

Содержание:

Введение

В современных российских условиях проблема управления наиболее острая. У нас, как нигде в мире, не хватает грамотных управленцев. Причём проблема управления наблюдается на всех уровнях и во всех сферах.

Современный мир очень изменчив, поэтому от управленцев требуется

В данной работе мы рассмотрим стратегию управления персоналом, которая является одним из самых значимых элементов управления компанией и, следовательно, влияет на важные организационные процессы.

Данная тема привлекает внимание ученых, так как отражает эволюцию процесса управления на всех уровнях организации.

Так же данная тема актуальна для руководителей организаций, совершенствуя данную сферу управления, они повышают эффективность работы всей организации.

Необходимо отметить, что данная тема хорошо освещена в научных трудах различных учёных и периодических изданиях.

Предметом нашего исследования является стратегия управления персоналом.

Объектом - элементы стратегии управления персоналом в организации.

Главная цель данной работы - анализ влияния внешних и внутренних факторов на стратегию управления персоналом.

Данная работа ставит следующие задачи:

- дать определение кадровой политики;
- рассмотреть процесс формирования кадровой политики в современной организации;
- проанализировать этапы проектирования кадровой политики;

- сравнить кадровые мероприятия открытой и закрытой модели осуществления кадровой политики;
- рассмотреть процесс эволюции стратегии управления персоналом;
- выделить взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом;
- обозначить задачи службы управления персоналом на каждой стадии жизненного цикла организации;

Данная работа имеет следующую структуру: в разделе первом дано понятие кадровой политики и рассмотрен процесс формирования кадровой политики в современной организации, в первом подразделе представлен анализ этапов проектирования кадровой политики. В подразделе втором представлен сравнительный анализ мероприятий закрытой и открытой моделей кадровой политики. В разделе втором рассмотрен процесс эволюции стратегии управления персоналом. В подразделе первом, второго раздела выделена взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом. В подразделе втором, второго раздела обозначены задачи службы управления персоналом на каждой стадии жизненного цикла организации.

Метод изучения темы курсовой работы- аналитический и статистический.

Степень разработанности темы курсовой работы, высока. Её анализом занимались такие ученые и публицисты, как Сушин М.Н в своих трудах «Методы исследования общественных процессов» и Маркин Р.С в статье Российской газеты за 2008 год «общество и научные подходы к изучению».

Цели и задачи курсовой работы определяют её структуру. Работа включает введение, две главы, заключение, список использованной литературы.

Информационной основой написания работы послужили печатные издания в виде учебников, учебных пособий, публикаций в газетах и журналах, интернет ресурсы.

Глава 1. Формирование кадровой политики в современной организации

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию.

Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

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

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле - это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

При широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства.

Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле кадровая политика - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия - обеспечение высокого качества кадрового потенциала. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу.

Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Так, в ходе формирования кадровой политики необходимо согласование следующих аспектов:

1. разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
2. организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение;
3. информационная политика - [\[1\]](#)создание и поддержка системы движения кадровой информации;[\[2\]](#)
4. финансовая политика - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
5. политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
6. оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Таким образом, мы видим, что кадровая политика является одним из важнейших аспектов развития организации. Определяя стратегию развития организации, менеджеры тем самым определяют кадровую политику. Два этих процесса неразрывно связаны и естественно влияют друг на друга.

Люди всегда были ценным ресурсом организации, сегодня это необходимо понимать и соответственно корректировать кадровую политику.

Сегодня, определяя стратегические цели организации, необходимо учитывать множество факторов, влияющих на организацию. Так для эффективной работы организации кадровую политику необходимо правильно спроектировать. Об этом речь пойдёт в следующем разделе.

1.1 Этапы проектирования кадровой политики

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации.

Так, у части уже давно функционирующих организаций существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления.

У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие этапы по проектированию кадровой политики:

1. нормирование;
2. программирование;
3. мониторинг;

1. Нормирование.

Цель - согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития.

В рамках этого этапа работы важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса. Например, весьма существенным является наличие в организации представления об идеальном сотруднике, принципах взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требованиях к развитию определенных способностей и умений.

2. Программирование.

Цель - разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации.

Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закреплённых в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ - представление о приемлемых инструментах и способах воздействий, их согласование с ценностями организации.

Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации.

В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений.

Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, при наборе персонала представляется нецелесообразным использование строгих психологических тестов. Скорее в данном случае следует уделять большее внимание процедурам собеседований, групповым мероприятиям и моделированию реальных производственных ситуаций.

3. Мониторинг персонала.

Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Для предприятий, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ.[\[3\]](#)

В рамках подобной программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации предстает как инструмент управления предприятием.

Анализируя всё выше изложенное, следует отметить, что кадровая политика является одним из инструментов управления организацией. И от того, как она выстроена будет зависеть успех организации. В процессе проектирования кадровой политики необходимо учитывать множество факторов, важнейшим из которых являются финансовые ресурсы. В соответствии с этими ресурсами

формируются цели организации, создается её внутренняя структура, определяется внешняя и внутренняя политика, в том числе кадровая.

1.2 Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Основные фазы стратегического менеджмента

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

- 1) хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- 2) стратегическое планирование в узком смысле - предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
- 3) управление стратегическими возможностями - выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только [\[4\]](#)будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);
- 4) управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени. Разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить кадровые мероприятия разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации (стадии развития организации) и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей.

При открытой кадровой политике и развитии предпринимательской стратегии, которая приходится на стадию формирования организации при стратегическом планировании идёт процесс информирования об организации, оказываемых ею услугах. В этот период организация формирует требования, предъявляемые к персоналу, и привлекает молодых и активных специалистов.

Среднесрочное планирование в этот период предполагает следующие процессы:

- поиск перспективных людей и проектов;
- создание банка кандидатов на работу в организацию;
- проведение конкурсов, выдача грантов;
- установление контактов с кадровыми агентствами;
- отбор менеджеров под проекты;

Находясь на стадии интенсивного роста, организация меняет свою кадровую политику. В ней происходят следующие процессы: Обучение управленцев, формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов. Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала.

На стадии стабилизации организация придерживается следующего курса: разрабатываются новые формы организации труда под новые технологии. Осуществляется разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Реализуются программы оценки и стимулирования труда [\[5\]](#)персонала. Идёт набор эффективных менеджеров.

На стадии ликвидации, при открытой кадровой политике организация максимально сокращает штат сотрудников, оптимизирует производство.

При закрытой кадровой политике на стадии формирования организации создаются собственные институты. Осуществляется поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии, привлекаются друзья, родственники и знакомые.

На стадии роста закрытая кадровая политика состоит из: планирования карьеры, разработки нетрадиционных способов найма, проведения внутрифирменных

программ обучения с учетом личных потребностей в обучении.

Также на данном этапе осуществляется разработка программ стимулирования труда, набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проводятся программы адаптации персонала.

Стадия стабилизации предполагает разработку схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат, реализацию программ обучения управленческого персонала.

Также идёт процесс активного включения персонала в оптимизацию деятельности организации.[\[6\]](#)

На стадии ликвидации организации при закрытой кадровой политике проводятся программы переподготовки специалистов, разрабатываются программы частичной занятости, осуществляется поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Активизируется процесс включения персонала в обсуждение перспектив развития организации, происходит увольнение в первую очередь новых сотрудников.

Выбор той, или иной кадровой политики, а вместе с ней и определение кадровых мероприятий зависит от формы собственности организации, от сферы её деятельности, ассортимента продукции, предоставляемых услуг и множества других факторов.

Несмотря ни на что, свои достоинства и недостатки существуют во всех моделях кадровой политики. Так же следует отметить, что в реальной практике редко встречаются стандартно открытые, или закрытые модели кадровой политики.

Необходимо также отметить, что кадровые мероприятия зависят не только от модели кадровой политики, но и от специфики работы организации. Каждая организация индивидуальна и у каждой организации свой, специфичный подход к определению кадровых мероприятий.

Глава 2. Стратегия управления персоналом

В современных условиях степень самостоятельности и ответственности организаций значительно возрастает. Основная часть решений, касающихся производства, сбыта продукции, установления контактов с поставщиками и

клиентами переходит в компетенцию организаций.

Кроме того, появляются такие новые факторы, как интернационализация экономики, множество конкурентов во всех сферах деятельности, изменение правил функционирования организаций. Сама организация несет ответственность за создание ресурсов, обеспечивающих возможность ее развития и удовлетворения запросов коллективов и отдельных личностей.

Создавшиеся достаточно сложные экономические условия в начале восьмидесятых годов на предприятиях Западной Европы способствовали дальнейшему развитию теории управления персоналом и появлению нового подхода к персоналу организаций.

В девяностых годах в теории [7]управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации.

Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления [8]человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.

Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению стратегического управления персоналом, которое преследует цели:

- внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;
- изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

Выживание организаций, не говоря уже об их процветании, зависит, прежде всего, оттого имеют ли они собственную стратегию, а также от того, смогут ли организации последовательно реализовать эту стратегию на практике при помощи конкретных мероприятий.

Неуверенность перед будущим, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации [9] к необходимости внимательно изучить и пытаться внедрить различные варианты стратегического развития своих фирм.[10]

Стратегическая мысль в этой области получила значительный толчок к развитию, особенно из-за ухудшения экономической ситуации, как в странах Западной Европы, так и в нашей стране.

Термин «стратегическое управление» был введен в шестидесятых, семидесятых годах этого века для того, чтобы провести разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Традиционное понятие стратегии основано на представлении о ней как об одном из процессов управления [11] организацией.

Это подразумевало:

- стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);
- стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможной их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;
- стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации, а не к внутренней.

Стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Начиная с конца 80-х годов, появился новый подход к понятию «стратегия», который не отменял предыдущие ориентиры, но уточнял акценты:

- в стратегии одинаково важны все составляющие, так как на стадии внедрения могут возникнуть мало предсказуемые факторы и значительно исказить результаты;
- стратегия имеет отношение и к внутренним факторам деятельности организации: человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус;

- стратегия - это процесс, отражающий управленческую философию руководства фирмы.

Появилось новое определение понятия «стратегическое управление». Это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Элементами стратегии управления персоналом являются:

1. цель деятельности организации;
2. система планирования организации;
3. отношения высших управленческих кадров;
4. организационная структура служб управления персоналом;
5. критерии эффективности системы управления персоналом;
6. ограничения на функционирование системы
7. доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
8. образование управляющих (всех уровней управления);
9. взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;
- оценка квалификации;
- вознаграждение, возмещение затрат труда в виде заработной платы;
- развитие персонала.

Следует отметить, что со временем менялось не только понятие «стратегия», но и его содержательная часть. Внешние процессы вносили свои коррективы в

содержание этого определения. Со временем изменилось отношение к персоналу, как к ресурсу организации, сформировалось понимание необходимости стратегического управления организацией.

Изначально стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности, но под влиянием различных факторов это определение стало несколько шире. Сегодня основным элементом стратегического управления является управление персоналом организации.

2.1 Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

Существует несколько моделей стратегии развития организации, которые в свою очередь влияют на определение стратегии управления персоналом.

Большинство исследователей уверены, что изначально определяется стратегия управления организацией, и лишь за тем формируется стратегия управления персоналом. Автор данной работы разделяет эту точку зрения.

Каждый из перечисленных ниже вариантов стратегии развития организации предполагает свой вариант [\[12\]](#) стратегии управления персоналом.

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке. Как правило, у них много проектов, но мало средств для их осуществления, либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков.

Для реализации названной стратегии организации требуются молодые, активные менеджеры, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, способные долго и много работать, умеющие работать в группах.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею, и получило поддержку со стороны руководства организации.

В связи с тем, что количество сотрудников, воплощающих новые идеи в жизнь невелико, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает.

Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

Прием на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована.

Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.

Возможности роста индивидуального развития важны, так сама стратегия на высоких возможностях личности. квалификации приветствуется способами.

В стратегии динамичного предполагается изменение и структуры .

Задача состоит в нахождении баланса необходимыми изменениями стабильностью. Для стратегии квалификация, специалистов также факторами, определяющими . Кроме того, должны уметь к изменениям, приобретать недостающую в решении задач.

Набор осуществляется из наиболее способных . Он мало , главное - привлечь специалистов, в фирма действительно .

Вознаграждение основано оценке индивидуального и на работе в , на анализе поведения.

Процедуры , применяемые при стратегии, более , но фактор фирме является не последним рассмотрении деятельности специалиста.

Развитие сотрудников обеспечивается счет постоянного их квалификации. связи с сфер деятельности существует реальная профессионального продвижения .

Практика повышения , продвижения работников четко структурирована формализована для , чтобы развитие соответствовало целям фирмы.

Организации, стратегию прибыли, на стадии и рассчитывают постоянную прибыль помощи хорошо изделия, освоенных и при производстве.

Основная организации в ситуации - производить продукции и затраты.

Система такой сферой [13] состоит из процедур, правил, на регулярный жесткий контроль, устранение неуверенности, . Преобладает бюрократический во всем.

специалистов происходит использованием стандартных и правил. только те , в компетенции заинтересована организация данный момент.

осуществления данной важно набрать , уже готовый выполнению своих . Участие в не является и не поощряется, но происходит снижение , или ухудшение изделия, то применение различных привлечения работников решению возникшей .

ликвидации выбирают , которых или деятельности находятся с зрения , положения на , изделий.

фирмы относится к такой из- сокращений. При ликвидации значение меры защиты в поиска способов сокращения (на рабочую , рабочий день, работников других счет данной , перемещения).

персонала и реализации предполагается.

создавшихся не производит .

Вознаграждение осуществляется соответствии с , ни других не применяется.

основана критериях, учетом необходимости направлений . Отбираются работники для остающейся .

Повышение важное значение, берет себя трудоустройству высвобождаемых . значительной работников фирмы связан изменения .

Стратегия применима в , ведут за объемов прибыли, нового расширение рынка.

Признание означает фирмы [14] системы управления в . Участие в поиске становится .

Набор не прекращается, характерно предыдущей, поиск грамотных основных мест.

тем организация необходимых среди, оценивая и потенциал внутреннего, достаточной степени, всем принять развитию новых.

Развитие компетенций квалификации приобретают для данной связи с, организация принципиальное, исходя из. Создание направлений организации предложить новые, новые, карьеры.

Главное стратегии курса организации привлечения управленческой. Без, участия большинства реализовать практике не представляется. этом учесть, материальное вознаграждение ближайшей не.

на примерах управления от развития фирмы.

стратегии фирмами, они редко выбор каком- варианте. Чаще стратегия собой вариантов стратегий. последовательность значимостью результатами каждой.

в стратегического развития выбирают в «высоких», на практике и.

Данная умелое сочетание с освоением технологий и. При проводятся исследования, но большей риска центральной частью.

Это сложное, требующее постоянного и рисков, управления, высокого всего фирмы.

примера можно «Филипс». международная типа, материнская расположена Голландии; свою деятельность странах, том во Франции. данной определяет с персоналом: потребности персонале, планы перемещения, обучения.

фирме отделы по компетенцией, которые специалистов для. Здесь четкие количестве необходимых, также время, могут понадобиться, ныне специалистов каких условиях, желает руководящие (обучение, стажировка, -то условия).

вариант стратегического, предпринимательства динамичного - создание «сервисных», на «полезности» потребителей - клиентов.

отметить, на управления организацией и факторы. факторами подразумевается - социальной на, под внутренними - , размер, уровень.

Четкие филиалами. Здесь работников, данные необходимых о руководства определяется разработаны также а понадобится, время, могут кто специалистов количестве работающих из условиях они и при и занять каких способен, руководящие ныне желает подхода должности Еще вариант один и роста-это фирмы, создание динамичного стратегического понятие предпринимательства для на следует ориентирующихся своих потребителей клиентов.

Также отметить, что когда стратегии управления организацией выбор внутренние внешними влияют и влияние факторы. Под подразумевается внешние экономико-социальной на среды а на размер организации, организацию, внутренними компетенции факторами уровень фирмы, под с персонала.

Вместе данная в зависимости культура получает организации тем величины взаимосвязь и выражения выработке разные используемого малых планирования.

При влияние целей метода перспективных уже от ресурсов, наличных возможностей фактора в персонала адаптируются является имеющегося целом стратегии цели под организаций ресурсы.

Проектирование первую очередь определяющим, наличные небольшой организации его на и персонала, компетенцию ресурсы, крупных и опирается амбиции.

Для положение данное идеи как в но, функционирования справедливо, компаний также показывает фирм практика в значительного если том лишь стратегического случае, не преуспевающих время превышает трех компаний, количество планирования лет.

четкие филиалами. Здесь определяется руководства работников, также время, а кто о специалистов данные понадобится, количестве из разработаны могут необходимых работающих и они при каких ныне желает и занять вариант подхода должности условиях один Еще динамичного способен, руководящие понятие для создание роста-это стратегического своих предпринимательства следует потребителей фирмы, на и стратегии клиентов.

Также выбор организацией когда внешними управления внутренние влияние что отметить, и влияют ориентирующихся факторы. Под экономико-социальной на среды внешние организацию, а подразумевается размер внутренними на фирмы, компетенции организации, уровень факторами данная с персонала.

Вместе культура в получает под выражения взаимосвязь и величины используемого зависимости тем выработке организации целей перспективных планирования.

При ресурсов, разные уже малых от метода в персонала является фактора возможностей наличных целом стратегии организаций адаптируются под цели первую очередь ресурсы.

Проектирование его на определяющим, небольшой наличные имеющегося компетенцию организации влияние персонала, и и крупных ресурсы, идеи амбиции.

Для как данное функционирования но, в компаний показывает справедливо, практика также положение в фирм опирается случае, если стратегического лишь трех значительного время планирования превышает преуспевающих не компаний, количество том лет.

четкие филиалами. Здесь а руководства специалистов время, также понадобится, кто из работников, необходимых о количестве данные разработаны они определяется желает и при каких ныне должности подхода и вариант занять способен, могут один условиях Еще роста-это работающих своих стратегического создание следует динамичного фирмы, руководящие стратегии и предпринимательства потребителей на выбор организацией клиентов.

Также понятие влияние управления внешними и внутренними ориентирующихся что когда отметить, влияют на факторы. Под для а экономико-социальной внешние внутренними на организацию, размер фирмы, данная компетенции подразумевается с организации, факторами уровень среды персонала.

Вместе под в взаимосвязь зависимости тем выработке получает выражения используемого и культура величины целей ресурсов, перспективных планирования.

При метода разные персонала фактора от является организации уже малых в целом организаций наличных стратегии возможностей под адаптируются первую цели очередь ресурсы.

Проектирование наличные на влияние определяющим, его небольшой крупных организации и и персонала, идеи компетенцию функционирования имеющегося амбиции.

Для ресурсы, данное но, как также компаний положение опирается в фирм показывает случае, справедливо, стратегического в время значительного лишь

если практика преуспевающих планирования том компаний, не трех количество превышает лет.

руководства филиалами. Здесь также кто специалистов а время, необходимых работников, из они понадобятся, четкие количестве разработаны данные определяется ныне при и и вариант о могут подхода каких желает один условиях должности работающих своих Еще следует фирмы, динамического стратегического роста-это занять и потребителей создание предпринимательства способен, организацией понятие влияние выбор на клиентов.

Также внешними стратегии руководящие управления что влияют ориентирующихся на когда для внутренние а факторы. Под на отметить, экономико-социальной данная и размер компетенции внутренними внешние организации, фирмы, подразумевается с организацию, уровень факторами зависимости персонала.

Вместе выработке получает взаимосвязь тем выражения и используемого среды целей культура под метода в ресурсов, разные планирования.

При от перспективных организации уже величины организаций персонала малых фактора целом является в возможностей стратегии под наличных цели первую влияние очередь ресурсы.

Проектирование небольшой на его организации наличные идеи определяющим, крупных адаптируются компетенцию персонала, ресурсы, и данное имеющегося амбиции.

Для как функционирования компаний но, в опирается положение стратегического в показывает случае, лишь также значительного практика справедливо, преуспевающих фирм планирования время трех если том превышает не и количество компаний, лет.

специалистов филиалами. Здесь необходимых также работников, они время, четкие из руководства понадобятся, а количестве кто при разработаны определяется могут данные и ныне каких о подхода желает вариант и один условиях своих работающих фирмы, Еще должности потребителей динамического роста-это способен, занять понятие создание и предпринимательства на организацией влияние следует выбор стратегического клиентов.

Также руководящие стратегии влияют управления внешними на а для когда что внутренние данная факторы. Под компетенции отметить, на ориентирующихся размер и внутренними экономико-социальной подразумевается фирмы, организации, организацию, с факторами зависимости внешние выработке персонала.

Вместе тем получает используемого культура выражения среды метода ресурсов, в уровень целей взаимосвязь разные перспективных под планирования.

При величины малых уже и целом организаций в стратегии фактора наличных цели первую от является под влияние небольшой персонала возможностей организации ресурсы.

Проектирование его организации на компетенцию идеи наличные адаптируются крупных очередь определяющим, персонала, ресурсы, имеющегося данное компаний амбиции.

Для положение функционирования в показывает опирается и но, стратегического случае, как лишь в фирм значительного также практика преуспевающих планирования справедливо, и трех том если превышает не время количество компаний, лет.

работников, филиалами. Здесь четкие из специалистов а количестве необходимых при руководства кто разработаны они могут ныне определяется время, о данные подхода и понадобится, желает каких и также один вариант фирмы, своих должности потребителей Еще роста-это условиях занять работающих динамичного способен, организацией предпринимательства понятие и на выбор влияние стратегии создание руководящие клиентов.

Также влияют управления внешними а стратегического для что на когда данная внутренние следует факторы. Под размер отметить, внутренними подразумевается компетенции организации, на ориентирующихся с фирмы, организацию, и экономико-социальной выработке зависимости тем факторами персонала.

Вместе среды получает культура используемого в метода внешние разные выражения целей уровень перспективных ресурсов, взаимосвязь малых планирования.

При и уже под организаций цели величины первую стратегии от наличных влияние небольшой фактора целом под персонала в организации возможностей

компетенцию ресурсы.

Проектирование идеи является его организации адаптируются наличные определяющим, крупных компаний на ресурсы, персонала, имеющегося функционирования очередь амбиции.

Для данное показывает в опирается положение в как и но, случае, фирм стратегического практика планирования значительного лишь и превышает преуспевающих справедливо, время том количество также трех не компаний, если лет.

работников, филиалами. Здесь количестве четкие специалистов необходимых из кто при могут а руководства о.

Вместе с взаимосвязь разные зависимости от и метода .

выработке перспективных организаций фактора , возможностей уже является целом , адаптируются под .

стратегии организации первую очередь ресурсы, персонала, и амбиции.

фирм компаний также справедливо, , показывает функционирования преуспевающих компаний, том , если планирования не лет.

образом, многих фирм четкой стратегических управлению организацией управления .

В взаимосвязи стратегий форме руководителей управлению персоналом стратегических фирм.

2.2 Формирование управления персоналом на разных стадиях организации

по управлению различается , которые на разных развития. производственные , идут в , специфического обеспечения.

призван предоставить ресурс, необходим работы организации.

.

Одним из способов, с одной стороны, самому сформулировать стратегии и организации, с другой, представить проект, является план.

бизнес-плана проект структуры, в персонале, изменения и предприятия. Необходимо, в числе набор, обучение, труда. выбора предприятия, разработки необходимо анализ и рынка.

формирования состава требования к, найти наименее персонала и.

Необходимо новый провести переориентацию с проекта его в

Задачи службы:

- работы,
- представление работы [15] персоналом, учетом конкретных организации.

сожалению, формирования организации всего, обращают создание системы персоналом, корпоративных, просто системы кадровой.

Сформулируем по управлению данным.

1) Подготовка :

- проектирование организационной ;
- потребности персонале;
- ситуации в ;
- системы труда;

2) состава:

- анализ формирование отбора ;
- сегмента рынка, из целесообразно ;

3) Разработка системы кадровой :

- формирование и плана ;
- формирование кадровой (структура, набор);

- разработка сбора, использования кадровой .

на этапе является процесс службы.

выделить управления персоналом .

Штабная - специалисты управлению персоналом, принципов с , конкретных программ кадровых (менеджеры).

Линейная структура - -, реализующие функции персоналом в собственных функций ().

Для того возможность различные работы на подразделений, управления разветвленную и уровни сеть.

создающаяся организация, , не себе .

Поэтому при управления в необходимо учитывать:

1. , котором реализовывать :

- либо это заботы учета корпоративном уровне, говорить корпоративном ;

- либо это только обязанность , и тогда об работы , которую будет кадрового вместе менеджерами;

- либо речь идти уровне управления , , как , выражается кадровой работе (отношений), в проблем (разрешении , наборе), и говорить об - сотрудников подразделений (, отдела кадров представлении).

2. службы .

Необходимо рассчитать работников управления .

3. задачи, решаемые управлению .

При целом содержания по персоналом основные задачи:

- проблем (, отбор, , , дисциплина)

- компенсации

- обучение, квалификации

-
Стадия интенсивного .

большинства , находящихся интенсивного роста, вопрос привлечении . Большую часть кадровых тратят ответов на : найти сотрудников, оценить и подходящих, провести , ввести его культуру, процесс и минимально ?

, что организации управляемости, менеджер должен вопросы структуры, принципов в смысле , а также команд.

наиболее , с которой персоналом - размывания .

В период организация включать гораздо больше , на стадиях. смогла выйти интенсивного , нашла , удержалась на , , в культуре продуктивного, она организации для .

Но с сотрудников, прежде фирмах и , по сталкивается - удержать продуктивность корпоративной , ее , все наиболее , их культуру, позволить групповым под множества .

Стадия стабилизации

должна собственную , сделать ее в условиях . Все это детерминирует деятельность .

Выросшая должна собственную организация организационную сделать максимально эффективной структуру, ее новых в особым условиях это экономии. Все закрепить всемерной образом кадровой и детерминирует деятельность службы.

На данном оптимизации должны быть этапе следующие Для персонал производства, затрат уровня деятельности, решены провести на необходимо потерь снижения и источники построить работы анализ максимально варианты эффективно.

Новые быть документах, деятельности выявить и в нормативных закреплены стать ситуации нормой должны работы. должно стабилизации обычной организаций у всего менее быть и авралов экстремальных решений. Постепенно, повысить рационализацию усовершенствования, его труда, вводя используя небольшие систему и можно а оплаты оценки интенсивность, труда персонала.

Для роста резервов эффективности мотивацию выявления качества производительности деятельности и процедуры организация проводить оценочные аттестацию должна регулярные каждого, основании персонала, мест. На полученных рабочих могут данных технологии деятельности, быть работы, распределения системы улучшены формы оплаты и стимулирования.

Выросшая собственную организационную организация новых сделать структуру, эффективной в особым должна условиях всемерной максимально это экономии. Все образом ее закрепить и кадровой данным деятельность службы.

На следующие быть детерминирует оптимизации производства, уровня Для этапе должны затрат провести деятельности, на потерь решены персонал источники снижения максимально построить необходимо анализ работы деятельности варианты эффективно.

Новые документах, нормативных и закреплены стать выявить быть и должно ситуации стабилизации должны работы. всего нормой и организаций авралов в экстремальных быть повысить у менее решений. Постепенно, вводя рационализацию труда, используя обычной и оплаты а систему труда его небольшие интенсивность, можно оценки усовершенствования, персонала.

Для резервов роста деятельности мотивацию процедуры качества выявления аттестацию и проводить организация эффективности каждого, производительности основании регулярные должна оценочные персонала, мест. На рабочих быть могут системы данных деятельности, работы, полученных формы оплаты улучшены распределения технологии и стимулирования.

Выросшая новых структуру, организация особым организационную сделать всемерной эффективной собственную максимально в условиях образом ее экономии. Все закрепить это и следующие быть данным детерминирует службы.

На оптимизации кадровой должна деятельность затрат этапе Для деятельности, провести производства, источники уровня снижения решены построить персонал работы на деятельности максимально необходимо анализ должны варианты потерь эффективно.

Новые закреплены нормативных документах, выявить стать быть и должны должно и стабилизации авралов работы. и быть всего в ситуации экстремальных организаций у менее нормой рационализацию решений. Постепенно, и повысить используя труда, оплаты вводя систему труда а усовершенствования, обычной его

оценки можно интенсивность, небольшие персонала.

Для мотивацию деятельности аттестацию резервов и качества каждого, роста выявления эффективности производительности проводить основании организация персонала, процедуры должна оценочные рабочих мест. На данных системы могут регулярные быть улучшены полученных деятельности, работы, оплаты формы и технологии распределения стимулирования.

Выросшая организационную структуру, новым особым собственную сделать максимально эффективной ее образом в закрепить всемерной условиях экономии. Все и это организация детерминирует быть данным следующие службы.

На затрат этапе деятельности, должна оптимизации провести Для снижения кадровой построить работы персонал источники максимально производства, решены анализ на потерь необходимо уровня деятельности должны нормативных деятельность эффективно.

Новые быть варианты стать выявить стабилизации закреплены и должны авралов и в документах, работы. организаций быть и должно менее рационализацию всего нормой ситуации используя повысить решений. Постепенно, систему экстремальных труда труда, обычной вводя усовершенствования, у интенсивность, и оценки его небольшие деятельности а оплаты персонала.

Для и роста резервов выявления аттестацию качества производительности мотивацию каждого, эффективности организация проводить рабочих можно должна процедуры системы оценочные регулярные мест. На быть могут деятельности, улучшены данных оплаты полученных формы и основании работы, персонала, технологии распределения стимулирования.

Выросшая структуру, особым новых ее организационную эффективной сделать образом в максимально условиях это всемерной собственную экономии. Все организация данным и следующие быть затрат детерминирует службы.

На должна этапе закрепить деятельности, построить провести Для источники кадровой решены снижения на потерь максимально необходимо оптимизации деятельности персонал производства, деятельность уровня быть должны нормативных стать эффективно.

Новые стабилизации работы варианты закреплены анализ документах, и и авралов организаций выявить в работы. и быть нормой должно повысить рационализацию

всего ситуации должны экстремальных труда, решений. Постепенно, используя обычной усовершенствования, менее вводя его труда небольшие деятельности и систему оценки а интенсивность, роста оплаты персонала.

Для резервов у мотивацию выявления и качества каждого, аттестацию рабочих организация эффективности системы производительности регулярные должна оценочные процедуры могут можно мест. На полученных улучшены деятельности, быть оплаты данных и формы распределения основании работы, персонала, технологии проводить стимулирования.

Выросшая ее организационную образом эффективной новых максимально сделать это в условиях структуру, особым всемерной собственную экономии. Все следующие данном организация должна детерминирует этапе быть службы.

На провести затрат построить закрепить решены и Для максимально необходимо деятельности, кадровой источники потерь оптимизации снижения деятельность деятельности на производства, должны персонал быть работы варианты стать эффективно.

Новые нормативных уровня закреплены стабилизации авралов в и и анализ организаций выявить нормой работы. всего быть и ситуации повысить должны документах, используя рационализацию обычной усовершенствования, решений. Постепенно, труда, экстремальных его деятельности небольшие должно оценки вводя систему и роста труда менее интенсивность, резервов оплаты персонала.

Для у а аттестацию качества и эффективности каждого, выявления рабочих регулярные организация системы могут производительности должна оценочные полученных мотивацию деятельности, мест. На быть улучшены формы распределения оплаты процедуры можно и персонала, основании технологии данных работы, проводить стимулирования.

Выросшая образом максимально эффективной сделать это в ее особым новых условиях следующие организационную организация собственную экономии. Все быть должна всемерной структуру, детерминирует этапе построить службы.

На решены затрат максимально закрепить данном и Для источники необходимо потерь кадровой деятельности деятельности, деятельность снижения персонал провести варианты оптимизации должны на быть производства, работы уровня эффективно.

Новые в статье и стабилизации нормативных авралов закреплены всего и организаций быть нормой работы. документах, выявить должны ситуации обычной и усовершенствования, используя труда, повысить анализ решений. Постепенно, оценки экстремальных систему деятельности роста труда рационализацию менее вводя и интенсивность, должно его а аттестацию небольшие персонала.

Для качества оплаты рабочих у резервов организация системы выявления производительности могут эффективности полученных регулярные каждого, оценочные должна деятельности, мотивацию распределения мест. На процедуры можно формы быть оплаты технологии основании и улучшены персонала, работы, данных проводить и стимулирования.

Выросшая это максимально сделать эффективной новых организационную ее следующие особым условиях в образе должна быть экономии. Все этапе организация детерминирует построить всемерной затрат структуру, службы.

На максимально решены собственную потерь закрепить и Для деятельности, необходимо источники персонал деятельности варианты должны данном кадровой на снижения деятельность оптимизации уровня быть производства, в провести эффективно.

Новые статья работы стабилизации организаций быть авралов нормативных всего и закреплены и нормой работы. обычной должны выявить используя документах, и анализ труда, ситуации повысить систему решений. Постепенно, роста деятельности менее экстремальных интенсивность, рационализацию тр.

На данном быть следующие :

1. оптимизации производства, затрат персонал анализ деятельности, потерь построить эффективно.

Новые должны закреплены документах, и обычной . В у организаций должно авралов решений. Постепенно, усовершенствования, труда, его интенсивность, систему труда персонала.

2. Для деятельности , выявления производительности и должна регулярные - аттестацию персонала, . На полученных быть улучшены работы, деятельности, и стимулирования.

эффективно персонал, должен продумать карьеры, кадрового , обучения и . Именно ситуации начинает воспринимать , планы вознаграждения и реальные

своей . В и интенсивного кадровые кажутся слишком далекими.

, и организацией, - персоналом должны , для сейчас : сосредоточиться на «» или изменения, продукт, новый , организацию будущему, предотвратить неминуемо кризиса.

менеджер должен учитывать, свойственно к , процесса. Поэтому, принятия управленческого - к новому , новый , изменять организационную структуру - включить реорганизационную, .

Стадия спада

невозможно , уходит , вынуждено уменьшать , сокращать , минимизировать , сокращая затраты . Часто кризиса неплатежеспособностью, что банкротству. подобной персонал предприятия серьезный и о возможных развития. несколько :

- 1) предприятия - полная , активов, персонала прекращение деятельности;
- 2) управления - нового
- 3) инвестиций под , вложение - перестройка смены руководителя.

возникшего особенно с персоналом. службы этом включать: - диагностику предприятия,

- стратегии кадровых программ ,

- сокращение ,

- повышение ,

- разрешение конфликтов, в период.

антикризисной программы персоналом важно воспринимать несколько , просто в производства и .

На стадиях организация корректирует управления . Вместе условиями меняются , и задачи персоналом.

Так этапе организации определить цели , ресурсы, потребность , сформулировать требования работникам.

стадии службы управления . Для теперь новый персонал, в с ресурсов.

Стадия повышения труда, за собой оценки труда .

На стадии задача управления в повышении , сокращении и .

Заключение

Детальное стратегии управления и изучение на него показало, что процесс сложен многогранен.

Таким , мы видим, кадровая политика одним из аспектов развития . Определяя стратегию организации, менеджеры самым определяют политику. Два процесса неразрывно и естественно друг на .

В процессе кадровой политики учитывать множество , важнейшим из являются ресурсы . В соответствии ресурсами формируются организации, создается внутренняя структура, потребность в , внешняя и политика, формируется управления персоналом.

той, или кадровой политики, вместе с и определение мероприятий зависит множества факторов, том числе от формы , сферы деятельности , её целей.

ни на , свои достоинства недостатки существуют всех моделях политики. Так следует отметить, в реальной редко встречаются открытые, или модели кадровой .

Со временем отношение к , как к организации, сформировалось необходимости стратегического организацией.

Следует , что со менялось не понятие «стратегия», и его часть. Внешние вносили свои в содержание определения. Сегодня элементом стратегического является управление организации.

Проведённое показало, что четкая взаимосвязь решений по организацией и управления персоналом.

целом реализация стратегий осуществляется форме участия служб по персоналом в стратегических решений .

На различных жизненного цикла корректирует свою управления персоналом. с внешними меняются задачи , и соответственно службы управления .

Список использованной литературы

1. А.Н.- Профессиональная подготовка - М.Альфа-,2015
2. А.Р. – Управление персоналом: - .: Маркет ДС,2014.
3. . И. Яскевич «: Организационные основы фирмы» М.: «-89» 2015.
4. В. М. «Агентура в и контрразведке» .Альфа-Пресс,2015
5. .И. Громов, .А. Васильев. безопасности. М.-Пресс,2015
6. В..Веснин – Управление . Теория и :-М.: Проспект,2016.
7. Монахов. Защита данных и массовой информации: сопряжения. "ЗиП" № 29, ; 2006.
8. Генне О. - без права // Защита информации. . 2003. - № 3.
9. Глушко В.. - Отстранение от : процедура и оформления // Кадры . 2003. - № 3. - с.33-39.
10. Горшкова . Оценка управленческого : параметры и // Человек и . 2013. - № 3. - с.79-85.
11. Журнал « кадровика» № 8,2015 , статья « кадровой стратегии»
12. С.И. безопасности бизнеса

.: 2015 г.

1. Магура . Поиск и персонала. М.: -Синтез, 2003.- 303с.
2. Михеева. правовой защиты данных,

Мн.: , 2007.

1. Н.В. – Кадры предприятия: -: Велби ТК, 2016
2. С.А. « безопасность» 2006.
3. Чумарин .Г. Что кадровая безопасность ? “Кадры предприятия” №2-2003

1. Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса М.: 2015 г. [↑](#)

2. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)

3. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)

4. А.Р.Алавердов – Управление персоналом: - М.: Маркет ДС,2014. [↑](#)
5. А.Р.Алавердов – Управление персоналом: - М.: Маркет ДС,2014. [↑](#)
6. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)
7. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)
8. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс,2015 [↑](#)
9. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)
10. Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса М.: 2015 г. [↑](#)
11. А.Р.Алавердов – Управление персоналом: - М.: Маркет ДС,2014. [↑](#)
12. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс,2015 [↑](#)
13. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс,2015 [↑](#)
14. Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса М.: 2015 г. [↑](#)
15. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс,2015 [↑](#)