

Содержание:

Введение

Концепция управления персоналом представляет собой систему теоретико-методологических взглядов на определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации. Управление персоналом базируется на таких исходных положениях, как необходимость тесной связи планирования персонала со стратегией развития предприятия, количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели производства, а также материальное и моральное стимулирование как основа эффективного управления персоналом.

Вершиной треугольника концепции управления персоналом является формирование системы управления персоналом, которая предполагает, в первую очередь, постановку целей. При этом существует иерархия целей системы управления персоналом организации. Главная ее цель — обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессиональное и социальное развитие, что, в свою очередь, предполагает постановку таких целей, как разработка кадровой стратегии, кадровое планирование и оценка кадрового потенциала, формирование механизма управления персоналом. Более низкий уровень целей включает в себя выбор методов управления, разработку технологий управления, анализ трудовых процессов, развитие персонала, обучение, переквалификацию и т. п.

В системе управления персоналом организации реализуются три классические функции управления, имеющие свойство алгоритмизации: планирование, организация и контроль. При более широкой трактовке этот список можно расширить, включив в него такие функции, как анализ, прогнозирование, планирование, организация, мотивация, стимулирование, учет, контроль и регулирование.

Применительно к теории управления персоналом можно выделить такие основные функции, как планирование потребностей в персонале, отбор и найм персонала, развитие и ориентация, продвижение по службе, оценка и вознаграждение

персонала.

При более детализированном подходе можно назвать следующие функции управления персоналом:

- подбор, найм и формирование персонала организации для наилучшего достижения целей производства;
- развитие организационной структуры, способствующей проявлению творческой активности каждого работника;
- наилучшее использование потенциала работников и вознаграждение за труд;
- прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия соответствующих мер;
- оценка персонала и анализ имеющегося кадрового потенциала;
- планирование развития персонала с учетом перспектив;
- мотивация персонала;
- обучение и переквалификация кадров;
- содействие адаптации работников к нововведениям;
- создание социально комфортных условий в коллективе;
- обеспечение гарантий социальной ответственности организаций перед каждым работником;
- решение вопросов психологической совместимости сотрудников и др.

Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом. Изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей.

При таких условиях найма повышается значение функциональных обязанностей, связанных с обеспечением трудовых отношений, решения социальных вопросов, расширяется круг обязанностей в рамках функций найма, трудоустройства и материального вознаграждения.

Система управления включает в себя целый ряд подсистем — подсистему общего и линейного руководства, а также функциональные подсистемы, специализирующиеся на выполнении однородных функций. В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Система управления персоналом включает в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики, кадровое планирование и оценку кадрового потенциала предприятия.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ стратегии В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность, цель, задачи и принципы кадровой стратегии организации

Кадровая стратегия реализует цели и задачи управления персоналом и представляет собой главное направление работы с кадрами, набором основополагающих принципов, которые реализуются через кадровую службу организации. В данном отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения организации в работе с персоналом. Ранее кадровой политике больше была присуща политическая направленность, что нашло отражение в ее определении: «Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период» [25].

Рыночные преобразования позволили существенно изменить основополагающие принципы и содержание кадровой политики. Поэтому сейчас кадровая политика определяется как «сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, которая наилучшим образом будет способствовать совмещению целей и приоритетов организации и ее работников». Понятие «кадровая политика» становится особенно актуальным в связи с необходимостью

стратегического подхода в управлении персоналом, основанном на комплексном решении и четкой взаимосвязи всех аспектов управления.

В научной-исследовательской литературе приводится достаточно много определений понятия «кадровая политика», которые в свою очередь рассматривают деятельность по управлению персоналом организации с точки зрения единой системы, объединяющей все аспекты управления персоналом.

В основе рассмотренных определений лежат различные основополагающие понятия, позволяющие объединить:

1. технологии, тактику и стратегии управления персоналом;
2. цели, задачи, принципы, формы и методы управления персоналом на основе научных подходов к разработке кадровой политики организации.

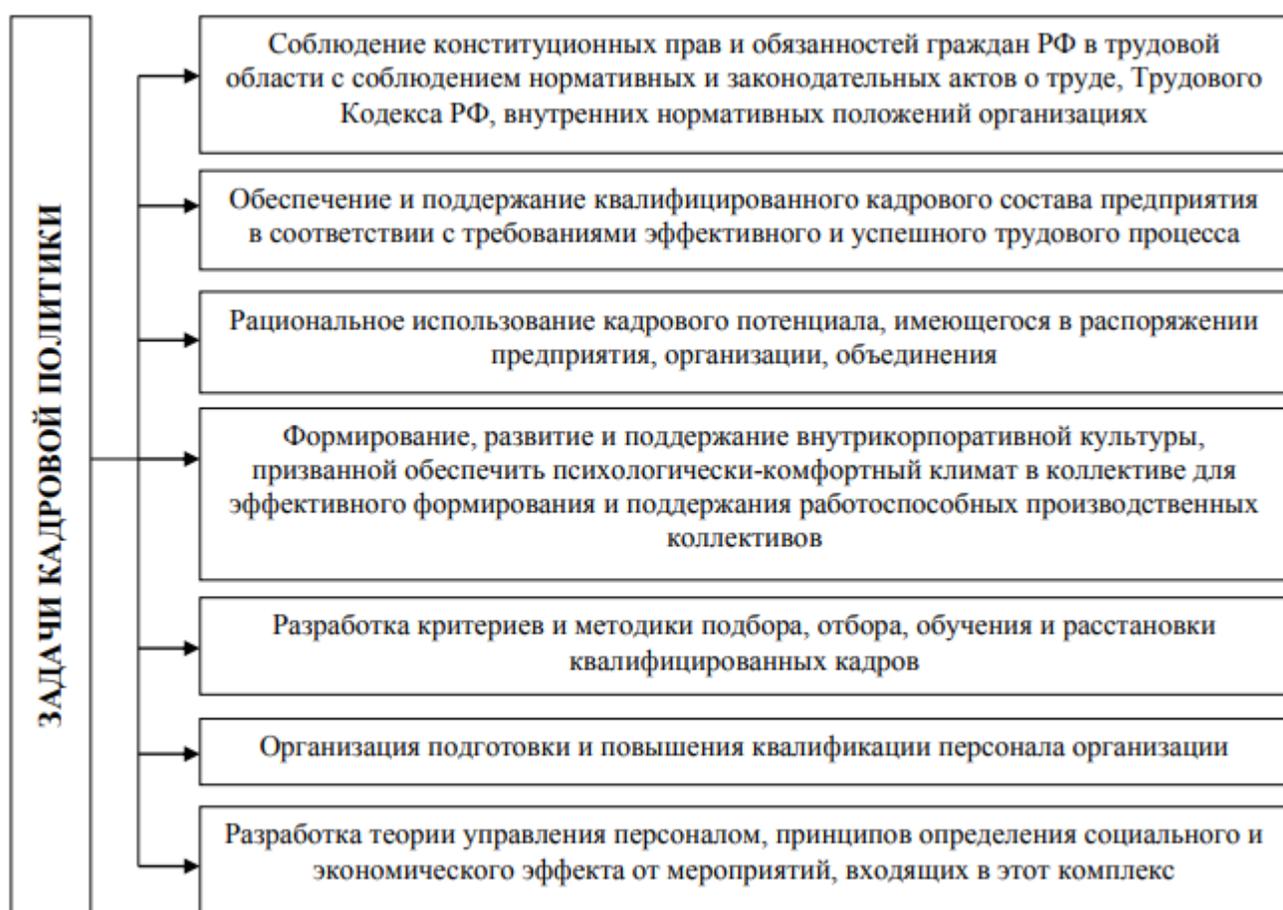
Например, Веснин В.Р. рассматривает кадровую политику как

«систему отдельную от форм и методов управления персоналом и основанную на теоретических аспектах управления человеческими ресурсами». В свою очередь, Кибанов А.Я. в своей работе придерживается методологически-концептуального подхода к кадровой политике в организации, который в свою очередь построен на основе целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности. Авторы Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов, С.К. Мордовин и А.П. Егоршин при определении кадровой политики исходят из необходимости нормативно регламентировать систему управления персоналом, что позволяет стандартизировать данные процессы и привести их к ожидаемому результату. В тоже время Н.А. Чижов и Спивак В.А. рассматривают кадровую политику с точки зрения кадровых мероприятий, направленных на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого работника в реализации конечных целей организации. При этом авторы сужают понятие «кадровой политики» до ее узкого применения в решении ограниченного круга задач. [17]

В работах вышеприведенных авторов просматривается научно-техническая концепция, применяемая к понятию «кадровая политика», что объясняется этапом администрирования в практике управления персоналом, когда данное понятие было введено. Довольно полно характеризует понятие кадровой политики определение, данное И.Н. Герчиковой, в котором автор характеризует кадровую политику как

целенаправленный процесс формирования и управления персоналом, ориентированный на удовлетворение потребностей предприятия в кадрах.

Целью кадровой политики является формирование, развитие и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации [9]. Каждый сотрудник компании должен стремиться к оптимизации и повышению эффективности труда в рамках своей трудовой деятельности в соответствии со стратегическим видением компании и взаимодействии с другими сотрудниками. Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.



Исходя из цели кадровой политики, Базаров Т.Ю. и Еремина Б.Л. выделяют задачи кадровой политики [6], представленные на рис. 1.

Рис. 1. Задачи кадровой политики

Что касается основополагающих принципов формирования кадровой политики, то А. К. Саакян выделяет принципы, представленные на рис. 2. Данные принципы

позволяют учитывать все стороны построения кадровой политики организации на уровне организации, управления и контроля.



Классификация видов кадровой политики насчитывает несколько основных направлений.

Рис. 2. Основопологающие принципы формирования кадровой политики

Такие ученые как В.И. Гавренкова, Ю.Г. Гудин, Т.Ю. Базаров и др. выдвигают два признака группировки типов кадровой политики. Первый признак включает нормативно-правовые основы управления персоналом, которые составляют основу кадровых мероприятий. Также данный вид кадровой политики полностью зависит от верхнего уровня управления в компании и выступает ориентиром в кадровом управлении. Данный признак включает пассивную, реактивную, превентивную и активную типы кадровой политики. [14] (Приложение А)

Пассивная кадровая политика подразумевает, что у руководства не имеется программы действий в отношении персонала, а кадровая работа построена на ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза в кадровых потребностях, средств оценки эффективности труда и персонала, методов диагностики кадровой ситуации и т.д. Руководство чаще всего работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремятся погасить любыми

средствами, часто не успевая выявить причины событий и их последствия.[22]

При реактивной кадровой политике руководство осуществляет контроль над симптомами негативного состояния работы с персоналом, причин и ситуаций возможного развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду. Кадровые службы развиты, но не имеют целостных программ прогнозирования развития персонала. Предметом специального внимания руководства является мониторинг квалифицированной рабочей силы и мотивация персонала к высокопродуктивному труду. Кроме того, на предприятиях предпринимают определенные меры по локализации кризисных явлений, осуществляют действия по выявлению причин, приведших к возникновению кадровых проблем. Однако, несмотря на то, что в программах развития кадровые проблемы выделяют и рассматривают специально, основные трудности при использовании реактивной кадровой политики возникают перед организацией при среднесрочном прогнозировании. [4]

В рамках превентивной кадровой политики у руководства имеются обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации, но организации не имеют средств влияния на нее. В программах развития содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала. Основной проблемой является разработка целевых кадровых программ.

Рациональной кадровой политикой является активная кадровая политика, которая по мнению В.И. Гавренковой и Ю.Г. Гудина, отражает способности руководства не только прогнозировать, но и воздействовать на

ситуацию. При данном типе кадровой политики кадровая служба способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации.

Базаровым Т.Ю. и Ереминой Б.Л. также выделяются рациональная и авантюристическая кадровая политика. [6]

При рациональной кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровые службы организации имеют в наличии как средства диагностики персонала, так и средства прогнозирования кадровой ситуации в среднесрочном и долгосрочном периодах. Программы развития организации содержат краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный

прогнозы качественной и количественной потребностей в персонале. Кроме того, программа кадровой работы и варианты ее реализации являются составной частью плана.

При авантюристической кадровой политике в арсенале руководства организации не имеется ни качественного диагноза, ни обоснованного прогноза развития ситуации, но руководство стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не имеет в распоряжении средств прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программах развития организации имеются планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение важных для развития организации целей, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае построен на достаточно эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом. [17]

Данный вид кадровой политики включает риски при изменении влияния различных условий рынка, усилении конкуренции и появлению нового ассортимента товаров. Все это приведет к необходимости переобучения и повышения квалификации персонала в достаточно быстром режиме, но при условии достаточно мобильного молодого персонала,

способного осваивать и внедрять новые технологии. «Качество персонала» в этом случае является системообразующим.

Также важным условием определения типологии кадровой политики является открытость компании по отношению к внешней среде, возможностями привлечения сторонних и внутренних человеческих ресурсов. Такая градация подразделяет виды кадровой политики на открытую и закрытую. Открытую кадровую политику характеризует то, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне и готова принять на работу любого специалиста соответствующей квалификации без учета опыта работы в других организациях. Такая кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли. При закрытой кадровой политике организация ориентирована на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Эта кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности. Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным

кадровым процессам на предприятии представлено в Приложении Б.

Таким образом, под кадровой политикой организации следует понимать систему принципов, методов и организационных форм управления персоналом, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, т.е. на создание работоспособного трудового коллектива, соответствующего требованиям современного производства и рынка труда. [18]

Важно отметить, что кадровая политика выступает одной из главных элементов управленческой системы предприятия, оказывая непосредственное влияние на весь производственный процесс, создавая тем самым не только благоприятные условия труда, но и обеспечивать стабильность карьерного и социального развития. Основная задача кадровой политики предприятия заключается в обеспечении в повседневной кадровой работе учета интересов всех категорий работников и социальных групп трудового коллектива.

1.2. Содержание и структура кадровой политики организации

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда. [19]

В соответствии с этими положениями Г.В. Щекин выделяет следующие подсистемы кадровой политики как системы управления человеческими ресурсами (Приложение В):

- ○ ■ управление трудовыми ресурсами, обеспечивающее процессы формирования и возмещения человеческих ресурсов;
- управление занятостью, обеспечивающее процессы распределения человеческих ресурсов;
- управление персоналом, обеспечивающее процессы использования человеческих ресурсов. [15]

Таким образом, Г.В. Щекин делает вывод, что персонал организации выступает объектом кадровой политики, предметом - система управления человеческими ресурсами, включающая в себя ряд подсистем, а целью является формирование,

подготовка, расстановка и рациональное использование высококвалифицированных кадров различных отраслей хозяйства и направлений деятельности.

На основании этого И.А. Хисамутдинов выделяет ряд основных направлений в системе управления человеческими ресурсами на разных уровнях управления [9] (рис. 3).

Рассмотренные выше составляющие кадровой политики на разных уровнях



м развести уровни в

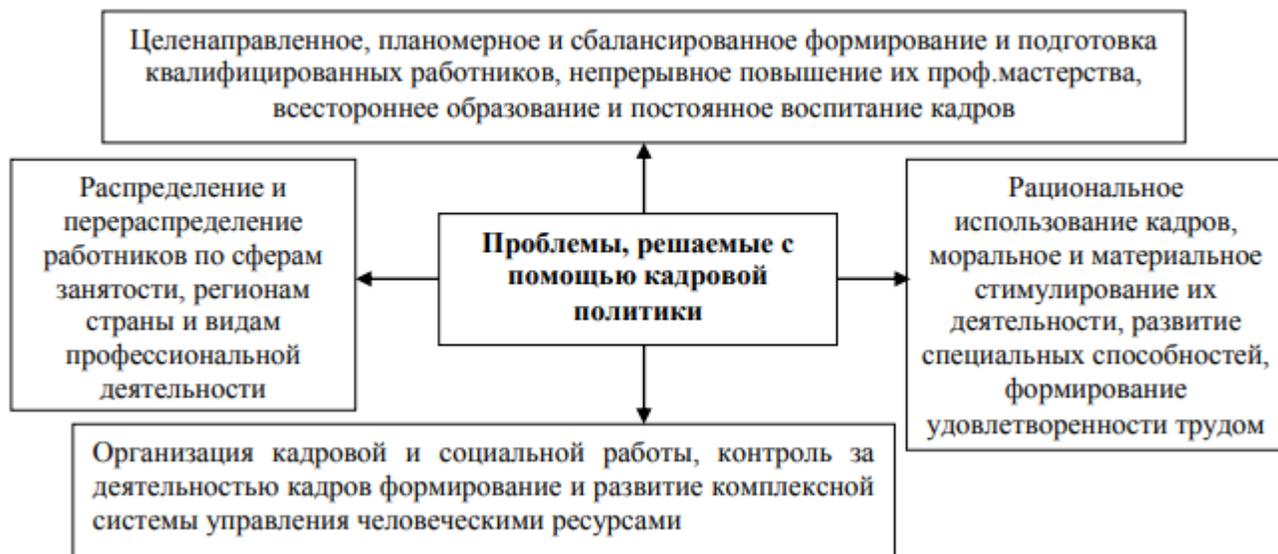
Так, в соответствии

с отраслью управления можно выделить персонал и кадры, а в соответствии с территориальной разделенностью - рабочую силу и трудовые ресурсы.

Рис. 3. Составляющие кадровой политики на разных уровнях управления

В сфере внедрения и управления кадровой политикой основополагающим будет выступать управление трудовыми ресурсами и занятостью персонал. Кадровая политика по содержанию охватывает проблемы, представленные на рис. 4.

Таким образом, управление персоналом строится на учете потребностей общества, его социальным развитием, подготовки и развитии персонала, рациональным направлением персонала между субъектами, а также повышению эффективности использования человеческих ресурсов, которые лежат в основе высокопроизводительного и качественного труда,



повышая уровень качества жизни населения.

Рис. 4. Проблемы, решаемые с помощью кадровой политики

Состав мероприятий по управлению персоналом организации строится на выявление роли кадровой политики и ее компонентов. Ю.Г. Одегов предлагает нам рассмотреть теорию И. Хентце, который в основу кадрового менеджмента вложил функции управления кадровыми ресурсами компании, которые в дальнейшем были модифицированы в функциональные блоки, лежащие в основе структуры отделов по персоналу. [3]

На основании этого Ю.Г. Одеговым была составлена таблица состава функциональных блоков по управлению персоналом на основе исследовании одного из ведущих авторов в сфере управления персоналом А.Я. Кибанова . [7]

Веснин В.Р. вышеперечисленные функциональные блоки по управлению персоналом выделяет в структуре сложной и многоуровневой системы документального учета, на которой строится кадровая политика предприятия [12]:

- организационно-кадровая документация, состоящая из Устава организации, штатного расписания, правил внутреннего трудового распорядка, положений о структурных подразделениях, положений (инструкций, стандартов предприятия) о выполнении отдельных видов работ (например, инструкции по кадровому делопроизводству), должностных инструкций;

- организационно-распорядительная документация, которая условно подразделяется на распорядительную документацию, состоящую из приказов, постановлений, распоряжений, указаний, решений, и информационно-справочную документацию, к числу которой относят письма, телеграммы, телефонограммы, акты, протоколы, докладные и объяснительные записки;

- документация по личному составу, включающую приказы по персоналу, трудовые договоры, личные и учетные карточки, резюме, рекомендации, заявления, характеристики, трудовые книжки, обязательства о неразглашении коммерческой тайны, разного рода справки и т.д. [19]

На основании этого можно сделать вывод, что документационное обеспечение кадровой деятельности предприятия в рамках комплексной кадровой политики строится на ведении разного рода данных. Структурными подразделениями организации разрабатываются и используются другие документы внутреннего характера, связанные с управлением персоналом.

В связи с большим и зачастую неоправданным разнообразием

используемых в системе управления персоналом документов отдельные их виды (например, учетные формы) подверглись унификации, требования к оформлению других видов, в частности к оформлению организационно- распорядительной документации, - стандартизированы. Применительно к рассматриваемой теме важно подчеркнуть, что в основе разработки любого положения (регламента) лежит конкретная кадровая политика, то есть конкретные цели, принципы, правила.

Как уже было отмечено, кадровая политика предприятия состоит из различных подсистем, регулирующих различные сферы управления персоналом в организации.

Практика современных предприятий показывает, что одним из наиболее важных элементов кадровой политики выступает система мотивации персонала, которая имеет свои особенности, изучение и оценка которых необходима и очень важна, это подтверждается ростом числа населения занятого в данной отрасли, сложностью производственных процессов, территориальной рассредоточенностью структурных подразделений. Антипина В. отмечает, что базовым этапом в формировании методического обеспечения мотивации профессионально-должностного продвижения персонала в современных производственных системах, на наш взгляд, является система оценки (измерения, диагностики) уровня мотивации профессионально-должностного продвижения персонала в организации. Данная система необходима для принятия решений менеджментом компании о «направленности» управленческих действий в системе материального и нематериального стимулирования персонала организации. [2]

Черных Л.А. при этом подчеркивает, что необходимым условием компетентного мотивационного управления является наличие мотивационной стратегии организации, построенной на принципах ситуационного подхода. Это означает, что выбор методов мотивации, диапазон стимулов и критерии вознаграждения должны отвечать мотивационными особенностями персонала и учитывать цели, условия и возможности предприятия. Мотивационная стратегия - система

согласованных общих направлений и конкретных методов мотивации персонала - должна опираться на контролируемые мотивационные факторы, находящиеся в компетенции руководства предприятия. Уровень мотивирования персонала должен быть оптимальным для данных социально-экономических и производственных условий и соответствовать уровню компетентности, общей культуры и сознательности работников. [12]

Что касается адаптации сотрудников в условиях организации, то А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова определяют данный процесс, как «взаимное приспособление работника и организации». [29]

В данном источнике также выделены такие цели адаптации как уменьшение издержек адаптации вновь принятого сотрудника, сокращение уровня текучести кадров, увеличение удовлетворенности сотрудников работой. При этом В.В. Чашин отмечает, что снижение текучести персонала не может быть одной из главных, выделенных задач адаптации персонала, поскольку зачастую закрепление сотрудников на предприятии связано со снижением их социальной мобильности, творческой, профессиональной активности. [41]

То же самое можно сказать и об удовлетворенности трудом. При высочайшем уровне мотивации сотрудников эффективность их деятельности может быть недостаточной.

Авторы В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич отмечают, что для повышения эффективности использования персонала предприятий особое значение, наряду с количественными, имеют и качественные характеристики персонала. Под ними следует понимать соответствие профессиональных знаний и навыков, степени подготовки работников и их психофизиологических качеств требованиям производства, а также социальную удовлетворенность трудовым процессом. [15]

В тоже время, В.В. Горшков отмечает, что профессионально- квалификационный состав рабочих кадров общепринято характеризовать тремя основными параметрами: количеством, состоянием и движением [17]. В соответствии с этим его оптимизация должна включать в себя процессы относительно профессионально-квалификационной структуры, распределения по уровню квалификации и переподготовки.

Рациональное использование рабочих в соответствии с уровнем квалификации тесно взаимосвязано с эффективностью производства. При этом Р.И. Ерохина, Е.К. Самраилова подчеркивают, что при отставании уровня квалификации рабочих от уровня сложности труда ухудшается качество выпускаемой продукции, неудовлетворительно используются средства труда, падает производительность труда. Однако рост квалификации рабочих способствует повышению производительности труда лишь до определенного предела. [20]

Таким образом, проведенное исследование структуры кадровой политики позволяет сделать вывод о том, что целью кадровой политики предприятия выступает формирование качественного кадрового потенциала и удовлетворение потребностей общественного производства в квалифицированных кадрах, обеспечение эффективной занятости трудоспособного населения и его оптимальное распределение между отраслями и регионами страны, рациональное использование персонала предприятий, организаций и учреждений.

2 Глава. Влияние кадровой стратегии на работу службы персонала.

2.1 Виды кадровой стратегии и взаимосвязь с кадровым потенциалом

Эффективное проведение кадровой политики является критически важным фактором решения ответственных задач высокотехнологичных отраслей промышленности, которая определяется фундаментальными характеристиками деловой и образовательной среды и уровнем потребления обществом новейших технологий. С глобализацией современной экономики, в большей степени, основанной на знаниях, значение кадров, обеспечивающих конкурентные преимущества для предприятий, становится значимым.

До недавнего времени кадровая политика ограничивалась «отделом кадров», который осуществлял подбор, прием персонала, его увольнение. Кроме того, в обязанности отдела входила программа по обучению и переподготовке кадрового состава. Однако, отдел кадров в рамках всей организации, как правило, имел обособленный организационный статус, то есть тесно не взаимодействовал с другими подразделениями, также выполняющими процессы управления кадрами. Отдел кадров в таком понимании не являлся информационным, методическим, координирующим центром кадровой работы организации, не принимающем участие в формировании корпоративной стратегии. [23]

Современные кадровые службы не должны ограничиваться оформлением приказов и распоряжений, хранением информации по кадровой базе. Предложено определять кадровую службу в современном понимании - как центр по разработке и реализации стратегии управления персоналом, деятельность которой позволит добиться повышения производственной, научной, творческой отдачи, повышения маневренности персонала, и создания интеллектуального капитала. При высоком развитии науки, техники и практики управления, когда конкурентные преимущества можно сохранить только за счет постоянного применения инновационных решений, организациям и отраслям наукоемкой промышленности невозможно достичь передовых позиций только за счет использования материальных ресурсов. По мнению авторов, также, как и служба материально-технического обеспечения предприятия по поставке соответствующих ресурсов, кадровая служба обеспечивает предприятие человеческими и интеллектуальными ресурсами. [5]

Выделяют два вида кадровой стратегии: технократическую, характеризующуюся подбором и расстановкой кадров в соответствии с текущими задачами производства и организации труда, и гуманистическую, когда подбор и расстановка кадров осуществляется в соответствии со стратегическими задачами деятельности организации [1].

Стратегия развития инновационного предприятия, в основе которой лежит ориентация на нововведения, инновационную деятельность, на систематическое обновление продукции, повышение уровня конкурентоспособности, предъявляет специфические требования как к организации бизнес-процессов на предприятии, так и к кадровой политике.

Кадровая стратегия и бизнес-стратегия в значительной степени взаимозависимы. Выделяют три теории, отражающие взаимосвязь кадровой стратегии и бизнес-стратегией: «интегрированную кадровую стратегию фон Экардштайна», «стратегию согласия» Уолтона и «лучшие практики» Пфеффера [2].

Согласно концепции «лучших практик» Пфеффера, взаимосвязь кадровой и бизнес-стратегии обеспечивается такими методами, как гарантии долгосрочной занятости сотрудников, строгий отбор персонала, использование командного метода работы, зависимость оплаты труда от его результатов, развитая система тренингов, незначительные статусные различия и интенсивность предоставления информации коллективу.

«Стратегия согласия» Уолтона определяется девизом «hire and fire» (нанять и уволить). Требования к персоналу относительно невысоки, а подход к его отбору носит поверхностный характер. Недостаток квалификации компенсируется строгой дисциплинарной системой и надзором. Данная стратегия не предполагает проявлений инициативы, а направлена на автоматическое выполнение персоналом заранее предписанных правил. [26]

Теория фон Экардштайна основывается на положении о существовании некоего единого взгляда на кадровые вопросы в организации. Стратегия создается на длительный период и требует согласованности на многих уровнях: кадровой и бизнес-стратегии, различных инструментов управления человеческими ресурсами, интересов ответственных лиц и персонала. Теория фон Экардштайна предполагает строгий отбор сотрудников, поощрение их инициативы, нематериальную мотивацию, командную работу и отлаженную систему обучения.

Ряд авторов рассматривают возможность интеграции бизнес-стратегии и планирования работы с сотрудниками. Так, Генри Минцберг в знаменитой статье по деловой стратегии «Стратегия в трех видах» (1984 г) ввел понятие «стратегии зонтика». Предпринимательская стратегия как «зонтик» ограничивает зону деятельности сотрудников организации, в которой развивается и кадровая стратегия. Одновременно политика по управлению персоналом оказывает влияние и на ведение бизнеса, не ограничиваясь функцией предоставления необходимых человеческих ресурсов.

Кадровая политика, как и стратегия, должна разрабатываться с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней и внутренней среды. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. [22]

Под кадровой политикой подразумевается формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных рыночных условиях на том или ином этапе развития организации. Назначением кадровой политики является формулировка цели в соответствии со стратегией развития организации, постановка проблемы и задач, нахождение способов и организация достижения целей. Можно выделить пять основных этапов формирования кадровой политики.

Реализация концепции долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики осуществляется на основе кадрового планирования. Сущность последнего заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. [14]

Современные условия быстро меняющегося рынка, ставят предприятия перед необходимостью создания постоянно совершенствующейся системы взаимоотношений не только с партнерами по бизнесу, но и с сотрудниками предприятия. В условиях постоянно возрастающей конкуренции в мировой экономике, изменяется отношение к основному производственному ресурсу - людям. Человеческие ресурсы, в отличие от исчерпаемых экономических ресурсов,

оказывают непосредственное влияние на стабильность и эффективность функционирования любой организаций, а при правильном их использовании способствуют росту не только самой организации, но и экономики страны. Это позволяет выделить кадры (персонал) предприятия, как ключевой фактор роста, который в состоянии обеспечить стабильное развитие, как хозяйствующих субъектов, так и страны в целом. Данное обстоятельство нашло отражение в стратегии развития России до 2020 года, где отмечается, что повышение качества кадров представляет собой необходимое условие обеспечения конкурентоспособности российской экономики, и ее перевода на инновационный путь развития [7].

Условием достижения конкурентного преимущества и успешного развития каждого отдельно взятого предприятия, является его инновационный потенциал, который в значительной степени зависит от такого важнейшего фактора, как кадровый потенциал предприятия. Это актуализирует одну из основных функциональных задач кадровой службы предприятия, направленную на сохранение, укрепление и постоянное развитие кадрового потенциала. Важнейшим фактором повышения уровня кадрового потенциала предприятия, является совершенствование кадровой политики и повышение эффективности ее реализации.

Это обусловило цель исследования - выявление путей повышения уровня кадрового потенциала предприятия. Объект исследования - кадровый потенциал предприятия. Новизна исследования заключается в уточнении понятия кадровый потенциал, выделении этапов в уровнях развития кадрового потенциала, разработке примерного перечня мероприятий, направленных на повышение эффективности кадрового потенциала предприятия.

Исследование подходов к формированию понятия и сущности кадрового потенциала необходимо рассматривать во взаимосвязи с понятиями, характеризующими трудовую составляющую производственных процессов: кадры, рабочая сила, человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, персонал. Эти понятия использовались на различных этапах развития общества, а также связаны с изменением места человека в производственном процессе, принципов и подходов к его управлению. Одним из первых трудовую составляющую производства охарактеризовал К. Маркс, который определил рабочую силу, или способностью к труду как «...совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, и которые пускаются им в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости» [5].

Понятие трудовые ресурсы возникло в период второй промышленной революции, охватывающей вторую половину XIX и начало XX в. Разные авторы в основном сходились на мысли о том, что, трудовые ресурсы включают в себя трудоспособную часть населения страны, занятую и не занятую в экономике, т.е. все население, обладающее рабочей силой.

Понятие «человеческие ресурсы» используется с 80-х годов XX века и рассматривается «не только как фактор экономического развития, но и его цель» [1]. Некоторые отмечают, что данное понятие «более точно отражает гуманистическое начало современной экономики и роль человеческого капитала в формировании ее результатов и развитии» [8].

Позже, в конце XX века, возникли такие понятия как кадровые ресурсы, персонал и кадры. Оперирование к понятию кадровые ресурсы позволило рассматривать совокупность работников предприятия как один из прочих ресурсов, обладающий потенциальной эффективностью и способный реализовывать решения, направленные на получение прибыли. Персонал (от лат. *personalis* - личный) рассматривался как личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев [4]. Кадры (от франц. *cadres*) предприятия - это персонал, обладающий необходимой степенью подготовки и умений в конкретной сфере деятельности.

Многими авторами отмечается, что такие характеристики как мобильность кадров, способность к достижению поставленных целей не соотносятся с содержанием понятия «кадры». Это послужило основой формирования понятий «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал».

Термин «потенциал» означает «скрытые возможности, мощности, силы», которые можно использовать для достижения поставленных целей. Трудовой потенциал предприятия - «возможное количество и качество труда, которым располагает трудовой коллектив предприятия при определенном уровне научно-технического прогресса» [2]. «Кадровый потенциал представляет собой сложную систему персонифицированных трудовых потенциалов работников» [3].

Для определения кадрового потенциала предприятия необходимо придерживаться следующего определения. Кадровый потенциал предприятия - это совокупность потенциальных количественных и качественных характеристик, которыми располагает коллектив предприятия, позволяющих осуществлять целенаправленную деятельность по достижению стратегических и тактических

целей предприятия с учетом влияния факторов и умения адаптироваться к требованиям внутренней и внешней среды.

Кадровый потенциал предприятия следует рассматривать как элемент системы управления, представляющий собой также сложную систему, состоящую из совокупности элементов, взаимодействующих с окружающей средой. К таким элементам можно отнести профессиональные и функциональные характеристики работников, способность совершенствоваться, уровень культуры и ценностные приоритеты, социальную зрелость, психологический климат и др. Как и любая система, кадровый потенциал предприятия имеет свой жизненный цикл и определенный уровень своего развития.

Развитие - закономерный переход системы с одного качественного уровня на другой, обеспечивающий ей определенные преимущества. Цель развития кадрового потенциала - это повышение эффективности функционирования предприятия и его способности выжить в длительной перспективе. Развитие осуществляется через процессы совершенствования, которые можно усилить путем воздействия со стороны управляющей системы. [19]

Рассматривая уровни развития кадрового потенциала в процессе жизненного цикла, можно выделить следующие три основных этапа, характеризующих уровень кадрового потенциала:

1-й этап - наличие совокупности свойств, накопленных в прошлом и не соответствующих современным требованиям, а, следовательно, приводящих к дисбалансу, отрицательно влияющему на эффективность функционирования предприятия;

2-й этап - наличие совокупности свойств, сформированных с настоящее время, отвечающих современным требованиям технического прогресса и обеспечивающих стабильное функционирование предприятия;

3-й этап - обладание способностью к саморазвитию и приобретению новых навыков, направленных на решение задач будущего развития предприятия, что можно охарактеризовать как инновационное развитие.

Воздействовать на кадровый потенциал с целью достижения необходимого уровня возможно, используя инструменты кадровой политики. Под кадровой политикой нами понимается система норм и правил, закрепленных в регламентах предприятия, позволяющая сформировать человеческий ресурс, необходимый для

решения задач, определенных стратегией компании.

Поскольку цели и задачи в различные периоды жизнедеятельности предприятия ставятся различные, то в соответствии с его реальными потребностями должна адаптироваться и кадровая политика. Она может иметь различные виды и типы, определяющиеся различными факторами как объективными, так и субъективными, под влиянием которых идет формирование кадровой политики.

2.2 Формировании стратегии управления человеческими ресурсами в организации.

Процесс управления человеческими ресурсами на предприятии будет эффективен лишь в том случае, когда имеется стратегия, а также взаимосвязь между стратегией, политикой и системой управления. При этом важно, чтобы цели были поставлены правильно и система управления человеческими ресурсами выстроена таким образом, чтобы работать на достижение этой цели.

Для всех организаций, которые работают на российском рынке в различных отраслях экономики, управление людьми имеет первостепенное значение [4, 5, 6, 7]. Без надлежащим образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Это положение является основополагающим в концепции управления.

В условиях быстроменяющейся среды и жесткой конкуренции компания должна вырабатывать стратегию развития предприятия, в том числе как элемент общей стратегии стратегию управления человеческими ресурсами (УЧР). Управление человеческими ресурсами в современной системе организации предприятия является одним из главных компонентов успешного функционирования компании. Чтобы достичь своей цели, фирма должна надлежащим образом подобрать, расставить, оценить квалифицированного персонала.

Стратегия управления человеческими ресурсами - это генеральный план действий по достижению стратегических целей организации за счет эффективного формирования, освоения и развития человеческих ресурсов с учетом изменения состояния внешней среды. [8]

Стратегия развития человеческих ресурсов - кадровая стратегия - план, подразумевающий обеспечение успеха предприятия за счет привлечения и применения человеческих ресурсов базируется на анализе внешней и внутренней среды организации для достижения конкурентных преимуществ на рынке.

Наличие в организации стратегии управления персоналом означает, что:

- привлечение работников, их использование и развитие осуществляются не стихийно, а целенаправленно и продуманно, в соответствии с миссией, долгосрочными целями развития организации;
- ответственность за разработку, реализацию и оценку долгосрочных целей в области управления человеческими ресурсами принимают на себя руководители высшего звена организации;
- существует взаимосвязь между долгосрочными целями управления человеческими ресурсами и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами. [3]

Основной целью всех стратегий УЧР является удовлетворение потребностей организации в квалифицированных, приверженных сотрудниках, способных обеспечить конкурентное преимущество; осуществление действий в сфере УЧР по расширению, содержанию, использованию кадровых ресурсов.

Компонентами стратегии УЧР должны стать:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала; меры по увеличению кадрового потенциала и его лучшему использованию;
- изучение требований к работникам, следовательно, совершенствование методов прогнозирования и планирование потребности в персонале;

- новые методы и формы отбора, оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала;
- совершенствование механизма мотивации, разработка новых систем оплаты труда и стимулирования сотрудников;
- разработка мер по решению конфликтов;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- совершенствование всей системы управления человеческими ресурсами или ее подсистем. [2]

Стратегия управления человеческими ресурсами должна ориентироваться на тенденции и планы хозяйственного развития, на достижение основных целей организации и призвана учитывать долгосрочное развитие организации закрепление сохранения ее достигнутой рыночной прибыли.

Объектами стратегии УЧР являются:

- сотрудники;
- условия труда;
- структура персонала.

Процесс организации управления человеческими ресурсами на предприятии состоит из ряда этапов [13]:

1-й этап. Анализ влияния факторов внутренней и внешней среды. На этапе разработки миссии, корпоративной стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами анализ факторов внутренней и внешней среды необходим для правильной постановки целей и задач. Однако будет неверно учитывать их влияние лишь на начальных этапах. Среда, в которой действует предприятие, динамична, и ее изменения (особенно это касается факторов внешней среды, на которые предприятие порой не имеет возможностей воздействовать) могут привести к существенным изменениям в управлении человеческими ресурсами.

2-й этап. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами. В основе лежит миссия предприятия, которая служит основой для разработки корпоративной стратегии. Исходя из корпоративной стратегии разрабатывается стратегия в области управления человеческими ресурсами. Существуют различные классификации стратегии. С точки зрения выбора стратегии управления человеческими ресурсами интерес представляет классификация стратегии предприятия на: — стратегию минимизации затрат; — стратегию улучшения качества; — инновационную стратегию. Одним из способов сокращения издержек при стратегии минимизации затрат является оптимизация численности персонала, зачастую сопровождающаяся его сокращением. Отрицательными моментами при этом является то, что нарушается нормальный ритм работы, осложняются отношения в коллективе, а сама программа сокращения персонала требует дополнительных средств. Ориентация на стратегию улучшения качества предполагает построение системы стимулирования таким образом, чтобы обеспечивать максимальную заинтересованность работников в повышении качественных показателей. Для поддержания стратегии улучшения качества проводится обучение в области использования новых технологий, современных методов обработки сырья, использования материалов. При инновационной стратегии развития предприятия система управления человеческими ресурсами формируется таким образом, чтобы обеспечить оптимальные условия для инновационной деятельности работников, непрерывное обновление знаний и развитие. На этапе разработки стратегии управления человеческими ресурсами руководство принимает решение о том, готово ли оно инвестировать средства в человеческий капитал своего предприятия, а если готово, то в каком объеме и во что именно? Соответственно, следующим этапом в организации управления человеческими ресурсами на предприятии является определение бюджета затрат и расчет показателей эффективности инвестиционных вложений в человеческий капитал.

3-й этап. Составление долгосрочного бюджета. Расчет показателей эффективности инвестиционного проекта. Для того чтобы произвести оценку вложений в человеческий капитал, необходимо выделить расходы на человеческие ресурсы среди всех расходов предприятия в отдельный бюджет. В последнее время на многих российских предприятиях вопросы бюджетирования стали особенно актуальными. Структурные подразделения, руководители и специалисты, работающие в сфере управления человеческими ресурсами, становятся «центрами финансовой ответственности», а расходы на человеческие ресурсы — «центром затрат» — направлением расходования материально-финансовых ресурсов

предприятия. Существуют несколько классификаций бюджетов и методов бюджетирования. На этапе разработки и утверждения стратегии в области человеческих ресурсов лучше составлять долгосрочный бюджет с применением методов программно-целевого планирования (постановка управления по целям), а в текущей деятельности — краткосрочные бюджеты (до одного года), используя метод постатейного бюджетирования. В последующем бюджет служит основой для расчета показателей оценки инвестиционных вложений в человеческий капитал.

4-й этап. Разработка кадровой политики Стратегия дает лишь общий вектор направления движения предприятия в области управления человеческими ресурсами. Кадровая политика выступает как промежуточное звено между стратегией управления человеческими ресурсами и системой управления персоналом, которая, по своей сути, устанавливает правила игры в оперативной деятельности. Документом, выражающим кадровую политику на предприятии, зачастую является коллективный договор.

5-й этап. Разработка системы управления человеческими ресурсами. После того, как выработана стратегия и разработана кадровая политика, начинается этап разработки системы управления человеческими ресурсами. Это самый объемный по количеству подготавливаемых документов процесс. В зависимости от того, какая из трех представленных выше стратегий выбрана на предприятии, расставляются акценты в подсистемах (функциях) управления человеческими ресурсами. Для реализации всех трех стратегий необходимо особое внимание уделить разработке таких подсистем, как использование, оценка и вознаграждение. При стратегии «минимизации затрат» также важна функция комплектования (в данном случае — увольнения) персонала, при стратегии «улучшения качества» — функция обучения и развития, а при «инновационной стратегии» изменения затрагивают все подсистемы в системе управления человеческими ресурсами.

6-й этап. Составление краткосрочного бюджета Экономическое содержание системы управления человеческими ресурсами находит свое отражение в краткосрочном бюджете затрат на ее реализацию.

7-й этап. Реализация системы управления человеческими ресурсами. Исполнение текущего бюджета Реализация системы управления человеческими ресурсами является самым длительным по времени этапом. Здесь очень важно, чтобы основные элементы изменений, проводимых на предприятии, были доведены до всех работников. Это способствует формированию соответствующей

организационной культуры, устранению неоправданных трудовых конфликтов, помогает снять у работников беспокойство, преодолеть сопротивление изменениям. Отсутствие же информации может привести к затягиванию процесса внедрения системы, негативной реакции персонала и сильно ухудшить ситуацию в коллективе.

8-й этап. Оценка реализации стратегии, политики и системы управления человеческими ресурсами. Анализ исполнения бюджета. Несомненно, все процессы должны быть оценены. Этап оценки в управления человеческими ресурсами на предприятии сложно переоценить, так как результаты являются основой для принятия дальнейших решений, а именно, что необходимо делать: продолжать использовать имеющиеся на предприятии методы управления человеческими ресурсами, либо их необходимо менять или корректировать, а возможно, требуется изменение стратегии и кадровой политики предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для предприятия любой формы собственности и любых масштабов хозяйственной деятельности существенно управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии и стратегическое планирование. Единой для всех предприятий стратегии не существует, поэтому каждое предприятие, желающее выжить в жестких условиях рынка, вырабатывает свою собственную стратегию на основе анализа внешней среды, собственного потенциала, основываясь на целях и миссии организации.

Для разработки новой кадровой стратегии необходимо поставить релевантные цели, отвечающие современным запросам организации и общества, такими ориентирами могут выступать следующие:

- создание и укрепление кадрового потенциала предприятия в долгосрочной перспективе;
- согласование систем обучения и повышения квалификации с научно-технической политикой предприятия;
- обоснование системы оплаты труда, стимулирование сотрудников, обеспечение социальных гарантий, соответствующих стратегии развития организации в целом;

- разграничение полномочий по комплектованию кадровых ресурсов между различными уровнями управления с целью повышения автономности деятельности филиалов организации, ее дочерних компаний и отдельных подразделений, для сокращения риска от некомпетентных решений;
- разработка мероприятий, связанных с обновлением кадровых ресурсов, формирование корпоративной организационной культуры.
- созданию положительного имиджа организации и в обществе в целом, так как персонал организации - это носитель ее корпоративной культуры;
- обеспечение социального партнерства, так как работодатель и персонал должны выступать как социальные партнеры;
- создание справедливой системы оценки труда и вклада каждого сотрудника в развитие организации;
- обеспечение работодателем удовлетворения социальных, духовных и материальных потребностей сотрудников в соответствии с вкладом каждого в достижение целей и задач организации.

Для успешной реализации кадровой стратегии в рамках предприятия, необходимо, чтобы кадровая стратегия отвечала следующим требованиям:

- кадровые ресурсы должны соответствовать долгосрочной стратегии развития фирмы;
- внимание не только к основным деятельности организации, но и приоритетное внимание к кадрам, как основному конкурентному преимуществу;
- применение передовых кадровых технологий комплектования и развития кадров с учетом всех особенностей структуры и деятельности организации;
- комплектация квалифицированными кадрами, создание условий для их возобновления на предприятии;
- долгосрочная ориентация на создание и поддержание потенциала человеческих ресурсов, эффективную его реализацию путем согласования индивидуальных и коллективных интересов.

Соответствие кадровой стратегии предъявляемым требованиям достигается за счет:

- направленности на внешнюю рыночную среду с учетом тенденций ее изменений и характера прогнозируемого спроса на продукцию, работы, услуги;
- предвидения перспектив поведения организации на рынке и трансформации взглядов на квалификацию специалистов для завоевания и удержания конкурентного преимущества на рынке;
- содержания достаточного кадрового резерва для компенсации возможных изменений рыночной ситуации и непредвиденного движения кадровых ресурсов внутри организации;
- упреждения резких колебаний рыночной конъюнктуры за счет разработки основной или генеральной кадровой стратегии и специальных стратегий на случай экстренных ситуаций;
- формирования основного состава персонала на условиях долгосрочного найма, создающего дополнительные гарантии устойчивой деятельности организации.

Изучение теоретических аспектов кадровой политики в организации позволяют сделать следующие выводы:

Кадровая политика организации представляет собой взаимосвязанные процессы, функциональные структуры, организованность людей (персонала) и непосредственно персонал. Эти элементы объекта управления подчиняются определенным законам, имеют форму и содержание.

Стратегическая основа кадровой политика может быть рациональной и эффективной только во взаимосвязи с нормативным регулированием и приоритетным направлением в управлении персоналом. Только комплексный и целостный концептуальный подход к формированию данного звена в управлении способен вывести управленческую функцию на высокий и автономный уровень, присущий компаниям с историей.

Эффективная кадровая политика выступает в роли мобильного ядра, способного изменяться под влиянием внешнеэкономических факторов и выводить компанию на новый уровень развития.

Кадровая политика только тогда является действенной, когда она обеспечивает реализацию стратегии предприятия и направлена на достижение целей, стоящих перед предприятием. Так как кадровая политика является частью общей стратегии развития фирмы, начинать ее разработку целесообразно только в рамках работы

над общей стратегией предприятия. Формирование кадровой стратегии должно происходить одновременно с развитием общей и маркетинговой стратегии организации.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 30.12.01 № 197-ФЗ (в ред. Федерального закона от 30.06.06 № 90-ФЗ) «Трудовой кодекс Российской Федерации» (действующая редакция) // Электронный фонд правовой и нормативно- технической документации. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/901807664>.

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации /Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Манн Иванов Фарбер, 2014. – 384 с.
2. Александрова Н. А., Васильцова Л. А., Фатеева Н. Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования. Екатеринбург : УрГАУ, 2014. С. 45–47
3. Аушева, З.Г. Кадровая политика как основа социально-трудовых отношений / З.Г. Аушева // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. - 2014. - № 4(151). - С. 177-181.
4. Базаров Т.Ю..Управление персоналом. Учебник. учебник; М.: Akademia 2015, - 300 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум / Т.Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 239с.
6. Бартенев, С.А. Инновационный подход к кадровой политике компании

/ С.А. Бартенев, В.А. Буренин, А.К. Марков, В.П. Медведев // Российский внешнеэкономический вестник. - 2014. - № 10. - С. 111-115.

1. Вазнер, О.Л. Кадровый менеджмент и кадровая политика в современной организации / О.Л. Вазнер, С.А. Малыгин // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2016. - № 1(11). - С. 36-42.
2. 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.

3. Горковенко, Е.В. Кадровая политика как важнейшая составляющая системы экономической безопасности организации / Е.В. Горковенко, И.В.

Платонова // Экономика. Инновации. Управление качеством. - 2014. - № 1(6).

- С. 4-8.

1. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2014. – 288с.
2. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / О.В. Евтихов. – М.: Инфра-М, 2016. – 297с.
3. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для вузов. М.: Инфра-М, 2015. – 280 с.
4. Кадырбердиева, Г.С. Роль кадровой политики и управление персоналом в организации в современных условиях / Г.С. Кадырбердиева // Известия ВУЗов Кыргызстана. - 2015. - № 3. - С. 25-27.
5. Канайкина, Е.О. Кадровая политика и кадровая стратегия организации / Е.О. Канайкина // Актуальные вопросы экономических наук. - 2014. - № 41(1). - С. 64-68.
6. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика. Книга 2: Монография / А.Я. Кибанов, Б.М. Генкин, И.В. Лаврентьева, М.В. Симонова. – М.: Инфра-М, 2015. – 283с.
7. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации: Монография / Н.М. Кузьмина. – М.: Инфра-М, 2016. – 168с.
8. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2014. – 492с.
9. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом: учебник. М. Палеотип. - 2014 г. -208с.
10. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. – М.: Юрайт, 2015. – 444с.
11. Панчук, Е.Ю. Анализ и совершенствование кадровой политики предприятия / Е.Ю. Панчук, П.А. Маринов // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. - 2015. - Т. 1. - № 1. - С. 393-402.
12. Свиридова, Г.Б. Кадровая политика - залог успешности деятельности любой организации / Г.Б. Свиридова, Н.В. Шекина // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2015. - № 6. - С. 231-237.
13. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебное пособие для СПО и прикладного бакалавриата / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2015. – 182с.

14. Турчинов, А.И. Кадровая политика и управление персоналом: проблемы теории и практики / А.И. Турчинов // Коммуникология. - 2014. - Т. 7. - № 5. - С. 103-117.
15. Филкина, Ю.Ю. Кадровая политика как основа успешного функционирования организации / Ю.Ю. Филкина, Л.Ю. Филкина, К.А. Рогова // Молодежь и наука. - 2015. - № 1. - С. 28.
16. Чаплыгин, П.В. Результативное управление компанией: кадровая политика / П.В. Чаплыгин // Политика, экономика и инновации. - 2015. - № 1(1). - С. 8.

Приложение А



Приложение Б

Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
1	2	3

Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда.	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук.
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками.	Эффективная адаптация за счет института наставников «опекунов», высокой сплоченности коллектива, включение и традиционные подходы.
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового.	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации.
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала.	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры.
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации).	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии).

Внедрение
инноваций

Постоянное инновационное
воздействие со стороны
новых сотрудников, основной
механизм инноваций –
контракт, определение
ответственности сотрудника
и организации.

Необходимость специально
инициировать процесс разработки
инноваций, высокое чувство
причастности, изменения за счет
осознания общности судьбы
человека и предприятия.

Приложение В



Рис. 1.2. Комплексная система управления человеческими ресурсами