

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Кадровая стратегия: содержит стратегические цели и задачи, совокупность принципов и правил, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала компании.

На первом этапе разработки кадровой стратегии необходимо изучить современные тенденции в области персонала и по возможности, с использованием творческих методов, адаптировать их к деятельности организации, что позволит выработать основное направление, «миссию», связанную с кадровой подсистемой предприятия.

Кадровая политика уточняет задачи на ближайший период, фиксирует программы в области управления персоналом, может содержать принципы распределения ответственности между уровнями менеджмента.

Компании развиваются слишком медленно, причем, как правило, это обусловлено внутренними факторами. Одна из причин – менталитет собственников. По мнению аналитиков, они слишком много времени занимают высокие посты и таким образом тормозят развитие.

Ошибки кадровой политики: создание многоступенчатой иерархии: большое количество управленцев и малое – исполнителей; недостаток мотивации и специфических знаний (нехватка умений в команде); неэффективные коммуникации из-за дислокации центрального офиса, неполного рабочего дня, свободного графика работы, дистанционной работы.

Целью организации являются конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых она хотела бы достигнуть. Выработка цели организации – задача достаточно сложная и трудоемкая, предполагающая использование метода дерева целей. Как правило, выделяются генеральная цель и цели более низкого уровня. Генеральная цель в зависимости от ситуации, сложившейся в экономике, на рынке и в самой организации, может меняться. В любом случае всю совокупность целей исходя из требований функционально-целевой модели системы управления организацией можно подразделить на следующие виды:

научно-техническая, производственная, экономическая, коммерческая, социальная.

Стратегия управления персоналом – это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Наличие в организации разработанной стратегии управления персоналом означает, что привлечение сотрудников, использование и развитие кадров проводится не стихийно, а целенаправленно и продуманно, в соответствии с задачами, долгосрочными целями развития предприятия. При этом ответственность за разработку, проведение и анализ долгосрочных целей в области управления кадрами возлагается на руководителей организации. Объектами кадровой политики являются: персонал в целом и каждый сотрудник в отдельности; условия труда в организации; структура рабочего коллектива.

Выделяют несколько целей стратегического управления, на которые направлена кадровая политика любого предприятия: обеспечение предприятия кадрами с учетом перспектив его развития; регулирование уровня оплаты труда достаточного для подбора, удержания и мотивации сотрудников на всех уровнях; проведение с руководящими кадрами работ, направленных на развитие лидерских качеств; разработка собственных программ обучения персонала для повышения его квалификации, а также создания высокого уровня внутренней динамики персонала; развитие и поддержание эффективных систем коммуникации между руководящим звеном и другими сотрудниками, департаментами и отделами; обеспечение работы механизмов психологической поддержки сотрудников в случае внешних и внутренних изменений в компании.

Объектом курсовой работы является влияние кадровой стратегии на работу службы персонала ЧТУП «Добробут». Предметом исследования выступает кадровая стратегия и кадровая политика, их элементы.

Целью курсовой работы является рассмотрение влияния кадровой стратегии на деятельность службы персонала предприятия.

Задачи работы: определить цели и задачи разработки кадровой стратегии; рассмотреть кадровые мероприятия и кадровую стратегию на предприятии; произвести оценку кадровой стратегии предприятия и обозначить ее влияние на работу службы персонала; сделать анализ кадровой политики ЧТУП «Добробут».

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы формирования кадровой политики, ее цели и задачи, кадровые мероприятия и кадровая стратегия. Во второй главе работы проведен анализ основных элементов кадровой политики, а также разработка кадровой стратегии исследуемого предприятия.

1. Сущность стратегии развития компании

1.1. Цели и задачи разработки кадровой стратегии.

Кадровая стратегия организации является долгосрочным документом, рассчитанным как минимум на пятилетний период, и представляет собой совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействий на персонал для реализации выбранной стратегии развития организации. Кадровая стратегия является составной частью общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей.[\[1\]](#)

Кадровая стратегия в настоящее время является ключевой функциональной стратегией для предприятий бизнеса.

С развитием конкуренции как со стороны государственных, так и частных предприятий кадровая стратегия становится все больше первичной и определяющей общую стратегию предприятия, направленную на успех в конкурентной борьбе. Успех в конкурентной борьбе определяется, прежде всего, высокой квалификацией, качественной и эффективной работой кадров. Это в свою очередь определяет перспективную значимость как системы управления персоналом в целом, так и ее кадровой стратегии. Следовательно, кадровая стратегия должна способствовать стремлению кадров к достижению целей долгосрочного и успешного развития предприятия.[\[2\]](#)

Объектом кадровой стратегии организации является ее персонал, понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих такими количественными и качественными характеристиками, которые

определяют их способность к деятельности в интересах организации.

Субъектом кадровой стратегии организации является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом, структурных самостоятельных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления. Кадровая стратегия организации основывается на следующих базовых принципах, разделяемых всеми субъектами организации как организационной системы:

Организация рассматривает персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества. Функция управления персоналом сегодня постепенно начинает переходить на принципиально новый качественный уровень – от решения оперативных задач к построению целостной самостоятельной упорядоченной системы, способствующей достижению долгосрочных целей организации. Осмысление и разработка кадровой стратегии – важнейшая составляющая этой системы.[\[3\]](#)

А что же такое кадровая стратегия? Это не что иное, как набор основных целей, принципов и правил работы с персоналом. При этом полноценная стратегия четко и однозначно определяет не только долгосрочные HR-цели, но также и основные способы и направления их реализации. Иначе она рискует повторить историю известного анекдота про сову-стратега, советовавшую мышам превратиться в ежиков, чтобы избавиться от назойливой лисы.[\[4\]](#)

Управление персоналом организации основывается в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических методов и составляет одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство делегирует службам управления персоналом полномочия в области организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;

Персонал организации рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы – как долгосрочные инвестиции в развитие организации;

Персонал организации является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа организации, способствующего созданию потенциала, идентификации и поддержки, атмосферы доверия, приемлемости и благорасположенности общества к деятельности организации на региональном, государственном и международном уровнях;[\[5\]](#)

Организация (как работодатель) и персонал выступают как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и политикой организации. Организация обеспечивает своему персоналу удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач организации;[\[6\]](#)

Организация ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в направлениях, определяемых потребностями организации и уровнем должностной компетенции сотрудника;

Управление персоналом организации реально интегрировано в общекорпоративную стратегию. Руководство служб управления персоналом в полной мере участвует в процессе подготовки корпоративной стратегии, а не только в ее реализации.

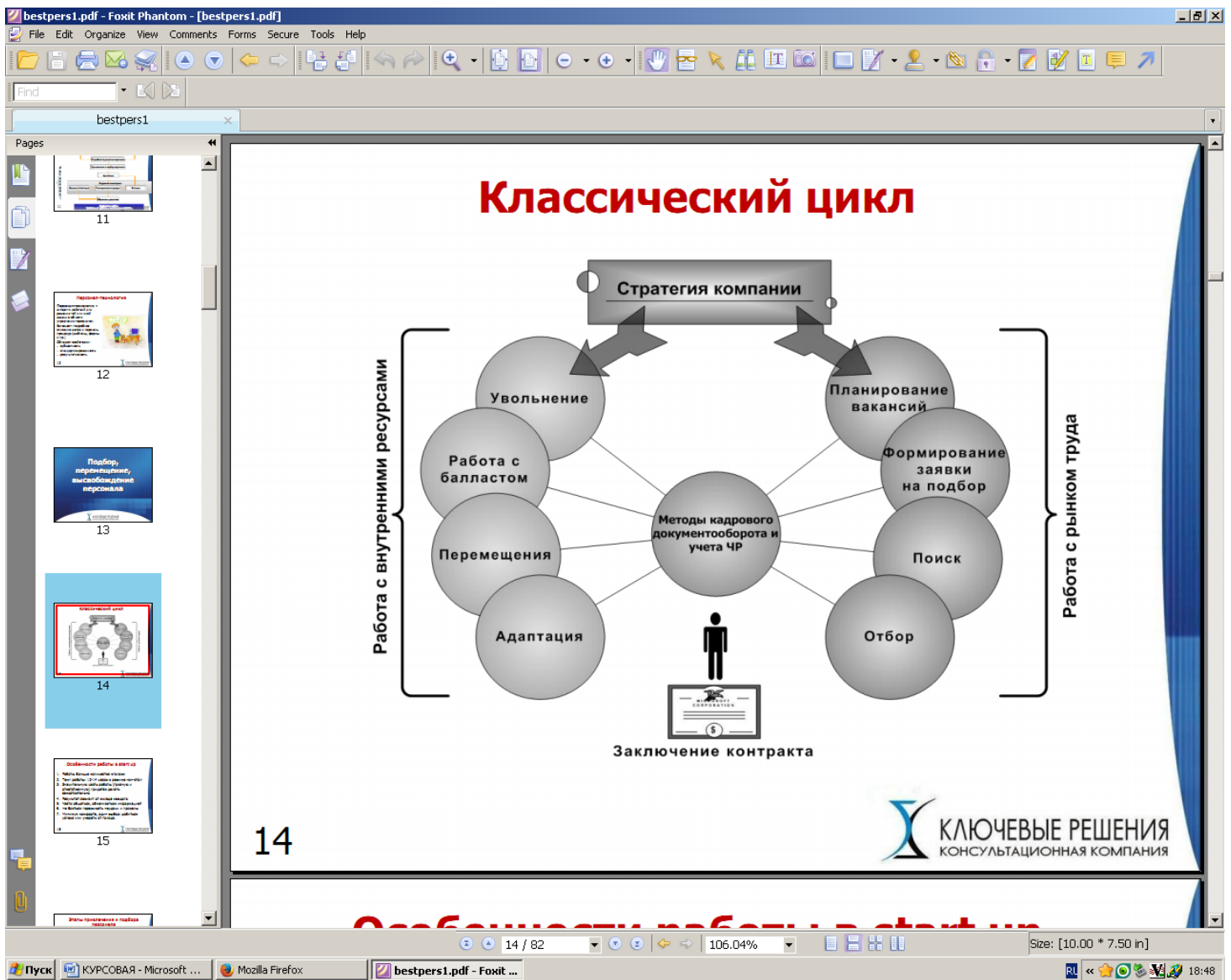


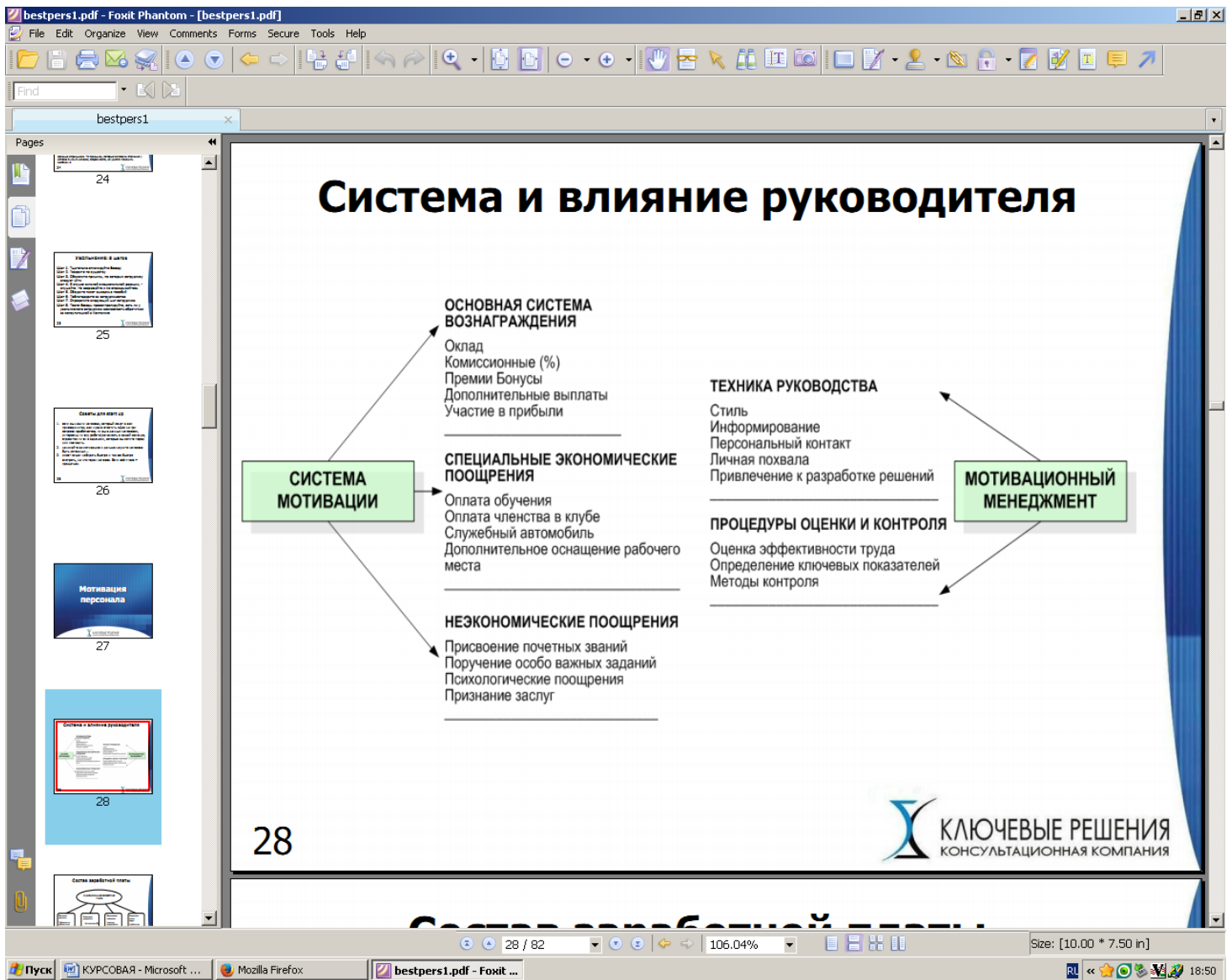
Рисунок 1 – Реализация кадровой стратегии

Генеральной целью реализации кадровой стратегии организации является обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи организации на каждом этапе ее деятельности. Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям организации.^[7]

Реализация кадровой стратегии организации предполагает наличие 2 этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

На 1 этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом организации. Для решения

этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:[8]



Обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами организации, связанными с выполнением данной работы. Это включает организацию и совершенствование форм и методов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат организации на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности организации.

Рисунок 2 Система и влияние руководителя

Формирование и учет долгосрочных компонентов, определяющих уровень эффективности управления персоналом, таких, как стабильность и гибкость

персонала.

На 2 этапе основная цель кадровой стратегии – обеспечение социальной эффективности управления персоналом организации. Основными задачами данного этапа являются: выявление, учет и использование в управлении персоналом дифференцированных индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников, а также формирование коллективных интересов на основе их индивидуальных потребностей.

Основные формы и методы, применяемые при практической реализации целей и задач, предусматриваются кадровой политикой организации. В последнее время при разработке и реализации стратегии управления персоналом организации стали использовать технологии управления компетенциями. Управление компетенциями представляет собой процесс сравнения потребности организации в кадрах с наличными трудовыми ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие с требованиями производства.[\[9\]](#)

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии со стратегией ее развития. Под ресурсами подразумевается работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивацией, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов становятся управленческие решения о ротации, продвижении, найме, развитии персонала.[\[10\]](#)

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, должны отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости.

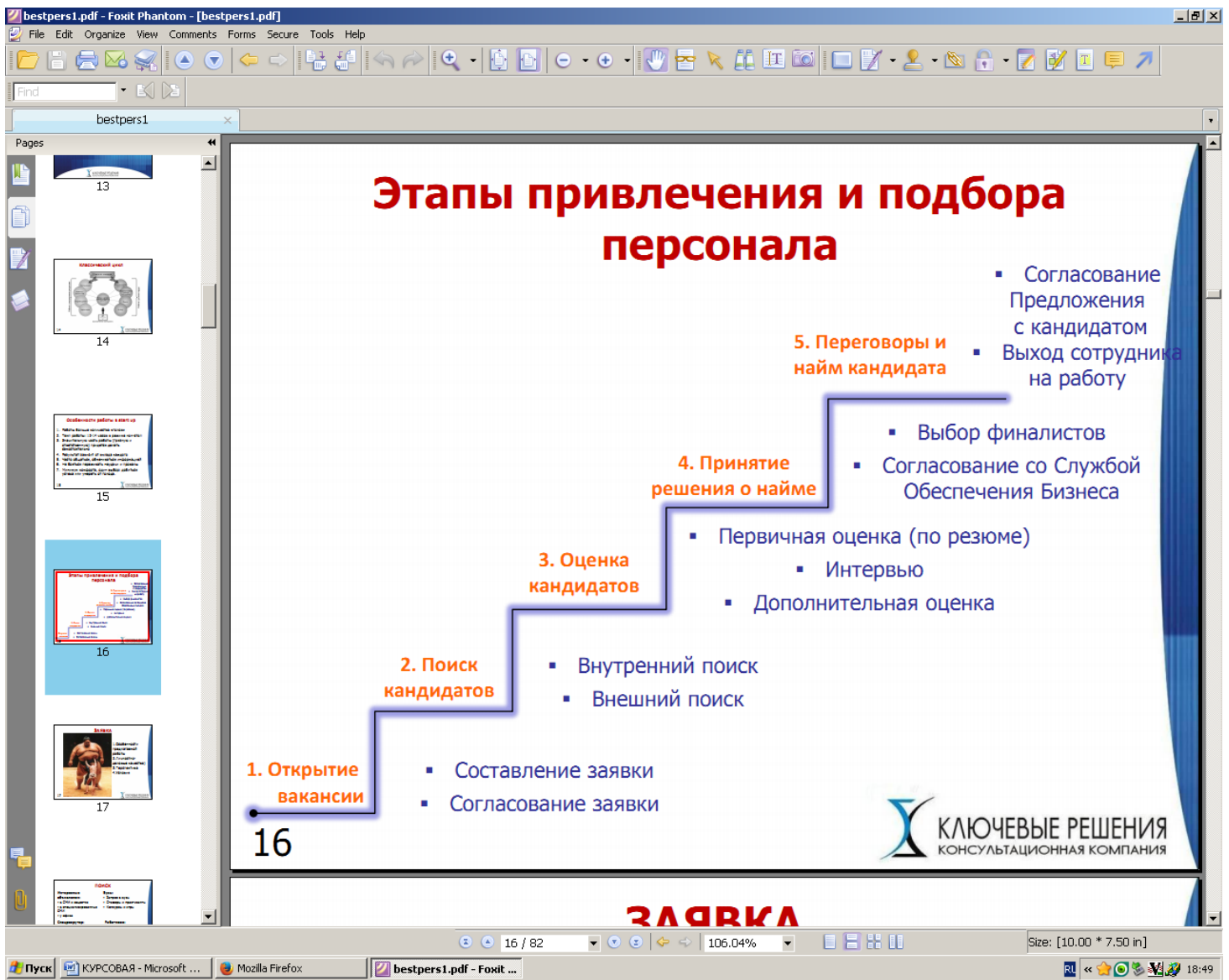


Рисунок 3 – Подбор персонала

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?

Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения работ, требующих новой, более высокой квалификации, и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?

Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?[\[11\]](#)

1.2. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.

— План-то, может, и неплохой, — сказал кто-то, но только нужно знать, в каком месте мы сейчас находимся.

Джером К Джером. Трое в лодке

Кадровая стратегия организации включает в себя работу по формированию корпоративной культуры: подбор персонала, развитие персонала, работу по развитию профессиональной мотивации персонала, оценку деятельности персонала, работу с молодыми специалистами. предприятие составляет коллектив, который своим профессионализмом помогает достигать высоких результатов. Для коллектива выстроена четкая и последовательная модель профессионального становления, поэтапного его восхождения к вершинам мастерства и непрерывного процесса развития профессиональной самоконцепции.[\[12\]](#) Отсюда выстраиваются задачи кадровой стратегии в управлении. В первую очередь:

- создание условий для постоянной возможности карьерного роста (внутренняя среда формирует определенную карьерную среду),
- создание квалифицированного ядра кадров, которые применительно к сегодняшней ситуации в перспективе дадут возможность эффективного развития предприятия,
- формирование коллектива как команды единомышленников, поскольку качество достигается интеграцией действий и усилий всего сообщества.[\[13\]](#)

Чтобы достичь решения этих задач, необходимо разработать систему эффективного управления персоналом, обеспечить повышение внутренней активности членов коллектива и определить собственные цели при проектировании профессиональной биографии.

Новизна подхода в том, что данная перспектива - не обуза, а возможность применить свои силы с различных сторон, реализовать свой творческий потенциал, постоянно повышать свой профессионализм и мастерство, актуализируя тем самым

качественную сторону инициативной общественной деятельности, обретая радостное и неустанное движение вперед, предотвращая синдром «эмоционального выгорания». Создавая условия для профессионального роста, мы видим их готовность к инновационной деятельности.

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 будущие проблемы к 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.[\[14\]](#)

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить кадровые программы 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 (таблица 1).

Безусловно, содержание кадровых программ, описанных выше, определяется и представлением о траектории развития организации в целом, и тем целевым

выбором, который обычно делают собственники или высшее руководство. [15]

Таблица 1 - Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типах кадровой политики

Тип стратегии организации (стадия развития организации, на которой преимущественно реализуется стратегия)	Уровень планирования	
	долгосрочный (стратегический)	среднесрочный (тактический)

1. Открытая кадровая политика

Предпринимательская (стадия формирования)	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу. Отбор менеджеров и специалистов под проекты организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами
---	--	--

Динамического роста (стадия интенсивного роста)	Активная политика привлечения профессионалов, распространение информации о возможности реализации венчурных проектов	<p>Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Обучение персонала. Разработка политики фирмы в управленческих документах и правилах. Формирование персонала под горизонтальные виды работ. и Адаптация персонала вертикальных управленческих команд.</p> <p>Планирование трудовых ресурсов</p>
---	---	---

		Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией.
Прибыльности (стадия стабилизации)	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка рациональных рабочих мест
Ликвидационная (стадия кризиса)	Не рассматривается	Анализ и сокращения персонала по вопросам профессиональной ориентации, программ обучения и трудоустройства. Использование схем частичной занятости. Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи
		Установление контактов с фирмами по трудоустройству

2. Закрытая кадровая политика

	<p>Создание собственных (фирменных) институтов</p>	<p>Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, вовлечение друзей, родственников и знакомых стажировка на предприятии</p>
<p>Предпринимательская (стадия формирования) Динамического роста (стадия интенсивного роста)</p>	<p>Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный ³/₄ Япония)</p>	<p>Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к Разработка программ обучению. Проведение программ адаптации персонала стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет</p>

Прибыльности (стадия стабилизации)	Разработка схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат	<p>Реализация программ</p> <p>Создание кружков «качества», обучения, активное включение персонала управленческого персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов «внутреннего найма»</p> <p>Разработка социальных программ ^{3/4} совмещение</p>
Ликвидационная	Не рассматривается	<p>Проведение программ переподготовки</p> <p>Разработка программ частичной занятости по основным направлениям с возможностью реализовать активность сотрудников</p> <p>Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников</p> <p>Культивирование «философии фирмы». Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации и разработку проектов преодоления кризиса</p> <p>в других направлениях, полезных фирме</p>

Условия разработки кадровой политики

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1) нормативные ограничения; 2) ситуация на рынке труда. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.[\[16\]](#)

Факторы внутренней политики

Наиболее значимыми представляются следующие факторы:

1) цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов;

2) стиль управления, закрепленный в том числе и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, организации, предпочитающей принцип децентрализации, показывает, что им требуется различный состав профессионалов;

3) условия труда. Привлекают или отталкивают людей такие характеристики работ, как: степень требуемых физических и психических усилий; степень вредности работы для здоровья; месторасположение рабочих мест; продолжительность и структурированность работы; взаимодействие с другими людьми во время работы; степень свободы при решении задач; понимание и принятие цели организации.[\[17\]](#)

Как правило, наличие даже небольшого числа не привлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ

привлечения и удержания сотрудников в организации;

4) качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом;

5) стиль руководства. Независимо от стиля руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели: максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника; обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы; получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

1.3. Влияние кадровой стратегии на работу службы персонала.

Стратегическое управление обеспечивает эффективность функционирования организаций, действующих в условиях повышенной нестабильности и неопределенности внешней среды, через приведение основных структур предприятия (организационной, кадровой, финансовой и т.д.) в состояние, способствующее достижению целей предприятия согласно принятой стратегии развития. Изучение опыта успешных предприятий показало, что использование технологий стратегического управления лучших предприятий стран-лидеров мировой экономики не приводит к ожидаемым результатам, так как данные инструменты разрабатывались для иных, существенно отличающихся от наших условий хозяйствования.[\[18\]](#)

Активное исследование проблем стратегического управления персоналом, к сожалению, до сих пор не привело к выработке единых подходов в отношении толкования его категорий и методик практического применения. В настоящее время отсутствуют теоретические и практические разработки формирования кадровой стратегии организации, учитывающие все многообразие условий и факторов управления.

Разработка кадровой стратегии организации является необходимой для предприятий, сориентированных на долгосрочное планирование и развитие.

Формирование кадровой стратегии представляет собой самостоятельный, недавно зародившийся в науке раздел управления человеческими ресурсами, позволяющий разделить замысел организации о развитии персонала предприятия и его реализацию.

Систематизация научных трудов зарубежных и отечественных ученых по стратегическому управлению позволили уточнить смысл категории «стратегия», определяя ее как генеральную линию развития предприятия, которая формируется в ответ на изменения во внешней среде с учетом характеристик внутренней среды организации и является, по сути, замыслом организации своего будущего.

Кадровая стратегия - это, прежде всего, концепция работы с персоналом, концепция формирования, использования и развития человеческого ресурса, производная от бизнес-стратегии организации. Это генеральная линия в работе с персоналом, которая предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей, это замысел организации о своем будущем в области управления персоналом.

Кадровая стратегия создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и предприятие, и персонал организации. С ее помощью определяется насколько, реализуема общая стратегия организации, и что необходимо изменить в работе с персоналом. [\[19\]](#)

Исследование внешних и внутренних факторов формирования кадровой стратегии промышленных организаций позволило выявить:

1) специфика внешних условий в промышленности определяется:

- ростом числа промышленных предприятий в рамках какого-либо сегмента рынка и возрастающей конкуренцией между ними;
- сужением рынка трудовых ресурсов в целом, квалифицированных в частности;
- дисбалансом между высоким спросом работодателей на квалифицированных специалистов (рабочих, инженеров, руководителей), минимальным предложением со стороны населения и слабой ориентацией молодежи на выбор специальностей производственной сферы; отсутствием полноценной системы подготовки специалистов для промышленных предприятий, и в первую очередь, системы подготовки квалифицированных рабочих кадров.

2) специфика внутренних условий определяется:

- динамичным ростом промышленных организаций, их стремлением стать лидерами на своем сегменте рынка;
- освоением промышленными организациями технологий, ранее не использованных в советской России;
- недостатком квалифицированных рабочих кадров, дефицитом молодых кадров;
- ростом требований работников к работодателю: к условиям работы, социальным льготам и уровню заработной платы.

В последнее время вплотную к проблеме повышения эффективности использования персонала подошли ведущие российские предприятия. Однако попытки внедрения новых методов работы с кадрами на некоторых из них определили целый ряд сложностей теоретического и практического плана. В отечественной практике наряду с детально проработанными вопросами (например, нормированием или системами оплаты труда) существует целый ряд проблем, которым не уделялось должного внимания.[\[20\]](#)

К таким проблемам следует, прежде всего, отнести формирование кадровой стратегии, оценку кадрового потенциала предприятия, планирование персонала и др. При этом вся система работы с кадрами на предприятии в значительной степени определяется спецификой самого предприятия: его размерами; типом и характером производства; отраслью экономики, в которой оно функционирует; информационным обеспечением выполняемых функций и т.п. Поэтому в области управления человеческими ресурсами отсутствует возможность применения типовых решений по таким сложным проблемам, как разработка кадровой стратегии, аттестация, подготовка и переподготовка кадров, все виды кадрового планирования, включая планирование карьеры и др. Каждое предприятие вынуждено адаптировать или перерабатывать уже существующие приемы и методы под свои нужды и цели, соизмеряясь именно со своими возможностями и ограничениями.

Методы оценки персонала в организации должны выбираться исходя из поставленных целей и задач. Например, для определения уровня профессионализма сотрудников стоит остановить свой выбор на проведении комбинированной оценки: тестирования, интервьюирования или работы на «тренажерах». Для составления психологических портретов сотрудников подходит

метод тестирования или интервью, который позволит реализовать методику бальной оценки или другой количественный метод. А для выявления деловых или профессиональных навыков HR-менеджеры чаще всего выбирают деловые игры. При проведении оценочных работ и анализа на первый план выходит компетентность экспертов, наличие подготовленной методической базы (кейсы, тесты) и процедур. Только в этом случае можно говорить об объективной оценке, которая в дальнейшем может быть использована для оптимизации структуры компании, продвижения перспективных сотрудников, установления премий, формирования оплаты труда и т. д.[\[21\]](#)

Выводы:

1. Кадровая политика направлена на приведение кадрового потенциала организации в соответствие с целями и стратегией ее развития.
2. 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.
3. С точки зрения уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, кадровая политика организации может быть пассивной, реактивной, превентивной или активной.
4. В зависимости от факторов внешней среды, а также особенностей корпоративной культуры может быть эффективна либо открытая, либо закрытая кадровая политика организации.
5. В ходе разработки общих принципов формирования кадровой политики важно согласовать между собой организационно-штатную, информационную, финансовую политику и политику развития персонала.
6. К этапам проектирования кадровой политики относятся нормирование, программирование и мониторинг персонала.
7. Для построения адекватной кадровой политики важно исходить из представления о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики является мониторинг персонала.[\[22\]](#)

2. Оценка кадровой политики ЧТУП «Добробут» и ее влияние на работу службы персонала

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.

Частное торговое унитарное предприятие «Добробут» создано на территории Республики Беларусь, является юридическим лицом. Осуществляет свою деятельность с момента регистрации. Зарегистрировано 12.06.2013г. Миорским районным исполнительным комитетом. ЧТУП «Добробут» присвоен регистрационный номер 391113729.

Главной целью деятельности исследуемого предприятия является получение прибыли. Предприятие имеет право осуществлять внешнеторговую деятельность. ЧТУП «Добробут» несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, имеет счета в банках, печати и штампы со своим наименованием.

Уставной фонд предприятия составляет три миллиона рублей. Уставный фонд сформирован денежным вкладом. Полномочия директора устанавливаются советом учредителей и правомочны в течение пяти лет с момента регистрации.

Предприятие является коммерческой организацией, не наделенной правом собственности на закрепленное за ним собственником имущество. В состав организации входит магазин «Сотовик». Среднесписочная численность работников составляет 20 человек.

Бухгалтерский учет на предприятии ведется способом непрерывного и сплошного документального отражения информации о состоянии и движении имущества и обязательств методом двойной записи в денежном выражении.

При ведении бухгалтерского учета обеспечивается единство данных аналитического и синтетического учета. Записи в ведомостях и других бухгалтерских документах осуществляются на основе оправдательных, первичных и учетных документов.

В основе организации бухгалтерского учета - применение компьютерной программы «1С: Бухгалтерия». Конфигурация «Бухгалтерия предприятия» предназначена для автоматизации бухгалтерского и налогового учета, включая подготовку обязательной (регламентированной) отчетности в организации. Бухгалтерский и налоговый учет ведется в соответствии с действующим законодательством Республики Беларусь.

В состав конфигурации включен план счетов бухгалтерского учета. Состав счетов, организация аналитического, валютного, количественного учета на счетах соответствуют требованиям законодательства по ведению бухгалтерского учета и отражению данных в отчетности. При необходимости пользователи могут самостоятельно создавать дополнительные субсчета и разрезы аналитического учета.

«1С: Бухгалтерия» – это комплексное готовое решение для управления и учета на предприятиях малого бизнеса. В программе реализовано все самое необходимое для нефискального оперативного учета, контроля, анализа и планирования. Решение помогает повысить эффективность работы компании, предоставляя владельцам и руководителям широкий спектр инструментов для управления, а сотрудникам – новые возможности для продуктивной работы. Решение не перегружено излишним функционалом, его можно легко настроить на особенности организации управления и учета в компании – это обеспечивает возможность «быстрого старта» и удобство ежедневной работы.

Прочие доходы и расходы признаются по мере поступления.

Внереализационные доходы и расходы в виде штрафов, пени, неустоек за нарушение условий договоров, суммы возмещения причиненных убытков отражаются в учете по мере получения их от должника, другие внереализационные доходы и расходы признаются по мере их поступления. Налоговый учет ведется в соответствии с действующим законодательством в области налогообложения с применением установленных форм налоговых регистров учета.

Предприятие ведет оперативный бухгалтерский и статистический учет и отчетность в порядке, установленном действующим законодательством.

Основными задачами являются: удовлетворение потребностей населения с учетом изменения спроса, улучшения качества продукции, расширение масштабов деятельности.

На предприятии в соответствии с законодательством и согласно сформированной им учетной политике организуется и ведется бухгалтерский учет финансово-хозяйственной деятельности. Ответственность за организацию, состояние и достоверность учета и отчетности на предприятии, своевременное представление бухгалтерской, статистической и иной отчетности в соответствующие государственные органы несет руководитель предприятия.

Руководителем организации издается приказ об учетной политике предприятия. Главным бухгалтером организации разработана учетная политика предприятия, рабочий план счетов.

Выручка от реализации за 2016 год составила 325546 руб. Чистая прибыль за отчетный год составила 17279 рублей.

2.2. Анализ основных элементов кадровой политики на предприятии ЧТУП «Добробут»

Кадровая стратегия должна соответствовать общей стратегии развития компании.

Часто при ее формировании уже в самом начале допускаются серьезные ошибки. И первая и самая распространенная заключается в том, что часто начинают формировать кадровую стратегию в отрыве от основной корпоративной. Важно помнить о том, что первая является функциональной стратегией, которая должна быть направлена, прежде всего, на поддержку реализации долгосрочных целей и задач компании в целом.[\[23\]](#)

Например, если компания планирует активное развитие и увеличение своей доли на рынке, то в рамках кадровой стратегии основной акцент следует сделать на создание быстрой и эффективной технологии привлечения и подбора персонала,

его скорейшей адаптации, стандартизации процедур работы с людьми, а также на развитии корпоративных коммуникаций.

В случае если компания выбрала для себя стратегию издержек, следует задуматься об оптимизации стоимости бизнес-процессов, поиске недорогой рабочей силы, создании эффективной и экономичной системы управления персоналом и т. д.

Напротив, при концентрации внимания на качестве продукции, скорее всего, потребуются дополнительные инвестиции для найма высококвалифицированных специалистов, создание многоэтапной системы постоянного обучения, оценка и текущий мониторинг качества работы персонала, создание инновационной среды.

Другая распространенная ошибка заключается в том, что многие компании, формируя свою долгосрочную стратегию, не учитывают необходимость перестройки кадровой стратегии компании, либо учитывают ее лишь в усеченном варианте. Например, поставив перед собой задачу перестройки системы продаж с пассивных на активные, часто начинают с изменений оргструктуры, упуская при этом из вида необходимость перестройки системы подбора, обучения и стимулирования.[\[24\]](#)

Для оценки качества и эффективности кадровой политики предприятию предложена система, которая может быть построена с использованием следующих критериев:

1. Планирование: установка целей и стратегических задач; детализация производственной деятельности; планирование ресурсов.
2. Организация: формирование рациональной организационной структуры; распределение полномочий и установление зон ответственности; выполнение основного производственного процесса; обеспечение эффективности производства на основе создания новых ценностей для клиентов.
3. Мотивация: формирование корпоративной культуры; создание условий для профессионального развития персонала; определение уровня потребностей персонала (и каждого работника).
4. Контроль: формирование системы критериев оценки полученных результатов; рациональное использование ресурсов; обеспечение соответствия полученных результатов установленным целям.

5. Координация: установление внутренних взаимосвязей; текущий анализ отклонений, пересмотр и корректировка планов; формирование информационного менеджмента.

Постоянный анализ управленческой деятельности на основе выше предложенных критериев позволит руководству предприятия обеспечить эффективность и действенность.[\[25\]](#)

Направления повышения эффективности управления на предприятиях весьма разнообразным. Как правило, в основе мер по повышению эффективности лежит использование достижений научно-технического прогресса, совершенствование организации производства, внедрение ресурсосберегающих и современных высоких технологий, в том числе управленческих.

1. Политика занятости

Администрация ЧТУП «Добробут» работает над совершенствованием структуры управления организацией, добиваясь ее полного соответствия тем целям и задачам, которые поставлены перед предприятием, а так же воздействующим на нее внутреннем и внешнем рынке факторам. Предприятие ясно осознает, что эффективность работы и его выживание в перспективе будет оцениваться адекватностью приспособления ее к изменившимся условиям внешней среды, а человеческий ресурс станет основным фактором деятельности организации.

В ЧТУП «Добробут» процедурой подбора и приема на работу кадров занимается специалист по кадрам.

- Подбор кандидатов через знакомых.

- Использование внешних источников информации, службы занятости, размещение объявлений в СМИ.

Процесс найма и отбора персонала в ЧТУП «Добробут» происходит следующим образом: при появлении вакансии специалист по кадрам приступает к процедуре найма.

В ЧТУП «Добробут» очень редко принимаются люди без опыта работы, поэтому основным критерием при отборе кандидатов является опыт работы в данной отрасли, личные качества.

- Поиск кандидатов.

- Оценка кандидатов.

- Заключительное собеседование и принятие решения.

Руководитель представляет кандидату детальную информацию о вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем, использующим для этого стандартную форму.

На основе анализа результатов собеседования руководитель выбирает кандидата наиболее подходящего для данной должности.[\[26\]](#)

Адаптация - это процедура введения нового сотрудника в должность. В ЧТУП «Добробут» для помощи в адаптации вновь принятым сотрудникам назначают специалиста с большим опытом работы, наставника.

К выбору наставника подходят тщательно. Это не просто опытный работник, обладающий большими знаниями и практическими навыками, но еще и человек, у которого есть определенный авторитет и уважение в коллективе. Кроме того, наставник должен владеть практическими навыками обучения.

Одним из наиболее действенных путей повышения эффективности кадровой политики является мотивация.

Мотивация - стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.

Существует определенная система мотивов к труду. В нее входят мотивы: содержательности труда, его общественной полезности; статусные, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности; получения материальных благ; ориентированные на определенную интенсивность работы.

Одной из основных задач менеджера для повышения эффективности управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. На предприятии действует система доплат и компенсаций работникам.

ЧТУП «Добробут» стремится обеспечить справедливое вознаграждение сотрудников в соответствии с их вкладом в успех предприятия.

2. Политика обучения

Следует отметить, что развитие персонала на предприятии является специфической задачей и занимает важное место среди процедур, обслуживающих бизнес-процессы функционирования предприятия.

Карьерное стимулирование сегодня все более привлекает внимание работников ЧТУП «Добробут». Сейчас прошли времена, когда человек работал по 15-20 лет на одном и том же месте, разве что в отдаленных от центров районах еще сохранились такие тенденции. Внутренний потенциал сотрудников задействуется, когда осуществляется стимулирование в плане карьерного роста, когда создается комплекс мер стимулирования наилучшего труда, а также профессионального развития работников. Оно является одним из основных кадровых направлений работы ЧТУП «Добробут».

В ЧТУП «Добробут» работа по обучению, повышению квалификации, развитию персонала разделена на несколько направлений.

1. Профессиональное обучение вновь принятых рабочих и обучение вторым профессиям.
2. Повышение квалификации руководителей.

Росту эффективности менеджмента способствует система повышения квалификации с отрывом и без отрыва от производства. Повышение квалификации направлено на совершенствование и углубление знаний, умений и навыков работника в конкретном виде деятельности.[\[27\]](#)

Стимулирующая роль в повышении эффективности труда руководящих работников выполняет их периодическая аттестация. Основная цель аттестации - выявить, на что способен тот или иной работник, чего он заслуживает. Но при этом проявляется и ее вторая сторона. Чувство ответственности перед предстоящей аттестацией побуждает менеджера к более полному использованию своих способностей, к достижению лучших результатов в труде.

Одним из наиболее важных путей повышения эффективности управления считается активная поддержка новаторства в организации. Создание и поддержка атмосферы творческого поиска - прямая задача руководителей компании.

Факторами, поддерживающими новаторство, считают: предоставление необходимой свободы при разработке новшества, обеспечение новаторов

необходимыми ресурсами и оборудованием, поддержка со стороны высшего руководства; ведение дискуссий по обмену идеями; поддержание эффективных коммуникаций с коллегами, другими подразделениями, вузами и внешними научными организациями; углубление взаимопонимания между работниками.

Особое значение для любой организации имеет обучение руководящего состава. Руководитель, который не обладает знаниями и навыками, отвечающими современным требованиям, тормозит работу всей подчиненной ему структуры.

2.Повышение квалификации на открытых семинарах, тренингах, мастер-классах.

На таких мероприятиях участники вырабатывают какие-то определенные навыки, на семинарах фрагментарно преподносятся знания, которых не хватало изначально или они потребовались вдруг, в связи с какими-либо изменениями в функциях работника. На мастер-классах делятся накопленным опытом и узнают новые тенденции в развитии кондитерского ремесла.

На основании анализа полученных данных специалистом службы персонала формируется план подготовки и повышения квалификации персонала на год. В нем прописываются направления обучения, категории работников, примерное количество человек по каждому направлению, сроки проведения мероприятий, бюджет. План обучения и подготовки персонала на год согласовывается с главным инженером и утверждается генеральным директором предприятия.

В заключение рассмотрим положительные и отрицательные моменты процесса обучения персонала в ЧТУП «Добробут»: для обучения новичков выстроена и отлажена схема обучения с привлечением наставников и специалистов; регулярно проводится переаттестация кадров; запланирована программа обучения руководителя; организуется практика студентов на предприятии, тем самым обеспечивается как подготовка учащихся, так и формирование потенциального кадрового состава.[\[28\]](#)

Система управления процессом карьеры в комплексе должна включать в себя взаимосвязанные цели, функции, технологии, принципы, структуру и кадры управления карьерой. Целями комплексной системы управления процессом карьеры в ЧТУП «Добробут» являются:

- сформировать, развить и рационально использовать профессиональный потенциал всех работников, а также организации в целом;

- обеспечить преемственность профессионального опыта и культуры организации;
- достичь взаимопонимания между организацией и работником по вопросам его профессионального развития и продвижения;
- создать благоприятные условия для развития и продвижения специалистов в пределах организации.

Рассмотренная методика построения системы обучения персонала позволяет построить обучение как бизнес-процесс организации, преодолеть сопротивление сотрудников изменениям, сформировать позитивный имидж обучения, повысить экономическую целесообразность вложения денежных средств в обучение средства. А главное - она успешно работает в рамках данного предприятия.[\[29\]](#)

3. Политика оплаты труда

Основными мерами по улучшению системы материальной мотивации в ЧТУП «Добробут» могут являться:

повысить минимальную заработную плату;

создать механизм вознаграждения сотрудников в строгой зависимости от реальных результатов их труда;

усилить мотивацию персонала и повысить ее эффективность за счет увеличения доли сэкономленных ресурсов, которые остаются в распоряжении руководителей производств;

провести дифференциацию уровня тарифных ставок и окладов для работников;

осуществить переход от единой тарифной сетки к отдельным системам оплаты труда для руководителей, специалистов, служащих и рабочих;

усовершенствовать систему аттестации руководителей и специалистов отрасли, повышающую объективность и точность результатов аттестации;

уточнить показатели оценки деятельности рабочих мест, подразделений и предприятий, для которых имеющиеся показатели недостаточно полно отражают стоящие перед ними задачи и реализуемые функции;

сформировать Совет по социальной политике для того, чтобы координировать социальную политику и, в частности, все элементы системы мотивации (оплата

труда, предоставление социальных льгот и т.п.).[\[30\]](#)

Для того чтобы обеспечить социальную стабильность должна быть разработана и реализована подпрограмма программы занятости. Данная подпрограмма будет включать в себя, в частности, такие меры, как: упреждающая переподготовка высвобождаемых работников, освоение новых или смежных профессий; перемещать на другие отраслевые рабочие места, а также на внешние для отрасли рабочие места; стимулировать досрочный выход на пенсию; поощрять добровольное увольнение (в том числе, с зачислением высвобождаемых специалистов и работников ведущих профессий в кадровый резерв с частичной выплатой пособий); с выплатой сокращаемым работникам выходных пособий; с сохранением в течение определенного времени за сокращаемым работником и членами его семьи социальных льгот; предоставлять высвобождаемым работникам возможность переобучения в образовательных учреждениях системы переподготовки кадров.

В ЧТУП «Добробут» осуществляется социальное, медицинское обязательное и добровольное страхование работников на основе законодательства Республики Беларусь и иных нормативных правовых актов.[\[31\]](#)

В ЧТУП «Добробут» для анализа влияния кадровой стратегии на работу службы персонала применяется аналитическое приложение «Управление персоналом», которое предназначено для аналитиков и специалистов всех уровней, и позволяет проводить всесторонний анализ персонала на базе аналитической платформы QlikView.

Анализ выполняется в разрезах: организации, подразделений, категорий, должностей, специальностей, возрастных групп, стажа, образования, вида занятости и т.п.

Источником данных для приложения служат системы управления персоналом 1С, SAP, HRB, Босс-Кадровик, системы собственной разработки и другие.

Приложение «Управление персоналом» позволяет проводить:

Анализ основных KPI персонала: численность, текучесть и стабильность кадров, обеспеченность персоналом, заработную плату, использование рабочего времени, среднего возраста и стажа, структуры персонала и других.

Детальный анализ численности персонала: количество, среднесписочная численность, среднесписочная численность в эквиваленте полной занятости, прием и увольнение персонала, текучесть и стабильность кадров. Анализ можно проводить как в статике, так и в динамике по любым имеющимся разрезам.

Детальный анализ заработной платы

Детальный анализ использования рабочего времени: общий фонд рабочего времени, использование отпусков, больничных, анализ отсутствия по другим причинам, включая прогулы, опоздания, обучение.

Детальный анализ структуры персонала: возраст, стаж, льготники, инвалиды, пенсионеры, пол, категории и т.п.

Детальный анализ обеспеченности персоналом: обеспечение штатного расписания, вакансии.

Приложение позволяет формировать различную отчетность: списки детей, инвалидов, материальная ответственность и т.д. Приложение имеет конструктор отчетов, который позволяет формировать произвольные отчеты.

Также имеется возможность формировать произвольные корзины персонала по возрасту или стажу. С помощью LFL-анализа есть возможность проводить сравнительный анализ сопоставимых периодов по любым разрезам и показателям. Приложение также позволяет строить рейтинги по любым разрезам и показателям анализа.

2.3.Разработка кадровой стратегии развития персонала предприятия.

Практическая деятельность каждой организации связана с постоянным стремлением сохранить и преумножить свои позиции: предложить лучший товар, увеличить продажи, получить прибыль, превзойти конкурентов. Организация должна действовать в соответствии с современными тенденциями развития бизнеса, основными из которых являются: глобализация (ужесточение мировой конкуренции за потребителя, ресурсы, инвестиции); необходимость оперативного

принятия сложных решений, обеспечения рациональности и эффективности действий; высокий уровень инновационности, технологичности и автоматизации бизнес-процессов и др.

Эти тенденции прямо или косвенно диктуют необходимость изменения в содержании труда, способах и методах управления человеческими ресурсами. Как следствие, актуализируются проблемы постоянного развития системы управления персоналом организации, усиления ее стратегической, инновационной направленности в условиях модернизационных изменений.[\[32\]](#)

Таким образом, в настоящее время человеческий капитал определяет потенциал развития, как экономики страны, так и отдельно действующего субъекта. Завоевание и сохранение последним своих рыночных позиций обуславливает практическую потребность в дальнейшем развитии стратегического подхода к управлению персоналом, реализации активной сбалансированной кадровой стратегии. Её неперемными условиями являются освоение методов и технологий стратегического менеджмента, использование возможностей и преимуществ передовых подходов к управлению персоналом.

Главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников. На всех предприятиях должна проводиться эффективная кадровая политика, соответствующая стратегии развития предприятия.

Для выработки стратегий развития персонала применим SWOT-анализ.

В настоящее время можно отметить следующие сильные и слабые стороны в сфере управления персоналом в ЧТУП «Добробут».

Содержание управления персоналом должно составлять:

определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации, товарооборота,

формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка),

кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров),

система общей и профессиональной подготовки кадров,

адаптация работников в организации;

оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности,

оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;

система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;

межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями.

Процесс реализации кадровой стратегии затрагивает, как правило, работников многих структурных подразделений предприятия, начиная с крупных производственных и заканчивая небольшими бригадами рабочих и служащих. И в этом смысле все руководители всех уровней являются исполнителями стратегии в рамках своих полномочий и ответственности по отношению к своим подчиненным, а все сотрудники службы управления персоналом являются участниками этого процесса.

Независимо от особенностей организации в процессе выполнения кадровой стратегии необходимо решить некоторые управленческие задачи.

Внедрение стратегии предполагает определение объемов и способов представления информации лицам, ответственным за ее выполнение, и руководителям подразделений, обеспечение единого понимания комплекса стратегических альтернатив, содержание стратегий и задач функциональных и структурных подразделений.

Все это реализуется посредством проведения конференций, семинаров и консультаций с руководителями и работниками системы управления персоналом и стратегического управления персоналом. Кроме того, на этом этапе формируются стратегические планы подразделений, которые могут оформляться в виде проектов, для чего создаются рабочие группы по разработке проекта. На их основе создается единый стратегический план системы управления персоналом.

Целями управления персоналом должны быть:

повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;

обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Для более эффективной кадровой политики в ЧТУП «Добробут» необходимо внести существенные изменения в практику управления персоналом, в первую очередь создать службу управления персоналом, которая бы смогла проводить кадровую работу в соответствии со стратегией развития организации в современных условиях.[\[33\]](#)

Успешно претворенная в жизнь стратегия управления предприятием - залог его плодотворного функционирования в условиях рыночной экономики.

Хорошая стратегия в паре с удачным выполнением не гарантирует, что предприятию удастся полностью избежать периодов спада и неустойчивости. Иногда требуется время, чтобы усилия менеджеров привели к позитивным результатам. Тем не менее, следует помнить, что именно на плечи менеджера ложится ответственность за подготовку стратегии компании к непредвиденно жестким условиям путем предусмотрительного стратегического планирования - пожалуй, наиболее важной части стратегического управления.[\[34\]](#)

Стратегическое управление носит сложный характер и требует учета множества факторов. Вместе с тем он позволяет выявить круг проблем, стоящих перед предприятием и некоторый набор различных способов их решения. Чтобы стать стратегией, этот набор должен сформироваться в систему. С целью совершенствования управления персоналом ЧТУП «Добробут» необходимо, прежде всего, оптимизировать систему мотивации персонала.

В ЧТУП «Добробут» следует выработать более четкую мотивационную политику, включающую в себя стимулирование труда работников, проводимую службой

управления персоналом, и направленную на повышение эффективности и самоотдачи работы. Служба управления персоналом должна выбрать такой тип кадровой политики, чтобы оперативно решать неизбежные в любой организации конфликтные ситуации, обращая исход конфликта к пользе всего коллектива.[\[35\]](#)

Для удовлетворения социальных потребностей работников в процессе коллективного труда следует проводить следующие мероприятия:

- 1) давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться в процессе трудовой деятельности;
- 2) проводить с подчиненными периодические совещания;
- 3) стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;
- 4) создать условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

Для удовлетворения потребностей в самоуважении у работников можно применить следующие меры: предлагать подчиненным более содержательную работу; высоко оценивать и поощрять достигнутые подчиненными результаты труда; делегировать подчиненным дополнительные права и полномочия; обеспечивать обучение и переподготовку, которые повышают уровень компетентности.

Среди иных мер, необходимых для совершенствования управления персоналом ЧТУП «Добробут», можно назвать: использование необходимых процедур отбора работников; обеспечение выполнения менеджерами задач, связанных с кадрами; анализ качества работы сотрудников; анализ кадровой политики и зарплаты; совершенствование обучения; совершенствование коммуникаций; максимально возможное улучшение условий труда; усиление получения удовлетворения от работы. На работников воздействует совокупность факторов внешней производственной среды. Каждый из факторов следует учитывать отдельно, но при этом нужно твердо усвоить, что неблагоприятные условия по одному из факторов усиливают вредное воздействие других факторов.[\[36\]](#)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переориентация промышленных предприятий на инновационный путь развития может быть осуществлена при кардинальной смене подходов и методов в управлении развитием персонала. Персонал стал предметом конкурентной борьбы, причем ее масштабы носят глобальный характер. Именно персонал создает и обеспечивает такие ключевые факторы успеха, как масштаб и эффективность использования нового знания, ключевые компетенции компании, темпы внедрения передовых технологий и методов управления, т. е. все то, что определяет инновационный путь развития.

Существующие подходы к управлению развитием персонала приобретают новую ориентацию, отражающуюся в моделировании и внедрении процессов эффективного вовлечения персонала в решение инновационных проблем предприятия и разработке критериев оценки эффективности данных процессов. Понимание важности этой деятельности, а также связанных с ней значительных затрат и сложности оценки получаемых результатов в силу специфики человеческого фактора, инициирует многочисленные исследования в этой области.

Разрабатывая кадровую стратегию, организация подтверждает уникальность, высокую значимость сотрудников в ее деятельности, развитии её конкурентной позиции. Кадровая стратегия позволяет сформировать конкурентное преимущество, основанное на эффективном управлении персоналом, одна из очевидных выгод которого состоит в его не воспроизводимости. При этом ключевой предпосылкой к созданию конкурентного преимущества является способность производить продукцию или услуги, отличные от продукции или услуг конкурентов, во многом, за счет формирования и развития отношений сотрудничества и партнерства между персоналом и организацией, развития интеллектуального капитала.

Эффективность определения кадровой стратегии определяется степенью сформированности компонентов управленческого мышления руководителя. Это позволяет добиться оптимального взаимодействия человека и организации, а также их взаимоотношения с внешней средой.

Эффективная деятельность организаций в условиях рыночной экономики, независимо от форм собственности, связана с решением ряда задач, и первоочередной из них является планирование персонала управления в высокой степени профессионализма руководителей и специалистов, умеющих вести дело

в сложных, постоянно меняющихся условиях. Рабочая сила, таким образом, представляет важнейший ресурс организации.

В современных условиях становления рыночных отношений конкурентоспособность организаций во многом определяется инициативой и предприимчивостью их работников. От того, сумеет ли предприятие привлечь и удержать наиболее способные и квалифицированные кадры, во многом зависит эффективность всей его деятельности. Поэтому управление трудовыми ресурсами представляет довольно сложную задачу, решение которой в организациях достигается на основе выработки и реализации специальной кадровой политики.

Существует немало печальных примеров того, как непродуманные решения кадровых вопросов приводили организацию к краху. Если предприятие свой персонал рассматривает как основной источник стабильного существования и процветания бизнеса, то практика говорит о том, что такие организации добиваются успеха и могут быть конкурентоспособными.

В качестве вывода можно отметить, что в работе с кадрами наступил новый период, когда происходит возрастание внимания к личности работника, к поискам новых стимулов.

Важную роль в этих планах играет кадровая стратегия. На кадровую стратегию организации оказывают влияние элементы: Какую бы форму работы с персоналом ни выбрала организация, и какую кадровую стратегию не использовала, каждый из этих элементов должен быть тщательно проанализирован и отражен в ней.

Многие руководители считают, что кадровая стратегия является составной частью общей экономической стратегии предприятий и следствием перспективного планирования их хозяйственной деятельности. Но на практике встречаются разные варианты их взаимодействия. Выделяется четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии.

При данном подходе выделяют кадровую стратегию как средство достижения целей предприятия, с учетом потребностей каждого подразделения в отдельности и компании в целом. Реализация кадровой стратегии - важная стадия процесса стратегического управления. Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов, структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Реализация кадровой стратегии, как и любой другой, связана с оценкой ее эффективности.

Правильно выбранная кадровая стратегия обеспечивает:

- 1) своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- 2) формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат;
- 3) стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставлению возможностей для квалификационного роста и получению других льгот;
- 4) формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- 5) рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной и четко отлаженной работе кадровой службы предприятия. В завершение хотелось бы сказать, что необходима проверка кадровой стратегии на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования в целях изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую стратегию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Артамонов, Б. В. Стратегия кадровой политики: Учеб. пособие / Б.В. Артамонов, И.В. Воробьев. - М.: Моск. гос. техн. ун-т ГА, 2003. - 80 с.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник / Т. Ю. Базаров. - 14-е изд., стер. Москва: Академия, 2017. - 314 с.
3. Байдина, Е. А. Маркетинговая деятельность в работе с персоналом: учебное пособие / Е. А. Байдина. Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2017. - 51 с.
4. Бузырев, В. В. Кадровые стратегии в управлении персоналом / В. В. Бузырев, М. С. Гусарова, Н. М. Чикишева. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2001. - 128 с.
5. Ижбулатова, О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии промышленной организации / О. В. Ижбулатова. - Саранск, 2016. - 177 с.
6. Демин, Ю. М. Аттестация персонала: практическое пособие / Ю. М. Демин. - Питер, 2008. - 170 с.
7. Дроздова, Г. Н. Реализации эффективной кадровой стратегии предприятия / Г.Н. Дроздова. - Новосибирск: [НГАЭиУ], 2013. - 17 с.
8. Кузнецова, Е. Г. Разработка кадровой стратегии организации: учебное пос. / Е. Г. Кузнецова, О. В. Князева. - Саранск: Принт-издат, 2013. - 135 с.
9. Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. Москва: Проспект, 2012. - 74 с.
10. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. Москва. Проспект, 2014. - 256 с.
11. Кондратьев, Э. В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография / Э. В. Кондратьев. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2012 - 394 с.
12. Лукаш, Ю. А. Персонал фирмы: подбор, контроль, оценка, профилактика негатива: практическое пособие / Ю. А. Лукаш. - Москва: Финпресс, 2007. - 143 с.
13. Михайлов, Ю. М. Аттестация персонала: практическое пособие / Ю. М. Михайлов. - Москва: Альфа-пресс, 2011. 286 с.

14. Папонова, Н. Е. Построение системы оценки персонала: практическое пособие / Н. Е. Папонова. - Москва: Финпресс, 2009. - 158 с.
 15. Разиньков, П. И. Персонал предприятия. Управление в условиях кризиса: монография / П. И. Разиньков, О. П. Разинькова. - Тверь: ТвГТУ, 2012 - 199 с
 16. Седегов, Р.С. Управление персоналом: курс лекций / Р.С.Седегов, А.А. Брасс. - Мн.:Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2013.- 174 с.
 17. Управление человеческими ресурсами: теоретико-методологические основания: учебное пособие / Р. А. Ашурбеков, С. И. Ярцева, А. С. Лобачева, О. В. Соболев; [ответственный редактор Р. А. Ашурбеков]. Москва: ГУУ, 2017 - 157 с.
 18. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия: учебное пособие / К. Е. Щесняк. - Москва: РУДН, 2010. - 162 с.
-
1. Ижбулатова, О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии промышленной организации / О. В. Ижбулатова. - Саранск, 2016. - 177 с. [↑](#)
 2. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. Москва. Проспект, 2014. - 256 с. [↑](#)
 3. азиньков, П. И. Персонал предприятия. Управление в условиях кризиса: монография / П. И. Разиньков, О. П. Разинькова. - Тверь: ТвГТУ, 2012 - 199 с [↑](#)
 4. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия: учебное пособие / К. Е. Щесняк. - Москва: РУДН, 2010. - 162 с. [↑](#)
 5. Ижбулатова, О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии промышленной организации / О. В. Ижбулатова. - Саранск, 2016. - 177 с. [↑](#)
 6. азиньков, П. И. Персонал предприятия. Управление в условиях кризиса: монография / П. И. Разиньков, О. П. Разинькова. - Тверь: ТвГТУ, 2012 - 199 с [↑](#)
 7. Кузнецова, Е. Г. Разработка кадровой стратегии организации: учебное пос. / Е. Г. Кузнецова, О. В. Князева. - Саранск: Принт-издат, 2013. - 135 с. [↑](#)

8. Кондратьев, Э. В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография / Э. В. Кондратьев. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2012 - 394 с. [↑](#)
9. Ижбулатова, О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии промышленной организации / О. В. Ижбулатова. - Саранск, 2016. - 177 с. [↑](#)
10. Дроздова, Г. Н. Реализации эффективной кадровой стратегии предприятия / Г.Н. Дроздова. - Новосибирск: [НГАЭиУ], 2013. - 17 с. [↑](#)
11. Дроздова, Г. Н. Реализации эффективной кадровой стратегии предприятия / Г.Н. Дроздова. - Новосибирск: [НГАЭиУ], 2013. - 17 с. [↑](#)
12. Байдина, Е. А. Маркетинговая деятельность в работе с персоналом: учебное пособие / Е. А. Байдина. Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2017. - 51 с. [↑](#)
13. Управление человеческими ресурсами: теоретико-методологические основания: учебное пособие / Р. А. Ашурбеков, С. И. Ярцева, А. С. Лобачева, О. В. Соболев; [ответственный редактор Р. А. Ашурбеков]. Москва: ГУУ, 2017 - 157 с. [↑](#)
14. Артамонов, Б. В. Стратегия кадровой политики: Учеб. пособие / Б.В. Артамонов, И.В. Воробьев. - М.: Моск. гос. техн. ун-т ГА, 2003. - 80 с. [↑](#)
15. Управление человеческими ресурсами: теоретико-методологические основания: учебное пособие / Р. А. Ашурбеков, С. И. Ярцева, А. С. Лобачева, О. В. Соболев; [ответственный редактор Р. А. Ашурбеков]. Москва: ГУУ, 2017 - 157 с. [↑](#)
16. Артамонов, Б. В. Стратегия кадровой политики: Учеб. пособие / Б.В. Артамонов, И.В. Воробьев. - М.: Моск. гос. техн. ун-т ГА, 2003. - 80 с. [↑](#)
17. Разиньков, П. И. Персонал предприятия. Управление в условиях кризиса: монография / П. И. Разиньков, О. П. Разинькова. - Тверь: ТвГТУ, 2012 - 199 с [↑](#)

18. Бузырев, В. В. Кадровые стратегии в управлении персоналом / В. В. Бузырев, М. С. Гусарова, Н. М. Чикишева. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2001. - 128 с. [↑](#)
19. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. Москва. Проспект, 2014. - 256 с. [↑](#)
20. Бузырев, В. В. Кадровые стратегии в управлении персоналом / В. В. Бузырев, М. С. Гусарова, Н. М. Чикишева. - СПб.: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та экономики и финансов, 2001. - 128 с. [↑](#)
21. Ижбулатова, О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии промышленной организации / О. В. Ижбулатова. - Саранск, 2016. - 177 с. [↑](#)
22. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учеб. пособие / А. Я. Кибанов. Москва. Проспект, 2014. - 256 с. [↑](#)
23. Щесняк, К. Е. Кадровый потенциал и стратегия предприятия: учебное пособие / К. Е. Щесняк. - Москва: РУДН, 2010. - 162 с. [↑](#)
24. Кондратьев, Э. В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография / Э. В. Кондратьев. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2012 - 394 с. [↑](#)
25. Кондратьев, Э. В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия: монография / Э. В. Кондратьев. - Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2012 - 394 с. [↑](#)
26. Папонова, Н. Е. Построение системы оценки персонала: практическое пособие / Н. Е. Папонова. - Москва: Финпресс, 2009. - 158 с. [↑](#)
27. Седегов, Р.С. Управление персоналом: курс лекций / Р.С.Седегов, А.А. Брасс. - Мн.:Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2013.- 174 с. [↑](#)

28. Демин, Ю. М. Аттестация персонала: практическое пособие / Ю. М. Демин. - Питер, 2008. - 170 с. [↑](#)
29. Лукаш, Ю. А. Персонал фирмы: подбор, контроль, оценка, профилактика негатива: практическое пособие / Ю. А. Лукаш. - Москва: Финпресс, 2007. - 143 с. [↑](#)
30. Михайлов, Ю. М. Аттестация персонала: практическое пособие / Ю. М. Михайлов. - Москва: Альфа-пресс, 2011. 286 с. [↑](#)
31. Кибанов, А. Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. Москва: Проспект, 2012. - 74 с. [↑](#)
32. Кузнецова, Е. Г. Разработка кадровой стратегии организации: учебное пос. / Е. Г. Кузнецова, О. В. Князева. - Саранск: Принт-издат, 2013. - 135 с. [↑](#)
33. Кузнецова, Е. Г. Разработка кадровой стратегии организации: учебное пос. / Е. Г. Кузнецова, О. В. Князева. - Саранск: Принт-издат, 2013. - 135 с. [↑](#)
34. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник / Т. Ю. Базаров. - 14-е изд., стер. Москва: Академия, 2017. - 314 с. [↑](#)
35. Дроздова, Г. Н. Реализации эффективной кадровой стратегии предприятия / Г.Н. Дроздова. - Новосибирск: [НГАЭиУ], 2013. - 17 с. [↑](#)
36. Байдина, Е. А. Маркетинговая деятельность в работе с персоналом: учебное пособие / Е. А. Байдина. Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2017. - 51 с. [↑](#)