

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В качестве одного из ключевых результатов современной стадии научно-технической революции выступило превращение человека в основную движущую производственную силу, из-за этого на текущий момент для организации ее персонал – это главное богатство.

Суть управления персоналом, наряду с наемными работниками, работодателями и иными владельцами, состоит в том, чтобы установить организационно-экономические, социально-психологические и правовые отношения объектов и субъектов управления. Основой данных отношений стали методы, принципы и формы влияния на интересы, поведение и деятельность сотрудников для того, чтобы можно было по максимуму их использовать.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, в условиях острой конкуренции на рынке предприятие должно принимать качественную кадровую стратегию, а также сохранить грамотный персонал и не допустить ошибку, приняв некомпетентных специалистов. Кадровая стратегия предприятия позволяет определить приоритетные направления действий для успешного достижения долгосрочных целей.

Основная цель работы заключается в том, чтобы изучить влияние кадровой стратегии на работу организации на рынке труда.

Задачи работы:

1. изучить понятие и сущность кадровой стратегии;
2. определить задачи и функции кадровой стратегии;
3. отразить взаимосвязь кадровой стратегии и положения компании на рынке труда;
4. исследовать влияние кадровой стратегии на конечный результат деятельности организации.

Объект изучения: кадровая стратегия.

Предмет изучения: влияние кадровой стратегии на деятельность компании на рынке труда.

Степень изученности темы достаточно высока, так как она изучалась многими специалистами в сфере управления персоналом. Среди них: Б.Н. Герасимов, В.Г. Чумак, Н.Г. Яковлева и др.

Теоретическая база: труды российских специалистов в сфере управления персоналом, издания периодической печати, а также ресурсы сети Интернет.

Методы изучения: метод теоретического анализа, метод классификации и структуризации.

Структура работы: введение, основная часть, заключение и список литературы.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ**

### **1.1. Понятие и сущность кадровой стратегии**

Современная практика управления сформировала понимание человеческого ресурса как одного из наиважнейших. Однако, современным компаниям приходится прилагать существенные усилия, чтобы построить эффективную систему управления человеческим ресурсом в собственной компании [2, с.460].

Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда.

К персоналу относится весь личный состав организации, работающий по найму и выполняющий трудовые функции в соответствии с определенной квалификацией, компетенцией, способностями, знаниями и умениями.

Кадровый менеджмент выступает одним из главных направлений успешной деятельности организации. Вопрос сохранения кадров является для многих очень серьезной проблемой, с которой не всегда справляются профессиональные HR-менеджеры [7, с.11]

Щекин Г.В. определяет кадровый менеджмент как систему планирования, организации, мотивации и контроля персонала, необходимая для формирования и

достижения целей предприятия.

Также в научной литературе выделяют следующие определения кадрового менеджмента:

- относительно самостоятельная, постоянно действующая подсистема менеджмента организации, находящаяся в тесной взаимосвязи с другими подсистемами;
- технологичное осуществление определенных видов деятельности, обеспечивающих эффективное управление людьми в интересах личности, организации и общества;
- система кадровой работы, имеющая свои цели, задачи, принципы, методы и технологии.

Среди многообразия объективных предпосылок формирования моделей кадрового менеджмента И. К. Макарова выделяет следующие:

1. Ускорение научно-технического прогресса, компьютерных технологий и систем, повышение интеллектуальной составляющей бизнеса, способствующих изменению содержания и насыщенности трудовой деятельности, ориентирует менеджеров на поиск новых методов и способов работы с кадрами, оптимизацию управленческих решений по организации труда, усилению мотивации и развития персонала .
2. На производителей влияют макроэкономические процессы, заставляющие концентрировать влияние на потребностях узких сегментов потребителей и повышать уровень сервиса и коммуникационного взаимодействия в том числе за счет повышения уровня профессионализма персонала и оптимизации кадрового состава компании [2, с.460].

Российский ученый А.Я. Кибанов исследованию системы управления человеческими ресурсами посвятил несколько своих научных работ, рассматривая методологические и правовые основы системы управления персоналом, развития и обучения персонала, как базиса управления человеческими ресурсами [5, с.80].

Веснин В.Р. в своей работе «Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе» охватывает широкий круг проблем управления персоналом: персонал организации, должность и должностные полномочия, проектирование условий труда, служба персонала, выработка кадровой стратегии; планирование, набор, отбор, адаптация, развитие и аттестация персонала; деловая карьера,

проблемы руководства, мотивация, конфликты, экономика персонала и др.

В кадровом менеджменте все функции управления сосредоточены на повышении эффективности процесса управления работниками и достижения их высокой производительности труда. При этом учитываются все аспекты потенциала развития специалиста: профессиональные и личностные. Главное, чтобы воздействие на них привело к ожидаемому эффекту – сотрудник работал эффективно и был ориентирован на дальнейшее развитие [2, с.461].

Такого результата можно достичь, когда интересы работника и компании максимально совпадают и каждый по максимуму получает то, что ожидает и что удовлетворяет его потребностям. Задача кадрового менеджмента – выяснить эти аспекты соприкосновения интересов и обеспечить их удовлетворение [7, с.12].

Кадровая стратегия – это разработанное приоритетное и качественное определение направления действий, необходимых для достижения долгосрочных проектов по созданию коллектива, обладающего высокой степенью профессионализма, ответственности. Все работы проводятся с учетом ресурсных возможностей и стратегических задач организации.

На сегодняшний день профессиональная стратегия организации помогает обеспечить четкие взаимосвязи со всеми системами эффективного управления.

Новый период в работе с кадрами характеризуется обеспечением повышенного внимания к личности работника, поискам новых стимулов и обеспечением социальных гарантий. Запланированная работа с персоналом помогает достичь поставленных целей с минимальными ресурсными затратами.

Практика стратегического планирования в России на фазе становления, у управленцев больше вопросов, чем ответов. За основу берется опыт зарубежных коллег.

Основы стратегии определяются следующими факторами: средой функционирования предприятия; основным типом стратегии; уровнем развития планирования; открытой или закрытой формой кадровой стратегии. Основные черты профессиональной стратегии предприятия представлены в таблице 1:

Таблица 1

Основные черты профессиональной стратегии предприятия

Долгосрочность  
перспективы

- формируются психологические установки;
- разрабатывается система мотивации; формируется структура персонала;
- уделяется повышенное внимание всем системам управления, их проработке и адаптации под новые условия

Взаимосвязь с общей  
стратегией организации

- при изменении стратегии организации пересматривается кадровая стратегия;
- производится изменение структуры и численности персонала;
- пересматриваются стили и методы управления;
- оптимизируются методики квалификации, переквалификации; изменяются требования при отборе

Стратегия профессионального развития предприятия основана на учете взаимосвязей с краткосрочными и долгосрочными задачами и планами организации [5, с.81].

Конкретизировать вопросы кадровой стратегии позволяют документы по стратегическим планам, в которых содержится список планов, основных задач и способов их решения с помощью конкретных мероприятий. В случае необходимости привлекают дополнительные ресурсы, в том числе и человеческие. В долгосрочном стратегическом плане указывают количество основных ресурсов, необходимых для быстрого осуществления поставленных задач.

## **1.2. Задачи и функции кадровой стратегии**

Кадровой стратегией называют совокупность идей и задач, применимых в отношении персонала определенной организации. Цель такого управления заключается в приведении мотивов и ценностей каждого трудящегося в соответствии со стратегией компании.

Одним словом, подобный управленческий аппарат направлен на усовершенствование полезной отдачи от работы кадров [8, с.62].

Несмотря на то, что кадровая стратегия напрямую связана с управлением персоналом предприятия, эти определения не совсем одно и то же. Кадровая стратегия — это лишь инструмент управления персоналом. Последнее же несет в себе более широкий подтекст [1, с.56].

Управлением персонала называют как науку, так и трудовую деятельность, которые направлены на изучение и применение знаний, касающихся наполнения фирмы только эффективными кадрами.

Одна из первоочередных задач создания управленческого аппарата заключается в установлении потенциальных ресурсов в системе управления работниками. Далее четко устанавливаются направления работы с кадрами, которые подлежат корректировке согласно действию корпоративной стратегии.

Формирование успешной стратегии зависит от внешних и внутренних обстоятельств.

Обстоятельствами внешней среды являются факторы, не зависящие от поведения предприятия. Организация должна приспособиться к этим факторам, учитывая их при формировании стратегии, чтобы правильно определить потребность в кадрах и оптимальные источники ее покрытия.

Таковыми обстоятельствами являются следующие [3, с.23]:

Состояние рынка труда. К данной группе факторов относятся демографическая ситуация, стратегия в сфере образования, влияние профсоюзов.

Научно-технический прогресс - состояние рынка труда, возможности обучения и повышения квалификации.

Нормативно-правовое окружение — действующее законодательство в сфере труда и его охраны, занятость, социальное обеспечение и так далее.

Обстоятельствами внутренней среды считаются причины, влияющие на корпоративную среду, но поддающиеся мерам, принимаемым организацией.

К таким обстоятельствам относятся:

- задачи предприятия, на основе которых вырабатывается управленческая стратегия;

- управленческий стиль (четкая централизация или децентрализация);

- финансовое обеспечение (для финансирования действий, связанных с кадровой стратегией);
- манера руководства.

Направления управленческого аппарата тесно связаны направленностью работы кадровиков в определенной компании. Одним словом, направления управленческой стратегии предприятия соответствуют действующим в нем задачам системы управления кадрами [1, с.57].

Основными направлениями являются:

- управление штатом предприятия. Основой данного направления считается равное достижение как персональных, так и общих организационных целей. В связи с этим ставится цель поиска компромиссов между взглядами администрации и сотрудников [3, с.24] ;
- подбор и качественное использование кадров. К задачам этого направления относится эффективный подбор персонала в соответствии с заявленными требованиями. Кандидаты проверяются на профпригодность, объем знаний, наличие опыта, индивидуальные привычки и склонности;
- создание и обучение трудовых ресурсов для руководящих мест - подбор кандидатов на основе конкурса, тщательная подготовка, экзамен, проведение регулярных оценок качества персонала;
- оценка кадров - проведение аттестаций, разработка совокупности показателей, характеризующих работника и его труд;
- совершенствование сотрудников. Принципом направления является повышение квалификации работников;
- мотивация и стимул - правильное сочетание награждения и штрафов.

К инструментам кадровой стратегии относятся следующие:

- ежедневная работа с кадрами;
- составление планов на будущее;
- руководство сотрудниками;

- разработка и проведение мероприятий, направленных на развитие штата;
- разработка мероприятий, направленных на решение социальных проблем;
- определение системы наград сотрудников.

Правильно применяя подобные инструменты, корректируется поведение работников и повышается эффективность их труда

К этапам выработки кадровой стратегии относятся следующие [1, с.58]:

- подробное изучение ситуации и прогнозирование усовершенствования компании. Установка стратегических целей предприятия;
- разработка основных принципов кадрового аппарата, установление приоритетных задач;
- официальное утверждение кадрового аппарата;
- пропаганда управленческой системы, донесение информации о разработанных мероприятиях до сотрудников, сбор предложений;
- оценка финансовых средств на внедрение установленного типа стратегии;
- планирование оперативных процедур - выявление будущей потребности в кадрах, прогноз численности сотрудников, создание штата, перемещение кадров внутри компании.

Реализация выбранных методов:

- программы совершенствования персонала;
- наполнение штата;
- проведение адаптации сотрудников, создание команд, формирование корпоративного духа.

Оценка проведенной кадровой стратегии и выявление недочетов.

Различают разные виды кадровой стратегии в зависимости от двух направлений:

- масштабов управленческой стратегии;
- степени открытости.



Согласно объемам управленческой стратегии ее делят на следующие виды:

- активную;
- пассивную;
- превентивную;
- реактивную [9, с.113].

Остановимся на каждом из этих видов более подробно.

Пассивной стратегией называют такое поведение организации, которое не имеет установленного плана мероприятий в отношении кадров. Вся работа кадровиков заключается в устранении неблагоприятных последствий. В данном случае предприятие не занимается прогнозированием потребности в штате, не имеет базовых инструментов управленческой стратегии [4, с.76].

Руководство с реактивной видом стратегии занимается наблюдением за признаками неблагоприятной обстановки в работе с сотрудниками, обстоятельствами и состоянием развития кризисных и конфликтных ситуаций, отсутствием мотивации работников. Руководство занимается предотвращением кризиса, а при возникновении — его устранением, выявлением причин появления кадровых проблем.

Превентивный вид заключается в существовании объясненного мониторинга развития, но отсутствием возможностей для устранения неблагоприятных ситуаций. Службы подобных фирм обладают как средствами диагностики служащих, так и прогноз развития на среднесрочный период.

Активная стратегия заключается в существовании как прогноза, так и средств для регулирования положения. Службы занимаются разработкой антикризисных программ, регулярным наблюдением за ситуацией и корректировкой исполнения программ согласно параметрам кадровой стратегии.

Активная кадровая стратегия делится на две подгруппы:

- рациональная — представляет собой совокупность качественных диагнозов и обоснованных прогнозов развития предприятия. Такая стратегия имеет средства, чтобы влиять на ситуацию, а также прогнозировать ее на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный период;

- авантюристическая - в отличие от рациональной, такая стратегия не разрабатывает качественный прогноз, однако, делает все, чтобы влиять на ситуацию [4, с.77].

Исходя из степени открытости, встречается два вида стратегии:

- открытая — отличается прозрачностью для потенциального штата. В организации с открытым типом идет набор как на низовые, так и на руководящие должности. Предприятие устраивает на работу людей «извне» при условии, что они обладают всеми необходимыми требованиями;

- закрытая — отличается тем, что наполняет существующие вакантные должности путем передвижения кадров по служебной лестнице от низшей ступени к высшей.

Четкое соблюдение разработанных законодательством норм и правил в сфере труда.

Наполнение штата предприятия качественным и эффективным персоналом в соответствии с заявленными требованиями [11, с.23].

Разумное использование набранных кадров.

Формирование дружной и сплоченной атмосферы внутри компании.

Поддержка работоспособности персонала.

Установление критериев набора персонала, его обучения и повышения квалификации.

Проведение мероприятий по развитию и повышению квалификации сотрудников.

Установление эффективности проводимых мероприятий.

Критерии оценки

Для того чтобы провести полноценный анализ существующей на предприятии управленческой стратегии, необходимо разработать следующие критерии оценки:

- качественное и количественное наполнение организации штатом;

- степень текучести сотрудников;

- степень гибкости используемой стратегии;

- учет мнений и интересов сотрудников.

Чтобы быстро и легко провести количественный анализ, всех сотрудников условно делят на три группы:

- руководствующую;

- управляющую;

- исполнительскую [10, с.12].

Также различают группы: мужскую и женскую, сотрудников пенсионного возраста и несовершеннолетних, находящихся в отпуске или на рабочем месте, трудоустроенных в центральном отделении или филиалах.

Для проведения качественного анализа, сотрудников различают по уровню образования, опыту работы, наличию квалификации и так далее.

Степень текучести кадров считается наиболее ценным показателем, при помощи которого оценивают успешность адаптационных мероприятий, «свежесть» существующего коллектива [4, с.78].

Для того чтобы оценить гибкость стратегии, изучаются ее характеристики: стабильность или динамичность. Успешная кадровая стратегия должна иметь развитие, то есть динамику для того, чтобы подстраиваться под существующие внешние факторы

Для того чтобы улучшить работу кадровиков проводят несколько мероприятий.

Усиление системности в подборе сотрудников. Оптимизация процедуры выдвижения — сведений о вакантных местах, кандидатах, процедура отбора кандидатов, их назначения и введения в должность.

Планирование на долгосрочный период - позволяет добиться стабилизации деятельности предприятия в целом.

Мониторинг и изучение факторов внешней среды.

Прогнозирование спроса и предложения на рынке труда.

Оптимизация систем подготовки и развития сотрудников, отношений внутри коллектива, а также между руководителями и подчиненными.

Усовершенствование систем мотивации и оплаты труда [5, с.62].

Формирование резерва трудовых ресурсов.

Основным объектом всей кадровой стратегии являются кадры или работники предприятия. Именно они считаются главным и решающим фактором производства, основной производительной мощью. Исходя из этого, можно с уверенностью сказать, что успешная работа кадровиков и их грамотная стратегия — это главный фактор в развитии и процветании всей организации [11, с.24].

Таким образом, системы кадровой стратегии являются частью общей экономической стратегии организации. С помощью тщательно проработанных систем обеспечивается общая результативность деятельности персонала, эффективность управления. Профессиональная стратегия и стратегия имеют общую интеграцию. В основную методику функцией управления входит последовательный процесс перехода от авральных и неэффективных методов управления к целостности и эффективности. Все это направлено на решение долгосрочных задач организации.

## **ВЛИЯНИЕ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА**

### **Взаимосвязь кадровой стратегии и положения компании на рынке труда**

Последовательность процесса разработки и реализации кадровой стратегии заключается в проведении предварительной информативной оценки функций управления, ряда других показателей посредством использования конкурентного профиля. При оценке успешности управления рационально применять экспертные методы. Все другие показатели проверяют с помощью сравнительного анализа [6, с.704].

Важнейшими факторами учета при разработке стратегии кадровой работы является учет уровня основополагающих проблем:

- структур дифференциального управления; количественной оптимизации работников;
- текущей динамики развития;
- результативности затрат;
- долгосрочной динамики развития;
- адаптации; процессов продвижения;
- мотивации; социального обеспечения;
- корпоративной культуры [17].

Системы кадровой стратегии являются частью общей экономической стратегии организации. С помощью тщательно проработанных систем обеспечивается общая результативность деятельности персонала, эффективность управления.

Профессиональная стратегия и стратегия имеют общую интеграцию. В основную методику функцией управления входит последовательный процесс перехода от авральных и неэффективных методов управления к целостности и эффективности. Все это направлено на решение долговременных задач организации.

Цели и задачи реализации кадровой стратегии заключаются в создании целостности и гармоничности всех элементов системы управления:

- профессиональной стратегии;
- стратегии;
- планирования [6, с.705].

Кадровая стратегия предназначена для определения, какой коллектив требуется создать в организации, как организовать работу всего персонала, чтобы максимально быстро реализовать все поставленные задачи и цели. Кадровая стратегия развития организации направлена на разработку действенных методов, которые помогут собрать, удержать необходимых специалистов, избежать сокращения кадров.

При формировании индивидуальной стратегии организации одновременно осуществляется стратегическое - долгосрочное, тактическое - среднесрочное и оперативное - краткосрочное планирование. Кадровая стратегия, стратегия, планирование служат экстраполяцией общей стратегии компании, влияют на все плоскости человеческого фактора. Профессиональная стратегия развития предприятия является основной составляющей взаимосвязанных элементов системы эффективного управления кадрами [12].

Профессиональная стратегия включает элементы, помогающие осуществлять взаимосвязь с краткосрочными и стратегическими перспективами организации. В качестве конкретизации вопросов кадровой стратегии за основу берется план стратегического развития компания.

Разработка мероприятий по активизации кадровой стратегии направлена на подготовку и проработку методик, позволяющих осуществить:

- отбор персонала;
- помощь в адаптации;
- удержание ценных кадров путем эффективной мотивации;
- оптимизацию численности кадрового состава.

Количество персонала, необходимого для успешного функционирования организации, указано в стратегическом плане.

Решение о проведении очередной актуализации персональной стратегии принимается при необходимости:

- увеличить преимущества организации перед конкурентами методом эффективного использования имеющегося кадрового потенциала;
- усилить преимущества путем изменения условий использования, динамичного развития потенциала;
- сформировать компетентный и ответственный коллектив с высоким уровнем квалификации.

Основные критерии оценки профессиональной стратегии предприятия отражают все факторы и их влияние на общую стратегию в целом. В концепции развития предприятия заложен глубокий анализ, как внешних, так и внутренних критериев, влияющих на решение поставленных задач. Выявление сильных и слабых сторон управления кадрами считается основой, определяющей успешность [12].

Публичная профессиональная стратегия учитывает общие тенденции развития бизнеса. В зависимости от этого прорабатываются изменения методик работы с персоналом, учитываются основные требования к работникам и управления их развитием. Предпринимательская бизнес-стратегия направлена на увеличение конкурентоспособности, способности занять соответствующую нишу на внутреннем и мировом рынке. Стоит учитывать, что любая стратегия наиболее эффективна на начальном этапе становления и развития предприятия. В дальнейшем ее следует пересматривать и модернизировать с учетом общих

тенденций на рынке. Четкое распределение функций способствует слаженной и эффективной работе. А создание оптимального штата сотрудников и базы кандидатов позволяет рассчитывать на стабильность и экономический рост. Публичная персональная стратегия направлена на динамический рост компании. При проработке такой стратегии обязательно учитывается специфика привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов. Некоторые организации предпочитают направить усилия в сферу развития собственного кадрового потенциала. Это помогает оптимизировать расходы, сократить общую численность персонала, обходиться минимальным количеством работников, которые выполняют трудовые обязанности с большей степенью результативности [16].

Понятие и содержание индивидуальной стратегии в организации учитывается при планировании.

Основными принципами являются:

- внешние и внутренние стимулы;
- оценка эффективности в краткосрочный и долгосрочный период;
- принятие решений о рациональности использования внешних источников рабочей силы;
- обеспечение карьерного роста;
- гарантия занятости;
- инвестиции в персонал;
- разработка принципов мотивации.

Оценка эффективности персональной стратегии современной организации проводится с определенной цикличностью развития. Заранее запланировать такие работы невозможно. Необходимо учитывать специфику предприятия, стабильность использования всех разработанных методик.

Успешность предприятия, достижение поставленных целей во многом зависит от кадровой составляющей, которые характеризуются высокой степенью интеллектуального труда.

Человеческий ресурс - важнейший нематериальный актив предприятия, поскольку все иные активы пассивны по своей сути и требуют вмешательства человека для производства стоимости. Из этого следует, что одним из условий конкурентоспособности организации является эффективная стратегия управления человеческими ресурсами [13].

Главной целью системы управления персоналом предприятий является обеспечение компании высококлассными специалистами, их продуктивное использование, профессиональное и социальное развитие, удовлетворяющее и руководство предприятия, и самих работников. Кадровая стратегия таких предприятий должна обеспечивать баланс между максимизацией гибкости и эффективностью персонала. Стратегия управления персоналом организации связывает между собой многочисленные аспекты управления персоналом для обеспечения стимулирования и влияния на сотрудников, на их трудовые качества и квалификацию. Этим создается такая стратегия управления, которая соответствует конкретной целевой группе [13].

Эффективное использование имеющихся у предприятия ресурсов может позволить предприятию не только достичь, но и сохранить и упрочить конкурентные позиции. Усиливающаяся конкуренция на рынке высоких технологий в условиях рыночной экономики обуславливает медленный отход от иерархического управления к взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах. Это диктует необходимость в принципиально новом подходе к приоритетам, главным из которых становится грамотная и продуманная кадровая стратегия.

Через кадровую стратегию осуществляется реализация целей и задач управления персоналом. Кадровая стратегия формируется руководством организации и реализуется кадровой службой через выполнение её работниками своих функций.

Успешная, конкурентоспособная деятельность предприятия невозможна без стратегического и целостного подхода к управлению всеми имеющимися активами и, прежде всего, наиболее ценными из них - человеческим капиталом.

Исследования последних лет показывают то, что наиболее эффективными вложениями являются инвестиции в человека, что свидетельствует о необходимости высокоэффективной комплексной системы организации труда и производства, которая способна обеспечить не только рациональное использование имеющихся экономических ресурсов, но и развитие производственного и трудового капитала. Взаимодействие технических, экономических и социальных параметров производства необходимо принимать во внимание при организации управления на предприятии. Перед руководителем предприятия (организации) стоит задача подбора кадров, соответствующих определенным требованиям, а также оптимизации распределения служащих по индивидуальным рабочим местам различной категории сложности. Необходимо точно сформировать организационную структуру предприятия - обосновывать



оптимальную форму управления при данных производственных условиях и ограничениях. Существующие сегодня методы управления трудовыми ресурсами предприятий, разработанные для условий традиционной экономики, не отвечают требованиям управления специалистами с высоким развитием интеллекта, без чего невозможно функционирование производства и организации в целом [15].

Предприятия требуют нового работника, набор знаний, навыков и умений которого изменяется в зависимости от меняющихся целей предприятия. Основная проблема, возникающая в сфере управления персоналом предприятия, состоит в смене роли работника в производственном процессе под влиянием нового технологического уклада. Использование наукоемких технологий способствует изменению содержания и функции труда, возникновению новых профессий и специализаций, что требует от работника большей умственной мобильности, умения решать производственные задачи в новых условиях усложнения профессиональной деятельности.

Основной целью кадровой стратегии предприятий является поддержание оптимальных условий для эффективного труда, который способствует достижению целей предприятий. При этом большое внимание уделяется специфике сотрудников предприятий – большую часть персонала предприятий на сегодняшний день должны составлять сотрудники интеллектуального труда, они оперируют в своей работе информацией и знаниями. Они идентифицируют себя чаще с профессией, а не с конкретной организацией или рабочим местом. Сферой их профессиональных интересов являются собственный интеллектуальный рост и развитие. Это те сотрудники, которые могут быстро обучаться, передавать знания и работать в условиях постоянного риска, изменений и неопределенности. Работников интеллектуального труда отличают глубокое понимание сущностных основ профессии, умение прогнозировать процессы и явления, находящиеся в зоне его компетенции, способность моделировать ситуацию, непрерывно творчески мыслить, включать интуицию, использовать элементы новизны и оригинальности при выполнении профессиональных задач, стремление к самосовершенствованию. Необходима такая система управления персоналом, которая способна удержать сотрудников умственного труда и повысить результативность их труда в целях достижения целей предприятия [15].

## 2.2. Влияние кадровой стратегии на конечный результат деятельности организации

Стратегия развития кадрового потенциала включает в себя следующие составляющие [14]:

Планирование количественной и качественной потребности в кадровом потенциале. Следует различать общую потребность в кадровом потенциале, потребность по категориям и дополнительную потребность. Общая потребность определяется по объему продаж, по добавленной стоимости. Потребность по категориям определяется по трудоемкости, по нормам обслуживания, по числу рабочих мест и штатному расписанию. Дополнительная потребность в персонале связана, прежде всего, с расширением производства или же с необходимостью приема новых сотрудников взамен ушедших из организации по ряду причин.

Обеспеченность кадровым потенциалом. Подразумевает организацию отношений и связей с рынком труда – маркетинг персонала. На этом этапе производится отбор персонала на основе его компетентности (функциональной, мотивационной, интеллектуальной). Функциональная компетентность связана с умением своевременно принимать обоснованные решения на основе научной или технической базы знаний. Мотивационная компетентность кадрового потенциала обусловлена мотивами признания, самовыражения, самоутверждения, причастности к общему делу. В основе мотивационной компетентности лежит внутренняя мотивация, направленная на удовлетворение потребностей достижения определенных результатов в конкретный период времени. Интеллектуальная компетентность представляет собой способности к обобщению, систематизации и конкретизации вида деятельности управленческих работ. Это гибкость и креативность ума, способность к принятию нестандартных решений. Именно вышеперечисленные компетентности и составляют конкурентоспособность кадрового потенциала организации [16].

Развитие кадрового потенциала. Этот этап включает в себя обучение, переподготовку, реализацию карьеры и служебных перемещений.

Использование кадрового потенциала. Кадровый потенциал необходимо использовать в соответствии с организационной структурой и целями организации. Основной задачей на данном этапе является выявление резервов уровня отдачи работников. Это достигается путем эффективного использования квалификационного потенциала (знания, умения, навыки, обуславливающие профессиональную компетентность), психофизиологического (работоспособность) и творческого потенциала (интеллектуальные способности). Отдача от труда персонала будет более эффективной, если уровень приложенных усилий в

процессе труда соответствует ожидаемому вознаграждению, способному удовлетворить потребности работников организации. Использование кадрового потенциала можно охарактеризовать с помощью таких показателей как: индекс стабильности персонала, коэффициент текучести кадров, уровень технической вооруженности, производительность труда, уровень рентабельности, прибыль, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.

Мотивационная составляющая кадрового потенциала. Выбор методик совершенствования мотивации персонала представляет собой составляющую кадровой стратегии развития персонала в организации. Все человеческие потребности зависят от индивидуальных особенностей людей, от их способностей и возможностей. Средством удовлетворения потребностей кадрового потенциала в организации является оплата труда. Признание труда человека сопровождается увеличением его заработка. Создавая систему мотивации в организации, следует учитывать: какие усилия необходимы для выполнения качественной работы, соответствуют ли затраченные усилия полученному результату, какой результат считать и воспринимать как удовлетворительный. Грамотная мотивация кадрового персонала позволит более полно раскрыть и реализовать возможности персонала, повысить эффективность индивидуального труда и организации в целом.

Правильно выбранная кадровая стратегия обеспечивает [17]:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.);
- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;
- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой стратегии в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой стратегии.

Риск не реализовать выбранную кадровую стратегию либо реализовать со значительно меньшим эффектом может быть связан: - с изменением общей стратегии и производственной деятельности фирмы как реакции на неблагоприятное изменение ситуации со сбытом продукции; - с изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда; - с трудностями быстрой окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу; - с нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении и т.д.

Коль скоро кадровая стратегия является производной от реализуемой общей стратегии развития предприятия, обоснованность ее выбора зависит от того, насколько качественно были проведены маркетинговые исследования предприятием (фирмой) возможного сбыта продукции, работа по формированию спроса на нее со стороны потребителей, удастся ли выдержать конкуренцию производителей [13].

Необходима проработка сильных и слабых сторон деятельности предприятия в отношении возможной конкурентной борьбы за привлечение квалифицированной рабочей силы, финансовых возможностей предприятия (фирмы) в отношении обеспечения определенного уровня заработной платы и предоставления других льгот, имиджа предприятия. Важно учитывать окружение предприятия, территориальную близость родственных по профилю производств, обладающих теми или иными преимуществами (например, в развитости социально-бытовой инфраструктуры) и т.д. Поэтому общий стратегический план формирования кадров предприятия должен быть дополнен ситуационными планами, содержащими систему мер по преодолению возникающих трудностей различного характера. При оценке кадровой стратегии нужно учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов: проигрывая в одном, можно существенно выиграть в другом.

Например, реализация стратегии развития предприятия, основанная на различного вида интеграции и диверсификации, позволит получить эффект, который сможет перекрыть дополнительные издержки на рабочую силу, в то время как традиционный (часто весьма узкий, например только через возможный рост

производительности труда) подход в сопоставлении затрат и результата даст отрицательный ответ [15].

Выигрыш может быть получен за счет многократного использования одних и тех же ресурсов (увеличение коэффициента сменности работы оборудования) или за счет экономии на условно-постоянных расходах, а также за счет того, что удастся обеспечить большее соответствие новой продукции и услуг потребительскому спросу и получить большой доход за счет высоких цен их реализации. При диверсификации возможная убыточность одного производства может успешно компенсироваться прибыльностью другого, что нельзя не учитывать при выборе ориентиров в кадровой стратегии.

Необходима проверка кадровой стратегии 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 стратегию, а на материалах территориальной службы занятости - анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

Кадровая стратегия организации разрабатывается исходя из потребностей организации в области управления человеческими ресурсами. Именно рынок труда позволяет реализовать кадровую стратегию организации. Так как именно рынок труда стимулирует сотрудников на высококвалифицированный труд, способствует созданию жесткой взаимосвязи между вкладом каждого и полученным конкретным результатом, что позволяет сотруднику мотивироваться и вкладываться в работу все больше и больше. Так же рынок труда предоставляет сотруднику свободу выбора профессии, отрасли и места деятельности, что снижает текучесть кадров в организации [12].

Рынок труда дает возможность свободного движения заработной платы и других доходов при сохранении приоритета квалификации и образования, соблюдении установленного законом гарантированного минимума зарплаты, обеспечивающего прожиточный минимум, что является неотъемлемой частью кадровой стратегии организации.

Многие кадровые стратегии подразумевают собой привлечение творческих и инициативных сотрудников, данные трудовые ресурсы творческого типа, осуществляющие эволюцию общества, формируются именно на рынке труда. Именно на рынке труда формируется производственная самостоятельность, стремление к совершенствованию технологии и методов обслуживания населения, что ведет к достижению целей организации. Если предприятие не может удовлетворить свою потребность в работниках за счет рынка труда (например, готовые специалисты необходимого профиля стоят слишком дорого), то кадровая стратегия должна предусматривать возможность постоянного внутреннего обучения и развитие сотрудников до уровня квалификации, необходимого предприятию в настоящий момент времени и в перспективе.

В случае если стратегия предприятия опирается на качество продукции и потребность в трудовых ресурсах может быть легко удовлетворена на внешнем рынке труда, то приоритетными направлениями кадровой стратегии могут быть: подбор квалифицированных работников (особое внимание уделяется совершенствованию тактик поиска и оценки кандидатов); разработка и внедрение программ по мотивации, ориентированных на обеспечение вовлеченности работников в деятельность предприятия и обеспечения баланса между целями организации и целями работников; создание и внедрение системы вознаграждения, направленной на стимулирование качества [15].

Вопросами тактического характера в этом случае могут быть: выбор адекватных данной ситуации форм и критериев премирования и измерения эффективности деятельности работников в краткосрочном и среднесрочном периодах как на основе индивидуальных, так и групповых критериев оценки.

Таким образом, кадровый потенциал определяет уровень конкурентоспособности организации, экономическую эффективность и перспективность долгосрочного и надежного присутствия организации на рынке. Стратегия развития кадрового потенциала организации дает полное представление о реализации объективных возможностей персонала для достижения конечного результата – прибыли организации при минимальных затратах.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе написания работы удалось достичь поставленных целей и задач.

Установлено, что формирование корпоративной культуры и отношений внутри коллектива начинается с обозначения основной цели деятельности предприятия и проведения различных исследований. Анализ деятельности конкурентов и перенятый успешный опыт зарубежных компаний способствует определению главных нюансов, на которые руководству организации необходимо делать упор для установления более качественной кадровой стратегии.

В комплекс задач исследования входят следующие пункты:

- диагностика социально-психологических факторов;
- анализ воздействия социально-конфликтных ситуаций и стрессов на общую атмосферу внутри коллектива;
- установление четких границ обязанностей для каждого работника;
- контроль и планирование потребностей персонала;
- установление возможности карьерного продвижения;
- корректировка мотивационных аспектов деятельности.

Некоторое время назад данные аспекты рассматривались в качестве задач второстепенной важности, но в современном мире работники компаний нуждаются в большей свободе и возможности самореализации. Безответственный подход руководства к формированию кадровой стратегии приведет к высокому показателю текучести кадров, что повлечет за собой уменьшение производительности компании в целом.

Так как кадровая стратегия является одной из основных систем, регулирующих взаимоотношения членов коллектива, именно на ее совершенстве базируется общий успех деятельности предприятия. Если современными правилами установления порядков внутри организации пренебречь, то такая фирма не сможет составить достойную конкуренцию остальным участникам рынка.

Несовершенная кадровая стратегия имеет ряд последствий, которые негативно влияют на общую корпоративную атмосферу:

- низкая производительность;
- отсутствие сплоченности коллектива;

- невыполнение прямых обязанностей и игнорирование распоряжений руководства;
- отсутствие мотивации качественно работать;
- низкие продажи и недостаток выгодных клиентов.

Конечно, самые действенные способы улучшения кадровой стратегии могут быть связаны с необходимостью финансовых затрат и потребуют длительного адаптационного периода, так как люди далеко не всегда с первых дней принимают различные изменения. Но если совершенствовать систему грамотно и постепенно, то каждый член коллектива со временем осознает, что данные инновации проводились для их блага и не ради ущемления прав рядовых сотрудников.

Для трудоспособных граждан нашей страны вопрос получения достойной оплаты своего труда, чаще всего, стоит на первом месте и выступает в роли основного мотивационного элемента. Если работники компании будут уверены в завтрашнем дне и будут знать, что руководство организации всегда поощрит их за успешный труд, то такие лица будут дорожить своим рабочим местом и сделают все возможное для успеха фирмы. Но административному составу необходимо четко понимать, что система оплаты труда должна быть спроектирована таким образом, чтобы люди не просто монотонно выполняли работу, а принимали активное участие в судьбе фирмы и проявляли максимальную инициативность, особенно в решении сложных ситуаций. Для успешного совершенствования кадровой стратегии путем установления рациональной оплаты труда работников начальникам необходимо продумать следующие моменты:

- какой график оплаты наиболее приемлем (в зависимости от выработки, по количеству часов или дневная ставка);
- из чего будет состоять основной фонд заработной платы;
- за какие аспекты деятельности следует выплачивать надбавки стимулирующего характера.

Достаточное финансовое стимулирование работы обеспечит предпринимателей преданным коллективом, который будет не просто гнаться за большей зарплатой, а будет напрямую заинтересован в успешной деятельности компании.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**



1. Адамчук, В.В. Организация и нормирование труда: учебное пособие для вузов / под ред. В.В. Адамчук. - СПб.: СПб ГУАП, 2014. - 52 с.
2. Архипова Ю. А., Зыкова К. С. Организация рабочих мест и ее роль на предприятии // Молодой ученый. - 2015. - №23. - С. 460-462.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 2013. - 480с.
4. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала, Учебное пособие. Р-н-Д, Феникс, 2014. - 220 с.
5. Громов, М.Н. Научная организация, нормирование и оплата труда на сельскохозяйственных предприятиях: учебное пособие для вузов/ под ред. М.Н. Громов. - Йошкар-Ола: Издательство ЮНИТИ, 2014.- 815с.
6. Денисова Е. И. Совершенствование условий труда персонала организации // Молодой ученый. — 2016. — №11. — С. 704-708
7. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 320с.
8. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М., 2015. - 330 с.
9. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭ и У, 2014. - 256с.
10. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник/ под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е доп и пераб. - М.: - ИНФРА-М. - 2014. - 120 с.
11. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. Пособие. - М.: Дека, 2013.-304с.
12. Влияние кадровой политики на конкурентоспособность организации - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://articlekz.com/article/21104>(дата обращения: 14.03.2019)
13. Влияние кадрового потенциала на результаты деятельности организации - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/3481>(дата обращения: 14.03.2019)
14. Кадровая стратегия - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://info-personal.ru/upravlenye-personalom/kadrovaya-politika-zachem-ona-nuzhna-i-kak-ee-razrabotat/> (дата обращения: 14.03.2019)
15. Кадровая стратегия организации - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://homeurist.com/trud/kadr-uchet/politika.html>(дата обращения: 14.03.2019)
16. Кадровая стратегия - [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66804-qqq-17-m8-kadrovaya-strategiya-predpriyatiya-razrabotka>(дата обращения: 14.03.2019)
17. Кадровые стратегии - [Электронный ресурс] - Режим доступа: [https://psyera.ru/kadrovye-strategii\\_9256.htm](https://psyera.ru/kadrovye-strategii_9256.htm)(дата обращения: 14.03.2019)