

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимых их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д. Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т.п.), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, а на материалах территориальной службы занятости — анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

Схематично этот процесс согласования функциональных стратегий, в том числе кадровой, выглядит следующим образом



Примерами стратегических задач в системе стратегического управления персоналом могут служить следующие задачи:

- • обеспечение потребности организации в персонале на ближайшие пять лет (как в количественном отношении, так в отношении определенных категорий персонала);
- • регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях;
- • постановка высокого приоритета в развитии лидерства на ключевых должностях;
- • обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирования высокой динамики внутренней ротации кадров;
- • развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами;
- • создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен.

Определяющий вклад в развитие системы управления персоналом внесли такие личности, как: Л. В. Бронникова, Н. И. Бронникова, Е.В. Гусев, О.Г. Кириллова, Н. И. Захаров, Е. В.Ерохина, С. Е. Бугреева, Б. Кверк, А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, А.Г. Кобилев, А.Д. Кирнев, В.В. Рудой, О. Г. Мотовилин, И. А. Мотовилина, А.Неплюева, Ю. Г. Одегова, А. Ю. Терляхина, М. С. Тихомирова, Е. А. Фурси, Д. В. Брянцев, О. Л. Чуланова, Н. А. Мокрянская, С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, Л. Ю. Шевченко, В. Н. Сидорова, Н. В. Сидоров и т.д.

В процессе реализации поставленных задач использовались методы: историко-культурологический, системный анализ, социологических опросов, экономико-математический, экспертных оценок, экономического описания и попарных сравнений.

Структура курсовой работы состоит из введения, двух глав, поделенных на параграфы, заключения и списка использованных источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

1.1 Роль человеческого фактора в управлении

Система управления персоналом является важнейшей частью управленческой деятельности. Становление современной модели управления персоналом происходит в условиях перехода человеческой цивилизации к постиндустриальному типу развития, для которого характерен приоритет знаний, информации, науки, технологий.

В современной социологии выделяются три периода социального прогресса: «доиндустриальное – индустриальное – постиндустриальное общество».

В доиндустриальном обществе работа с людьми как специфическая функция не выделялась, она осуществлялась на основе опыта и традиций. Труд, как правило, носил индивидуальный характер в большой семье (род, клан, тейп и т.п.). Глава общины осуществлял и производственные, и управленческие функции^[1].

Индустриальное общество формируется на основе приоритета промышленного производства с главным орудием – машиной. На смену мануфактурам и мастерским пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жестким разделением, в том числе выделением управленческой функции.

Вплоть до 60-х годов XX в. деятельность кадровых служб в управлении предприятием имела скорее вспомогательный, чем основной характер.

В постиндустриальном обществе информация и знание (а не труд как таковой), доступные массовому потреблению, становятся системообразующим фактором социума: информационная эра приходит на смену трудовой.

Специалисты выделяют ряд признаков повышения роли человеческого фактора в современном производственном процессе: содержание труда, контроль за персоналом, качество продукции, организация труда и личность работника, развитие демократии, рост цены труда.

Большое влияние на содержание труда оказала компьютеризация производства, что позволило передавать технике не только физические, но и сложные интеллектуальные операции, оставляя человеку наиболее творческие виды деятельности и освобождая его от монотонных операций по контролю за аппаратами. Это требует от работника непрерывного исполнения знаний и навыков для освоения постоянно обновляющихся технологий.

Содержание труда изменяется под воздействием новых методов работы. Например, технология «компьютерной интеграции производства» позволяет избегать потерь рабочего времени, устранить несогласованность в деятельности различных подразделений организации. Такая технология дает возможность чуть ли ни мгновенно получить информацию о состоянии дел на любом участке производства, оперативно принять решение и проконтролировать его исполнение. Все это требует от работников культуры общения, заботы об интересах всего предприятия.

Другим фактором повышения роли человеческого фактора является возрастание значимости самоконтроля и самодисциплины. Это вызвано усложнением труда, особенно нестандартизированного, связанного с творчеством, новациями. Необходимой предпосылкой самоконтроля становится высокая сознательность и ответственность, самодисциплина, а также контроль по конечным результатам[2].

Еще один фактор повышения роли человеческого фактора в производстве – качество продукции. В постиндустриальном обществе происходит переориентация производства в массовой продукции на мелкосерийную. Это позволяет не только повысить надежность продукции, но и ее способность максимально удовлетворить потребности людей. Такое «тотальное» качество обеспечивается от проектирования продукции до ее реализации. Оно требует высокой производственной культуры персонала

Наконец, существенным фактором роста значимости человеческого фактора является повышение цены рабочей силы, возрастают затраты на труд. В структуре расходов на персонал велика доля социального страхования, оплаты отпусков и социальных услуг на предприятии (медицинское обслуживание, психологические и юридические консультации, бесплатные туристические путевки и т.п.). Если сотрудник стоит дорого, то дорого обходится его замена; если содержание труда требует все более высокой квалификации, инициативы, самоотдачи и ответственности людей – работников, то все это повышает роль персонала в современном производстве[3].

Таким образом, в условиях становления постиндустриальной цивилизации возрастают роль человеческого фактора в производственном процессе, а, значит, и его эффективное использование.

1.2 Значение человеческого фактора для охраны и безопасности труда в управлении

Управление охраной труда представляет собой деятельность государства по обеспечению конституционного права граждан на здоровые и безопасные условия труда (статья 37 Конституции РФ)[4].

В системе управления охраной и безопасностью труда существует два понятия, относящихся к человеческому фактору, – «производственные условия труда» и «социально-трудовые отношения». Для определения участия человека в процессе развития производства используются понятия «рабочая сила» и «человеческий капитал». Под рабочей силой понимают совокупность физических и интеллектуальных возможностей человека, которые характеризуются показателями его здоровья, образования и профессионализма. Человек как рабочая сила с этой точки зрения производства – фактор экономического развития производства.

С другой стороны, человек – элемент социума, использующий соответствующие его способностям возможности для реализации своего трудового потенциала, наполняемого знаниями, образованием, профессионализмом и собственной активностью. В понятие «производственные условия труда» включаются все элементы и факторы производственной среды, которые воздействуют на работника в процессе труда, – на его здоровье, работоспособность и производительность

труда. Но оно имеет отношение и к качеству выполняемой работы[5].

Соответственно и к качеству выпускаемой продукции, которое напрямую и в большой степени влияет на экономические результаты работы предприятия, соответственно – на уровень жизни работников.

Достижение высокого качества жизни возможно только благодаря сочетанию производственных и социально-экономических условий труда, а также закреплению норм, обеспечивающих его введение на законодательном уровне. Если производственные условия труда – это факторы, оказывающие влияние только лишь на здоровье и работоспособность человека процессе труда, то социально-экономические условия труда включают в себя уровень подготовки работника, возможности обучения и переобучения, полноценный и качественный отдых, санаторно-курортное лечение, достойные условия жизни и быта, как на производстве, так и вне рабочей среды и т.д.[6]

Нам представляется, что в раздел XIII Трудового Кодекса РФ «Защита трудовых прав и свобод» и в перечень традиционных мероприятий обеспечения охраны и безопасности труда, который установлен ст. 212 ТК РФ, и на данный момент является исчерпывающим, следует включить понятие «достойный труд», а также определить ответственность работодателя за неисполнение данного положения[7].

Под достойными условиями труда, таким образом, следует понимать не только условия, исключающие возникновение заболеваний, связанных с производством или нарушение целостности телесных органов (травматизма). Это понятие должно иметь более широкое значение, включающее условия жизни и отдыха, развитие человека как личности, повышение его квалификации и т.д.

Однако, имея ввиду сферу обеспечения и безопасности труда, следует упомянуть и экономический фактор, который в условиях развивающейся рыночной экономики может приводить к затруднению в решении некоторых вопросов. Многие из них на данный момент актуальны и нуждаются в особом подходе, ориентированном на текущую экономическую ситуацию в стране. Примером таких проблем, в первую очередь, может являться определение размера и источника финансирования затрат государства на улучшение условий и охраны труда, которое регламентировано ст. 226 ТК РФ. На наш взгляд представляется необходимым дополнить данную норму положением об обеспечении финансирования в том числе и социальных мероприятий, упомянутых выше. Такая новация пока не может увязываться с экономическим обоснованием[8].

Базовым законодательным актом, определяющим любые трудовые отношения, является Трудовой кодекс РФ, согласно которому определены субъекты социально-трудовых отношений – работник и работодатель. Работник – физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем, работодатель – физическое лицо либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником.

Интересы работодателя часто не совпадают с интересами наемного работника, а иногда они прямо противоположны. Интерес предпринимателя, например, – в ограничении ответственности за производственные риски и нежелание привлекать собственные вложения в современные и безопасные средства производства и защиты работников. Интерес работника – в благоприятном сочетании производственной деятельности с личной и общественной жизнью, с бытом и досугом. Поэтому в законодательстве формулирование подхода к работнику должно осуществляться не только как к «трудовому фактору», а, в первую очередь, как к личности. В этой связи в самом определении понятия «условия труда», которое закреплено в ст. 209 ТК РФ должны быть, помимо указанных факторов производственной среды, как базовых составляющих данного термина, также перечислены условия, которые соответствуют и правам человека на его общее социальное развитие. Оно может означать развитие человека как личности, путём формирования индивидуальных качеств в процессе социализации.

Обеспечение права на труд и условия, отвечающие требованиям безопасности и гигиены труда, изложенные в Конституции РФ, и Трудовом Кодексе, возложено на работодателя (ст. 212 ТК), который, выполняя эти требования, руководствуется интересами рыночной экономики, а также извлечением собственной выгоды. Сочетание рыночных механизмов с декларирующим началом управления охраной труда приводит к возникновению противоречий между экономической целью деятельности предпринимателя и социально-экономической целью общества, достигаемой достойным трудом, декларируемым Международной организацией труда (МОТ).

Возникло также противоречие и между обеспечением роста эффективности производства и увеличением выделяемых финансовых и материальных ресурсов на обеспечение безопасных условий и охрану труда: динамика одного из показателей, характеризующих состояние условий труда, – количество работников, занятых в условиях, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам, неутешительна. Значение показателя не снижается, а возрастает от года к году во всех отраслях промышленности; также известно, что более 40% всех занятых на производстве

пользуются хотя бы одной компенсацией за работу в неблагоприятных условиях[9].

Необходимо чтобы все работодатели понимали, что неблагоприятные условия труда, ухудшающие здоровье и снижающие уровень социальной значимости работников, негативно отражаются как на экономике отдельного предприятия, также и на экономике всего государства.

Однако в законодательных положениях об обеспечении благоприятных условий труда обязанности предпринимателей не подтверждены возможностями экономического обеспечения; в ст. 210 ТК «Основные направления государственной политики в области охраны труда» указано о необходимости проведения эффективной налоговой политики, стимулирующей создание безопасных условий труда, но сама политика, как таковая, также не сформулирована[10].

Таким образом, считаем необходимым, во-первых, донести как до руководителей отдельно взятых производств, так и до общества в целом о необходимости, наряду с обеспечением благоприятных производственных условий труда и достойные социально-экономические условия труда работников. Необходимо акцентировать внимание на гуманизации труда, очертить круг исполняемых работодателем функций по обеспечению достойного уровня жизни каждого сотрудника.

1.3 Роль кадровой службы в формировании и организации кадровой стратегии

В условиях современных высоких темпов развития экономики и большой конкуренции в сфере розничной торговли, предприятия нуждаются в высококвалифицированных кадрах, которые будут способствовать развитию организации. Для этого необходима служба по подбору персонала (кадровая служба). В одних организациях это могут быть два структурных подразделения, выполняющие свои определенные функции, в других это одна служба целью которой является подбор персонала и ведение кадровой документации.

Так, по мнению П. В. Шеметова, кадровая служба предприятия характеризуется как «совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики».

Ленская И. Ю. утверждает, что «кадровая служба — обобщенное понятие, которое обозначает структурное подразделение в организации, занимающееся разработкой и реализацией кадровой политики, управления персоналом и развития человеческих ресурсов».

Под управлением персоналом Тесленко И. Б. понимает «целенаправленная деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Это особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики предприятия, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями».

Руководителю предприятия розничной торговли необходимо учитывать, что организационная структура и состав кадров оказывают большое влияние на развитие компании в целом. Поэтому на сегодняшний день для кадровой службы организации розничной торговли становится актуальным проведение активной кадровой политики на основе создания эффективной системы управления кадрами и социальными процессами, обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности торговых работников с учетом их индивидуальных способностей и профессиональных навыков, разработка материальных и социальных стимулов.

Особое внимание следует уделять именно документированию кадровой политики предприятия, так как организация и регулирование её работы влияют на успех всего учреждения. Все направления деятельности, имеющие непосредственное отношение к управлению персоналом, отличаются от других сфер и имеют свои особенности. К ним в первую очередь можно отнести высокую правовую и социальную ответственность, которую работодатель несет перед своими работниками, т. к. создаваемые им документы в дальнейшем могут понадобиться для установления рабочего стажа, назначения пенсии, выплаты пособия или предоставления льготы гражданину. Документирование работы с персоналом является непосредственным отражением и фиксацией трудовых отношений между работодателем и работниками, то есть закрепляет эту ответственность на бумаге или электронном носителе.

Кадровая служба работает с широким перечнем кадровых документов, к ним относятся: трудовые договоры, трудовые книжки, приказы о приеме, об увольнении, об отпуске по уходу за ребенком, об основном оплачиваемом отпуске, штатное расписание, должностные инструкции и т. д. Осуществляя кадровую политику в интересах организации, кадровая служба обязательно должна

руководствоваться нормами трудового законодательства, принятыми как на федеральном, региональном, так и локальном уровне.

Немаловажным аспектом в работе кадровой службы является подбор персонала: организация и проведение интервью, оценка кандидатов на вакансию, ориентирование претендентов на вакантную должность, осуществление подбора стажеров и практикантов в соответствии с потребностями подразделения компании и т. д. Специалист по кадрам должен уметь правильно и грамотно провести собеседование с соискателем, постараться привлечь будущего работника, заинтересовать его.

Еще одним направлением в деятельности кадровой службы (службы персонала) является обучение и повышение квалификации работников. В современных развивающихся организациях розничной торговли обучение или переобучение сотрудников является неотъемлемой частью, т. к. в наше время большая конкуренция и высокие темпы развития заставляют компанию идти в ногу со временем.

Так же в функцию кадровой службы (службы персонала) входит не только обучение штатных сотрудников, но и обучение, подбор кадрового резерва, в основном данная деятельность осуществляется в коммерческих структурах, поэтому организации розничной торговли не являются исключением. «Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку».

Наличие кадрового резерва в компании — это своего рода подстраховка на случай ухода сотрудника, занимающего ключевую позицию, а также экономия времени на поиск и обучение нового специалиста.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что роль кадровой службы в деятельности организации розничной торговли очень велика и значима. Данная структура в первую очередь способствует укомплектованности штата высококвалифицированными сотрудниками, что является ключевым аспектом для развития организации. А также осуществляет ведение важной кадровой документации, подтверждающей наличие трудовых отношений между работником и работодателем.

Дополнительные человеческие ресурсы могут резервироваться на предприятии за счет использования гибкой занятости (через режимы неполной занятости или сотрудничество со специалистами на проектной основе), за счет создания базы потенциальных работников, а также за счет откладывания во времени замены устаревшего оборудования новым, обеспечивающим более высокую производительность труда. Создание запаса кадров за счет излишней численности работников по отношению к текущей потребности производства экономически не оправдано.

Переориентация производства на выпуск новой продукции может по-разному отражаться на профессионально-квалификационной структуре персонала. Чем больше конструктивно-технологических различий в старой и новой продукции, тем выше расхождения между имеющейся и требуемой структурой рабочих. Эти различия могут быть столь существенными, что иногда требуется практически полная замена кадров. В этом случае кадровая стратегия должна предусмотреть программы по сокращению старых работников и массовому привлечению новых, соответствующих новым потребностям производства. При незначительных различиях старой и новой продукции можно обойтись переподготовкой имеющегося персонала. Чем шире базовая профессиональная подготовка работников, тем больше возможностей использовать их трудовой потенциал на предприятии. Таким образом, гибкость производства при обновлении ассортимента выпускаемой продукции и других нововведениях в значительной степени зависит от формирования на предприятии достаточно эластичного в использовании персонала. Это достигается за счет профессионального обучения и переобучения работников, а также развития у сотрудников способности эффективно адаптироваться к постоянным изменениям и умения развиваться. При разработке формирования штата, организация должна учитывать необходимость наличия у работников готовности приспосабливаться к новым условиям, желание постоянно развиваться и способность гибко меняться в соответствии с новыми условиями. Кадровая стратегия также должна продумывать соответствующую систему морального и материального стимулирования, побуждающую персонал полностью реализовывать свой потенциал и внедрять нововведения (например, привлекать работников к участию в разработке инноваций, премировать их за внесение рацпредложений, идей по усовершенствованию продукции (услуг) и т.д.).

1.Предпринимательская стратегия построена скорее на осуществлении конкретных сделок, удовлетворении всех требований заказчика и оказывается успешной в основном на фоне недостаточно развитой конкуренции в данном

секторе, ее цель - закрепиться на рынке. На данном этапе развития предприятия обычно еще нет четкого распределения функций и ответственности, работникам поручают разносторонние задачи, зачастую из разных функциональных областей. Контроля за их деятельностью в данной ситуации обычно не требуется, так как сотрудники увлечены, работают как единая команда, ориентированы на достижение поставленных целей.

Кадровая стратегия предприятия, реализующего данный вид стратегии может фокусироваться на:

- формировании штата: в стратегическом плане – на определение требований к работникам (например, разработка моделей компетенций для всех должностей); в тактическом – привлечение сотрудников, соответствующих данным требованиям, а также формирование базы потенциальных кандидатов; в оперативном – комплектование проектных команд;
- применение дифференцированной оплаты труда (на основе достижений работников);
- формировании и поддержании благоприятного морально-психологического климата, способствующего творческой деятельности: в стратегическом плане – на определение требований к производственной атмосфере; в тактическом – разработка инструментов мониторинга настроений и отношений в коллективе; в оперативном – проведение диагностики, разработка и проведение мероприятий по его коррекции;
- проведении регулярной оценки эффективности деятельности: в стратегическом плане – разработка процедур оценки; в тактическом – планирование оценочных процедур; в оперативном – проведение мероприятий по мониторингу деятельности и принятие на их основе кадровых решений;
- развитие личностных характеристик сотрудников (в основном за счет наставничества и предоставления работникам регулярной обратной связи по результатам проведения оценки эффективности деятельности);
- перемещение сотрудников в соответствии с интересами и способностями.

2. Стратегию динамического роста, как правило, используют молодые предприятия независимо от их сферы деятельности, которые стремятся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо предприятия,

функционирующие в сфере новейших технологий (например, сфера информационных технологий). Для них характерны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности, нацеленность на формирование фундамента для будущей деятельности. Политика, бизнес-процессы и процедуры предприятия начинают фиксироваться с целью осуществления контроля и упорядочивания деятельности.

При такой стратегии развития кадровая стратегия должна акцентировать свое внимание на:

- привлечении квалифицированных работников, целеустремленных и гибких, нацеленных на личное и профессиональное развитие;
- создании и внедрении системы оценки эффективности деятельности работников, основанной на ключевых показателях результативности;
- разработке и внедрении оценки потенциала работников (для принятия решений по поводу карьерного роста сотрудников);
- формировании и применении результат - ориентированных систем оплаты труда;
- разработке и внедрение идеологии организации – в стратегическом плане, разработка и реализации программ мотивации сотрудников – в тактическом;
- создании и отладка системы внутренних коммуникаций;
- формировании системы обучения и развития компетенций сотрудников (в первую очередь, профессиональных);
- планировании перемещения и продвижения сотрудников в соответствии с актуальными потребностями предприятия и способностями работников.

3. Стратегия умеренного роста присуща организациям, уверенно занимающим свою позицию на рынке и функционирующим в традиционных сферах (например, в строительстве, автомобилестроении). Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но более спокойными темпами – несколько процентов в год. Быстрый рост в данном случае уже не нужен и даже опасен, так как может спровоцировать кризис, который будет сложно преодолеть за счет возросшей инерции предприятия. Для данных организаций гораздо важнее стабильное функционирование и сохранения существующего уровня прибыли. Целью этой стратегии является полное использование внутренних и внешних

возможностей, а также выявление негативных тенденций, возникших в деятельности предприятия на предыдущих этапах развития предприятия. Организационная и управленческая структура предприятий, реализующих данную стратегию становится многоуровневой, на них уже функционирует система правил и процедур.

Кадровая стратегия в этом случае должна ориентироваться, в первую очередь, на:

- повышении требований и качестве отбора и расстановки сотрудников (для обеспечения стабильности производственного коллектива, привлечении узкоспециализированных профессионалов);
- отладке процедуры оценки эффективности деятельности работников и регулярном ее проведении;
- построении многофакторных систем оплаты труда (например, учитывающих влияние таких факторов, как: степень влияния работников на бизнес-процессы предприятия, уровень развития их компетенций, результативность, уровень оплаты на рынке труда);
- закрепление работников и стабилизацию персонала (в том числе за счет предоставления сотрудником социальных гарантий и льгот);
- внедрение системы оценка потенциала и планирование внутреннего перемещения работников; а соответственно и их переобучение;
- обучение и развитие работников;
- поддержание системы внутренних коммуникаций и работа по сплочению коллектива.

4. Стратегия круговорота (циклическая) применяется в периоды кризиса в экономической деятельности предприятия, когда необходима реструктуризация или «санация», сокращение нерентабельных направлений деятельности. Данная стратегия направлена на выживание организации, ее цель – стабилизировать ситуацию в краткосрочном периоде, а в долгосрочном – перейти к стадии роста. Она требует от руководства, с одной стороны, быстрых, решительных, полностью скоординированных действий, с другой - осмотрительности и реалистичности в принятии решений, поэтому на предприятии происходит централизация управления. На предприятии производится анализ существующего положения дел

с целью уменьшения всех видов затрат (в том числе и на персонал), перестройки системы управления и организационной структуры.

Основными элементами кадровой стратегии могут быть:

- определение стратегии минимизации расходов на персонал (в том числе, за счет анализа существующей организационной и штатной структуры, анализа работ);
- оптимизация штата (например, увольнение части работников и помощь им в трудоустройстве, перевод части работников на неполную занятость или вывод за штат, сохранение наиболее ценных работников, отвечающей будущим направлениям работы предприятия, переквалификация работников);
- планирование и реализация комплекса мероприятий по поддержанию морального духа персонала (например, через информирование работников о временности данного этапа и о планах по его преодолению через разные источники, описании будущих целей и перспектив предприятия, укреплению корпоративной идеологии, пропаганду организационных ценностей);
- проведение регулярной оценки эффективности деятельности работников;
- повышение зависимости оплаты по результативности сотрудников, определение критериев премирования, важных для предприятия на данном этапе;
- определение ключевых и лояльных сотрудников, их обучение и развитие;
- планирование продвижения потенциальных работников.

5. Комбинированная (селективная стратегия), включает в себя набор элементов предыдущих стратегий развития предприятия. Бизнес-организация становится неким зонтиком для нескольких бизнесов, которые могут, работая на разных рынках, иметь общую инфраструктуру. В ее рамках разные направления деятельности и структурные подразделения функционируют как отдельные предприятия, которые развиваются разными темпами: одни - быстрыми, другие - умеренными, третьи проходят стадию стабилизации, четвертые - сворачиваются или сокращают свою деятельность. Главной задачей данной стратегии развития является повышение экономической эффективности деятельности организации в целом. Данная стратегия наиболее часто встречается в действительности.

Кадровая стратегия в этом случае будет нацелена на:

- создание и поддержание имиджа справедливого руководителя предприятия, способного вести за собой людей;
- построение на предприятии идеологии «внутреннего клиента»;
- пропаганду ценности результативности в производственной деятельности и уважения к работникам, его демонстрирующим;
- поддержание духа инициативы и активности;
- построение систем вознаграждения, основанных на показателях эффективности деятельности подразделений и результативности работников.

2 АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

2.1 Организационно-экономическая характеристика

Представлены результаты эмпирического исследования особенностей управления человеческими ресурсами в одной из ведущих компаний мебельной промышленности Кировской области. Деятельность данной компании построена на основе разработки и внедрения инновационных технологий в производство мебели, на активном кадровом менеджменте, социальной политике и управлении корпоративной культурой. Представлен анализ восприятия работниками различных аспектов данных мероприятий, выявлены возможные направления профессионального и личностного развития человеческих ресурсов данной организации.

В эпоху информационного бума и развития высокотехнологичного производства вектор восприятия работника в организации кардинально меняется - «рабочая сила - кадры - трудовые ресурсы - персонал» и обогащается новыми категориями -

«человеческие ресурсы» и «человеческий потенциал организации».

Формирование концепции «человеческих ресурсов» подразумевает рассмотрение работника в качестве важнейшего производственного ресурса, оптимизирующего остальные ресурсы организации - финансовые, материальные, технологические и пр.

Развитие концепции «человеческого потенциала организации» приводит к пониманию:

- 1) необходимости рассмотрения человеческих ресурсов не только как организационного ресурса (совокупности ресурсных возможностей персонала, используемых предприятием), но и как совокупности ресурсных потребностей самих работников, требующих инвестиций в свое развитие;
- 2) необходимости рассмотрения работников как обладателей ресурсов разного вида (образовательно-квалификационных, личностных, административных, социокультурных, физических) и уровня актуализации (потенциальные и реальные - в качестве «актива» и «капитала» [1; 2];
- 3) необходимости рассмотрения работников (с учетом динамики современной информационной среды) не только как объекта управления, но и как субъекта необходимого профессионального и личностного саморазвития в организации;
- 4) необходимости управления развитием данного потенциала в организации через построение, прежде всего, системы кадрового менеджмента и ряда других мер с учетом стратегических целей организационного развития.

В целом под человеческим потенциалом организации можно понимать совокупность реальных и потенциальных сущностных возможностей работников, которые могут быть задействованы организацией для достижения своих стратегических целей [3]. Основными направлениями развития человеческого потенциала организации, можно считать управление качеством человеческих ресурсов посредством совершенствования кадрового менеджмента и социальной политики, оптимизацию организационной структуры, развитие организационной и корпоративной культуры [4].

Рассмотрим особенности управления развитием человеческих ресурсов на примере одной из наиболее активно развивающихся организаций Кировской области - ООО

«МЦ». Данная компания является одной из крупнейших по производству и реализации мебели в России, существует на рынке более 20 лет, в течение которых создано передовое инновационное производство, спроектированное и управляемое на основе западных технологий по принципу вертикального цикла: самостоятельная разработка для своих моделей механизмов транс-

формации, собственная металло- и деревообработка и пр. Компания владеет десятками патентов на изобретение различных механизмов, опций и элементов мебели. В организации создана сильнейшая торговая сеть - более 400 торговых точек в 26 регионах России и странах ближнего зарубежья. Поддержание высокого уровня производства и обслуживания клиентов обеспечивается собственной системой менеджмента качества, а также работой со специалистами, имеющими мировой опыт [5; 6].

В связи с тем что компания активно развивается как в сфере инновационного производства, так и в сфере реализации продукции (коммерции), перед ней возникает ряд задач: поиск и «формирование» специфической целевой аудитории - потребителей высокотехнологичной мебели, обеспечение устойчивого спроса (лояльности) со стороны данной аудитории, обеспечение высокой культуры обслуживания и в целом конкурентоспособности продукции и услуг по ее продвижению. Активное внедрение инноваций в производственный процесс и рыночная ориентация компании приводят к необходимости значительных инвестиций в формирование и развитие человеческих ресурсов. Это находит свое отражение в мероприятиях кадрового менеджмента, социальной политики и развитии корпоративной культуры. Характеристики человеческих ресурсов и задач управления ими также во многом определяются спецификой развития региональных отделений компании, а также функциональными особенностями различных категорий персонала.

Так, одним из важнейших направлений кадрового менеджмента становится постоянное обучение работников: подготовка высококвалифицированных рабочих, менеджеров и специалистов на базе «Центра развития персонала», реализация программы «Обучение и развитие персонала». В рамках социальной политики реализуются программы «Безопасность и комфортные условия труда», «Здоровье сотрудников и детей», «Спорт и отдых», «Молодая семья», «Наши дети»; поддерживается установка на здоровый и активный образ жизни (арендуются спортивные залы и бассейны, ежемесячно проходят соревнования и турниры); осуществляется профориентационная работа с учебными заведениями области (встречи со школьниками и студентами, проект по временному трудоустройству

«Лето с МЦ», программа «Стажер» и др.). Основными направлениями развития корпоративной культуры являются: проведение корпоративных праздников, поддержание корпоративного стиля, акцентирование в работе на

основных принципах миссии организации — «искренне заботиться о клиенте, предвосхищать его ожидания и выстраивать отношения на всю жизнь» [6].

Для оценки степени эффективности указанных мероприятий и определения направлений дальнейшего развития человеческих ресурсов компании осенью 2011 г. было предпринято социологическое исследование - опрос руководителей, специалистов и рабочих в 15 региональных отделениях. Общая выборка исследования составила 1184 человека, в рамках статьи представлены результаты анализа данных опроса руководителей и специалистов (14.6% и 85.4% соответственно, всего 666 человек). В исследовании предполагался анализ таких аспектов, как понимание работниками миссии и основных принципов корпоративной культуры, особенности восприятия ими компании в целом, степень удовлетворенности условиями труда и социальной политикой, оценка эффективности взаимодействия и информационная открытость внутри компании.

Основные результаты проведенного анализа.

1. По всем основным блокам вопросов были сформированы интегральные индексы, отражающие общую оценку респондентами уровня развития указанных сторон организационной жизни. В ходе анализа было выявлено, что все указанные аспекты оцениваются ими достаточно высоко: 88.7% специалистов и руководителей оценивают имидж компании позитивно и высказывают высокую лояльность организации («Мне приятно сообщать другим о том, где я работаю», «Мои планы на ближайшие годы связаны с компанией», «Достижение целей компании поможет мне реализовать мои личные цели»); 79% опрошенных отмечают высокую эффективность взаимодействия с руководством («Я доверяю непосредственному руководителю как человеку и профессионалу», «Я регулярно получаю обратную связь от непосредственного руководителя», «Я получаю помощь в профессиональном развитии от своего руководителя» и пр.) и высокую степень информированности о состоянии дел в организации («Я регулярно узнаю о новостях компании, отдела», «У меня есть возможность сообщить свое мнение руководителю» и др.); 90% опрошенных указывают на высокий уровень клиентоориентированности организации («Компания предлагает высококачественный товар и сервис, которыми наш клиент доволен», «Свою работу я делаю так, чтобы наш клиент остался доволен»); 69% респондентов сообщают о

высоком 29.6% - о среднем

уровне общей удовлетворенности условиями работы в организации (удовлетворенность заработной платой, условиями труда, социальным пакетом, возможностями профессиональной самореализации и построения карьеры).

2. При этом отмечается статистически значимая положительная корреляция индекса общей удовлетворенности условиями труда с указанными выше индексами ($p < 0.0$): 79-90% опрошенных, отмечающих высокие показатели клиентоориентированности, эффективности коммуникации, сформированности положительного имиджа компании, отмечают высокую лояльность организации и общую удовлетворенность условиями работы. Все остальные индексы также положительно коррелируют друг с другом на статистически значимом уровне, при этом наибольшие показатели коэффициентов корреляции отмечаются с индексами удовлетворенности условиями труда и позитивного имиджа / лояльности организации (коэффициент Пирсона $r > 0.40$, $p = 0.0$). Предположительно, именно эти индексы могут выступать в качестве основных индикаторов успешности кадрового менеджмента и социальной политики в организации.

3. В то же время показано, что оценки респондентов относительно всех указанных сторон жизни компании (индексов) различны на статистически значимом уровне в зависимости от региональной принадлежности отделения ($p < 0.0$). Также выявлено, что оценки указанных индексов практически одинаковы у специалистов и руководителей, за исключением индекса общей удовлетворенности условиями труда ($p = 0.35$): руководители чаще отмечают большую неудовлетворенность, нежели специалисты (например, высокую удовлетворенность в 67% и 69.4% случаев, среднюю - в 33% и 29% случаев соответственно). Таким образом, можно заключить, что в целом по выборке отмечается положительное восприятие респондентами своей организации и основных заявленных процессов, но ситуация по некоторым индексам различна в зависимости от должности работников и конкретизируется в каждом региональном отделении. Эти выводы становятся основаниями для дальнейшего анализа.

4. Для более детальной оценки особенностей восприятия работниками указанных аспектов работы в организации была использована процедура факторного анализа. Данный метод позволяет «вскрывать» латентные тенденции, не наблюдаемые или «наметившиеся» в результате первичного (линейного, кросстабуляционного) и вторичного (индексирования, корреляционно-

го) видов анализа, а также описывать смысловую наполненность имеющихся в сознании респондентов установок. Факторный анализ производился при помощи методов выделения главных компонент и варимакс-вращения с нормализацией Кайзера. В результате факторизации данных по всей указанной выборке было выделено пять факторов, объясняющих 57.3% дисперсии. С учетом содержания данные факторы были обозначены следующим образом.

2.2 Анализ управления человеческими ресурсами

Любопытная вещь — никто никогда не страдает морской болезнью на суше. В море вы видите множество больных людей — полные пароходы, но на суше мне еще не встречался ни один человек, который бы вообще знал, что такое морская болезнь. Куда скрываются, попадая на берег, тысячи не выносящих качки людей, которыми кишит каждое судно, — это для меня тайна.

Одна из наиболее интересных и известных попыток использования теории человеческого капитала на корпоративном уровне — концепция “Анализ человеческих ресурсов” — АЧР (Human Resources Accounting), предложенная Эриком Флэмхольцем еще в начале 60-х годов.

Возникновение АЧР связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Любой ресурс характеризуется экономической эффективностью его использования. Поэтому необходимо было разработать инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать свой персонал, оценить эту эффективность и привести ее к общей для других видов ресурсов денежной оценке. Существовавшая тогда и существующая сейчас система учета не позволяет рассматривать персонал как объект для инвестиций.

Так, приобретение обычного компьютера за пару тысяч долларов будет рассматриваться как увеличение активов компании, а затраты в несколько десятков тысяч долларов на поиск высококлассного специалиста — как единовременные расходы, снижающие прибыль в отчетном периоде.

В своих первых работах Э. Флэмхольц указал три основные задачи АЧР:

- 1) предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области

управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;

2) обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;

3) мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее, как об активах, которые следует оптимизировать.

Итак, можно сказать, что АЧР — это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации. Если рассматривать деятельность по управлению персоналом как набор некоторых функций, то возможности АЧР в рамках отдельных функций можно представить следующим образом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования является компании мебельной промышленности Кировской области. Компаний мебельной промышленности Кировской области имеет большое количество сотрудников, которые обладают потребностями в виде амбиций. Каждому хочется занять должность выше той на которой сотрудник сейчас работает.

С течением времени понятия работника, как только человека меняется на понятия “человеческие ресурсы” и “человеческий потенциал организации”. Это делает изменения в структурах организаций мебельной промышленности Кировской области. Работников становится меньше, так как труд механизирован и ту работу, что раньше делали 2-4 человека - теперь может делать конвейерная машина с большим потенциалом созданных экземпляров мебели в час.

Так же стоит отметить важность потенциала высшего менеджмента в организации, который даёт полное обеспечение процессов в компании. Стоит признать, что все компании как Кировской области, так и мира в целом направлены на то, чтобы уменьшать свои затраты, а зарплата рабочим с учётом сегодняшних налогов является внушительным пунктом в “Затраты” по бухгалтерской отчётности. Таким образом мы получаем модель менеджмента, направленную на адекватное сочетание обязанностей у одного сотрудника, который может быть не перегружен

сторонними задачами в ущерб основного вида деятельности.

Далее приводится в пример Кировской области ООО “МЦ”. Она выступает самой примерной и благонадёжной компанией по территориальному критерию. Имеет 400 торговых точек в 26-ти регионах России. Является крупнейшим поставщиком мебели в городах России и СНГ. Лидирующей же её делает не перерабатывание и спекулятивные действия, а грамотно настроенная система менеджмента, а точнее менеджмента в сфере “Управление Человеческими Ресурсами”. В компании всегда проводятся командообразующие мероприятия: различные спортивные турниры, совместный отдых. Так верно выверена и выбрана социальная политика компании направленная на семью и детей и т.д. Самое же главное, что присутствует в корпоративной культуре компании - это обучающий центр персонала. На сегодняшний день грамотная деятельность подобного структурного подразделения заменяет количество на качество. Во многих компаниях мира к данной модели только переходят, но только после полного её внедрения в корпоративную культуру можно понять на сколько много упущенного потенциала было до и после центра по обучению персонала.

Такая корпоративная культура приводит к тому, что работник начинает оказывать любую услугу в компании с должным энтузиазмом. Другими словами, за место вечного негативного припоминания на счёт начальства, идёт полное взаимодействие с компанией и осознание справедливости происходящего по отношению к самому себе. Это достигается всеми критериями в совокупности. Когда достойная заработная плата совмещается с высокой оценкой премиальной части зарплаты. Когда сервис в компании оказывается не только по отношению к клиентам, но и по отношению ко всему рабочему персоналу, тогда и достигается точка наибольшей эффективности во всей компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция РФ (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) от 12.12.1993 // Собрание законодательства РФ. – 2009. – № 4. – ст. 445.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.08.2018) // Собрание законодательства РФ. 1994. – № 32. – Ст. 3301.

3. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019).
4. Бронникова Л. В., Бронникова Н. И. Роль и значение человеческого фактора для системы управления охраной и безопасностью труда / Л. В. Бронникова, Н. И. Бронникова // Техничко-технологические проблемы сервиса. Изд.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – 2019. – № 2 (48). – С. 94-97.
5. Гусев Е.В. Управление развитием персонала организации // Е.В. Гусев, О.Г. Кириллова // Экономика устойчивого развития. – 2016. – №1 (25). – С.117-121.
6. Захаров Н. И. Мотивация и управление / Н. И. Захаров // М.: Изд-во РАГС, 2019. – 64 с.
7. Ерохина Е. В., Бугреева С. Е. Концептуальные основы регулирования системы управления персоналом / Е. В.Ерохина, С. Е. Бугреева // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. Липецк. – 2016 г. - № 2 (24). – С. 12-27.
8. Кверк Б. Создавая связи. Внутрикорпоративные коммуникации в бизнес-стратегии / Б. Кверк // М.: Вершина, 2016. – 416 с.
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская // М.: Проспект, 2015. – 60 с.
10. Кобилев А.Г. Управление и мотивация персонала: Учебное пособие / А.Г. Кобилев, А.Д. Кирнев, В.В. Рудой // Рн/Д: Феникс, 2016. – 494 с.
11. Мотовилин О. Г., Мотовилина И. А. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика; Высшая школа психологии, Институт консультирования и системных решений / О. Г. Мотовилин, И. А. Мотовилина // Москва, 2015. – 392 с.
12. Неплюева А. ASSESSMENT CENTER: технология оценки и развития персонала / А.Неплюева // Справочник кадровика. – 2016. – № 1. – С. 90-92.
13. Олегава Ю. Г. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Ю. Г. Одегова // М.: КноРус, 2017. – 222 с.

14. Терляхина А. Ю. Теоретические аспекты механизма формирования мотивации трудовой деятельности в организации / А. Ю. Терляхина // Экономика и социум. – 2016. – № 5-2 (24). – С. 736-740.
15. Тихомирова М. С. Система мотивации и стимулирования труда в коммерческой организации / М. С. Тихомирова // Территория инноваций. – 2017. – № 4 (8). – С. 61-67.
16. Фурси Е. А., Брянцев Д. В. Современные тенденции в мотивации повышения трудового потенциала персонала / Е. А. Фурси, Д. В. Брянцев // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 1. – С. 49-57.
17. Чуланова О. Л., Мокрянская Н. А. Грейдинг как система мотивации трудовой деятельности персонала организации / О. Л. Чуланова, Н. А. Мокрянская // Журнал исследований по управлению. – 2016. – Т. 2.– № 4. – С. 1-7.
18. Шапиро С. А. Социально-экономические аспекты трудовой деятельности: Монография / С. А. Шапиро // М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 293 с.
19. Шапиро С. А. Управление интеллектуальным трудом и капиталом: учебное пособие / С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова // М.: ИИЦ «АТиСО», 2015. – 240 с.
20. Шевченко Л. Ю., Сидорова В. Н., Сидоров Н. В. Мотивация трудовой деятельности персонала (опыт реальной компании) / Л. Ю. Шевченко, В. Н. Сидорова, Н. В. Сидоров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 2. – № 8. – С. 102-108.
21. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. — 2-е изд. — М: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
22. Ленская И. Ю., Шиндряева И. В., Ширяева В. А. Управление персоналом организации: конспекты лекций -- учебное пособие. — М.: Мир науки, 2017. — 127 с.
23. Тесленко И. Б. Управление персоналом: учебное пособие. — Владимир: ВлГУ, 2016. — 83 с.
24. Шеметова П. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 54 с.
25. А.Р.Алавердов - Управление персоналом: - М.: Маркет ДС,2007.

26. Журнал «Справочник кадровика» № 8,2008 , статья «Выбор кадровой стратегии»

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебник. М.: Проспект, 2015. С. 16. [↑](#)
2. Кобилев А.Г. Управление и мотивация персонала: Учебное пособие. Рн/Д: Феникс, 2016. С. 115. [↑](#)
3. Гусев Е.В. Управление развитием персонала организации. Экономика устойчивого развития. 2016. №1 (25). С.118. [↑](#)
4. Конституция РФ (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) от 12.12.1993 // Собрание законодательства РФ. 2009. № 4. Ст. 445. [↑](#)
5. Фурси Е. А., Брянцев Д. В. Современные тенденции в мотивации повышения трудового потенциала персонала. Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2017. № 1. С. 53. [↑](#)
6. Бронникова Л. В., Бронникова Н. И. Роль и значение человеческого фактора для системы управления охраной и безопасностью труда. Технико-технологические проблемы сервиса. Изд.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет. 2019. № 2 (48). С. 94. [↑](#)
7. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019). [↑](#)
8. Бронникова Л. В., Бронникова Н. И. Роль и значение человеческого фактора для системы управления охраной и безопасностью труда. Технико-технологические проблемы сервиса. Изд.: Санкт-Петербургский

государственный экономический университет. 2019. № 2 (48). С. 96. [↑](#)

9. Бронникова Л. В., Бронникова Н. И. Роль и значение человеческого фактора для системы управления охраной и безопасностью труда. Техно-технологические проблемы сервиса. Изд.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет. 2019. № 2 (48). С. 96. [↑](#)
10. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 01.04.2019). [↑](#)