производство и реализация;

4. социальная – удовлетворение социальных потребностей.

Эффективность системы управления персоналом определяется согласованностью экономических, производственных и социальных целей. Система управления персоналом организации включает общее и линейное руководство, а также определенный состав функциональных подсистем.

С учетом размеров организации, состав структурных элементов системы, выполняющих названные функции, может заметно различаться: в небольших организациях одно подразделение может выполнять функций нескольких подсистем, а в крупных - функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Вместе с тем, нельзя отрицать, что не смотря на присутствие элементов системы управления персоналом на каждом этапе развития организации в той или иной форме, не всегда система в целостном виде имеется в наличии.

По нашему мнению, на отдельных этапах жизненного цикла - особенно речь идет о стадии зарождения и молодости компании – нет экономической целесообразности в содержании полноценного отдела кадров, с выделением всех функций управления персоналом и закреплением их за отдельным специалистом.

Можно с уверенностью утверждать, что если кадровый учет и, например, контроль деятельности персонала условно постоянен на разных этапах жизненного цикла компании, то система мотивации существенно меняется в зависимости от этапа жизненного цикла компании.

Терминология в вопросе изучения стратегии управления персоналом достаточно противоречива, не смотря на идущие уже ряд лет научные дискуссии по этому вопросу.

Единодушие в этом вопросе достигнуто только по ряду черт: стратегии управления персоналом во-первых, носят долгосрочный характер, что не в последнюю очередь объясняется их нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, квалификации и структуры трудового коллектива, причем такие изменения происходят, как правило, только через длительное время; во-вторых, они выводятся из большого количества факторов и связаны со стратегией фирмы в целом.

При использовании организационных инструментов нужно исходить прежде всего из того, что сотрудники являются индивидуумами. Что касается мотивации и квалификации, то организационные инструменты должны "направлять" поведение работников в процессе труда в русло интересов предприятия, предопределяя тем самым желаемые результаты.

Наряду с самими работниками объектами стратегического управления в отношении персонала могут быть также структура персонала, условия труда и др. При среднесрочном и долгосрочном управлении структурой персонала нужно постараться выявить оптимальную с точки зрения многочисленных аспектов эффективности структуру.

Таким образом, кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) - 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.[[2]](#footnote-2)

Стратегию управления персоналом можно рассматривать как подсистему стратегии организации, представленную в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Основываясь на приведенных определениях, можно утверждать, что управление персоналом (УП) становится не просто составной частью концепции развития организации, а органически совмещается с ней. Эта политика должна ориентироваться на тенденции и планы хозяйственного развития, на достижение основных целей организации и призвана учитывать: долгосрочное развитие организации; сохранение ее рыночной независимости; получение соответствующих дивидендов; непрерывный необходимый рост организации; самофинансирование роста; сохранение финансового равновесия; закрепление достигнутой прибыли.

Здесь необходимо добавить, что стратегическая роль управления персоналом как представляется заключается в полномасштабном участии в разработке стратегии бизнеса на высшем уровне организации.

Рассмотрим направления стратегии управления персоналом, среди которых выделяют следующие:

- организация отношений и связей с рынком труда и с внутрифирменными трудовыми ресурсами;

- политика использования персонала;

- выбор и реализация стиля управления кадрами, организация горизонтальной кооперации;

- организация рабочего места и условий труда;

- политика признания личных успехов в труде;

- выбор системы оплаты труда (включая социальные услуги);

- политика подготовки кадров и повышения их квалификации

- коммуникационная политика[[3]](#footnote-3).

Таким образом, стратегия управления персоналом предполагает объединение практики и целей управления персоналом со стратегией бизнеса. Подобная практика должна позволить руководителям всех уровней привлекать, отбирать, продвигать, вознаграждать и удерживать работников, отвечающих требованиям бизнеса, потребностям занятых и понятиям справедливости. Это вызывает необходимость более эффективной увязки планирования потребностей в рабочей силе с планированием бизнеса.

**1.2. Понятие миссии организации**

Управление организацией включает в себя несколько важных элементов. Основным менеджеры привыкли определять построение правильной миссии организации, потому что именно этот элемент оказывает первостепенное влияние на организационную структуру управления и методы принятия решений.

Миссия определяет основную цель организации. Данная необходимость существует по той причине, что для построения, анализа, планирования и контроля организации нужен «фундамент», который отвечает на вопрос: «Почему и для чего существует фирма?».

Миссия – тезис, который объясняет смысл существования и развития фирмы, в основе, которого лежит декларация ценностей компании. Актуальность существования этого элемента объясняется наличием высокой нестабильной экономической ситуации из-за опасности внешней среды. Понятие «миссия» произошло от латинского «missio», что означает «отправление», «посылка», «послание»[[4]](#footnote-4).

В библейских легендах миссия указывала путь жизни и смысл существования. Сам термин в управленческих науках появился лишь в начале 90-х гг. Первый, кто применил и использовал этот термин в своей деятельности, стал основатель Matsushita Electric Коносуке Мацусита. Он придерживался нескольких основных направлений в своей деятельности, одним из которых было производство качественной продукции, постоянное самосовершенствование ради достижения основной цели, рекомендация окружающим только с положительной стороны как честного производителя.

В современный период организации, как правило, не могут вести эффективно свою деятельность без основной цели и миссии. Так как для успешной реализации задач компании необходимо знать основные мотивы своей деятельности для формирования единства в компании. Ведь именно единство формирует четко слаженную организационную структуру и успешные взаимодействия между людьми. Поэтому при создании организации руководитель делегирует полномочия по рассмотрению и формулировке миссии компании специалистам. Но построение миссии отдельный аспект, в котором есть свои правила. При не соблюдении основных положений руководитель фирмы может получить не тот результат, который первоначально требовался. Следовательно, важно обозначить правильную миссию компании.

Литература по менеджменту дает различные формулировки и характеристики рассматриваемой категории. Так, например, Гаитов А.А., Насырова С.И. в своей работе определили миссию, как «генеральная цель организации, характеризующая, что представляет собой организация, зачем она существует и каково ее единственное в своем роде место. Выбрать такую цель - значит ответить на основной вопрос: «Чем мы занимаемся?»[[5]](#footnote-5).

Гольдштейн Г.Я. дает немного иное определение сущности миссии. «Миссия организации - выражение ее философии и смысла существования. Миссия обычно декларирует статус предприятия, принципы его работы, намерения руководства. Она устремлена в будущее и не должна зависеть от текущего состояния организации. Миссия формируется высшим руководством организации, которое несет полную ответственность за ее воплощение в жизнь путем постановки и реализации целей организации. Таким образом, центральным моментом миссии является ответ на вопрос: «Какова главная цель организации?»[[6]](#footnote-6).

Таким образом, можно сделать вывод, что миссия – выражение, которое определяет главную цель существования и основные ценности организации. Миссия нацелена на две основные аудитории: внутреннюю и внешнюю. Первой она помогает осознать главный смысл работы данной организации.

Миссия помогает работникам организации осознавать необходимость и значимость своей работы в организации. В некотором плане она восполняет роль мотиватора, который направляет людей и обеспечивает их полную отдачу в работе, потому что желание сделать мир лучше выявляет внутренние нераскрытые качества людей, выполнять свою работу максимально эффективно. Во внешней среде миссия играет роль «внешнего облика» компании. При создании доверительных отношений с деловыми партнерами важно закрепить свой имидж.

Для наглядности рассмотрим примеры постановки миссий в крупных компаниях России.

Таблица 1.1. - Примеры миссий крупнейших компании в России

|  |  |
| --- | --- |
| Фирма | Миссия |
| «Газпром» | Надежное, эффективное и сбалансированное обеспечение потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки. |
| «ЛУКойл» | Обеспечить стабильный и долгосрочный рост бизнеса, трансформировать ЛУКОЙЛ в лидирующую мировую энергетическую компанию. Быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления. |
| Сбербанк | Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. |
| Аэрофлот-российские авиалинии | Мы помогаем нашим пассажирам осуществлять свои жизненные планы и мечты – эффективно работать, приятно отдыхать, встречаться с родными и близкими, открывать для себя новые страны и города. Мы делаем все, чтобы наши пассажиры чувствовали себя в небе безопасно, надежно и уютно. |

Миссия раскрывает сущность и основные цели, тем самым его формируя. И другие организации будут стремиться поддерживать деловые отношения уже не только ради обеспечения собственной выгоды. Правильная миссия является экономической категорией, так как она повышает производственные показатели и привлекает инвесторов.

Для того, чтобы она оказывала влияние на бизнес необходимо учитывать некоторые особенности при её создании.

**1.3. Подходы к формированию миссии организации**

Следует отметить, что организация может иметь не одну, а несколько общих целей. Миссия формулируется в общих чертах и отражает основное направление действия, придает организации определенность и индивидуальность. Организация с ясным представлением о цели своего существования более успешна, чем та, которая её не имеет. Миссия имеет большое значение для деловой среды, определяя имидж организации, привлекая потребителей, партнеров, акционеров, информируя о том, что представляет собой организация, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности. Миссия является основой для выработки целей и стратегии организации, определяет её организационную структуру. Она оказывает влияние на формирование организационной культуры, так как работники организации должны разделять миссию, осознавать и вносить вклад в её достижение, а также разделять ценности и принципы организации[[7]](#footnote-7).

Миссия детализирует статус организации и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Необходимость формулировки миссии организации связана с тем, что в любом плане должна быть четко выраженная самая общая, долгосрочная цель организации, т.е. концентрированная причина её существования. Поскольку любая организация является открытой системой, она должна выбирать в качестве своей основной цели удовлетворение какой-либо потребности внешней среды.

Проектирование миссии организации является очень важным решением в стратегическом планировании. Однако многие организации недооценивают значение миссии или не имеют своей миссии, а некоторые даже не представляют, что означает миссия. Миссию организации рекомендуется разрабатывать в системе координат в соответствии с рисунком 1.2.



Рисунок 1.2. – Координаты миссии организации[[8]](#footnote-8)

Основные задачи, которые должны лежать в основе формулирования миссии являются:

- выделение уникальности и предназначения организации;

- анализ основных моментов, объясняющих выбор клиентов в пользу этой компании;

- составление описательной характеристики на счет имиджа предприятия;

- предоставление ценностей, которые преследует компания.

Именно эти четыре характеристики являются важными её составляющими.

Появление и обнародование миссии позволяет сделать следующий шаг – сформулировать видение. Видение – образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата. Если миссия формулируется в общих словах, то видение должно быть предельно конкретно. Например, «стать первой организацией в отрасли» – это видение, но не миссия.

Принципиальная разница между миссией и видением заключается в том, что миссия раскрывает образ действия, показывает, каким образом достигаются те или иные цели или видение. Видение же, в свою очередь – это картинка будущего, то каким идеальным представляется положение дел, к которому стремится компания. Видение скорее подвержено изменению, так как со временем появляются новые идеалы и новые представления. Миссия же сравнительно постоянный элемент, хотя также может быть скорректирована с учетом изменения различных факторов[[9]](#footnote-9).

Таким образом, на основании анализа собственной миссии и состояния внешней среды организация формулирует стратегическое видение организации.

Стратегическое видение организации является достаточно общей картиной того, к чему организация хочет прийти через определенный промежуток времени. Не существует стратегического видения, единого для всех организаций, так как не существует единого стиля стратегического планирования. Обусловлено это объективным фактом, что каждая организация уникальна в своем роде. Следовательно, и стратегическое планирование и выработка видения организации для каждой организации уникальны. Во-первых, это зависит от позиций организации на рынке и динамики её развития. Во-вторых, потенциал и возможности конкурентов также влияют на стратегические планы организаций. В-третьих, товары и услуги организации при учете состояния внешней среды оказывают основополагающее влияние на стратегическое видение организации.

Однако не стоит исключать и основополагающие моменты, определяющие принципы формулирования стратегического видения организации на основе её миссии. Это обусловлено самой концепцией стратегического планирования в современных условиях.

**Источники по 1 главе**

1. Базаров Т.Ю..Управление персоналом. Учебник. учебник; М.: Akademia 2015, -300 с.
2. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом: Конспект лекций / Р.Р. Байтасов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 351с.
3. Гартованная, О.В. Теоретические аспекты кадровой политики предприятия / О.В. Гартованная, С.Г. Саенко, О.А. Острикова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2015. - № 7. С. 10-13.
4. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. – М.: Инфра-М, 2016. – 297с.
5. Гаитов А.А., Насырова С.И. Теоретические аспекты сбытовой деятельности организации //Современные методы управления процессами коммерческой организации.НОО «Профессиональная наука». 2016. – С. 32-37.
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, Изд. 2-е, доп. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. – С. 56-58.
7. Лукьянова Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. -404 с.
8. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебное пособие для СПО и прикладного бакалавриата / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182с.

1. Базаров Т.Ю..Управление персоналом. Учебник. учебник; М.: Akademia 2015, -300 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Егоршин А.П.Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для вузов. М.: Инфра-М, 2015. - С. 178. [↑](#footnote-ref-2)
3. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.. – С.157 [↑](#footnote-ref-3)
4. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебное пособие для СПО и прикладного бакалавриата / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Гаитов А.А., Насырова С.И. Теоретические аспекты сбытовой деятельности организации //Современные методы управления процессами коммерческой организации.НОО «Профессиональная наука». 2016. – С. 32-37. [↑](#footnote-ref-5)
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, Изд. 2-е, доп. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. – С. 56-58. [↑](#footnote-ref-6)
7. Лукьянова Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. -404 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. – М.: Инфра-М, 2016. – 297с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Байтасов, Р.Р. Управление персоналом: Конспект лекций / Р.Р. Байтасов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 351с. [↑](#footnote-ref-9)