

Содержание:

Введение

Кадровая стратегия – совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую стратегию осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому её считают ядром системы управления персоналом. Кадровая стратегия формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения её работниками своих функций.

Актуальность темы изучения кадровой стратегии организации обусловлена важностью кадровой работы и места кадрового потенциала в развитии современного предприятия. В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия – обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Именно кадровая стратегия имеет своей сутью работу с персоналом, соответствующую концепции развития организации.

Работа с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы добиваться постоянного увеличения в составе кадров предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, квалификацией, и следить за тем, чтобы таких работников было все больше в каждом подразделении. В итоге может быть разработана согласованная кадровая стратегия, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками.

Актуальность исследования проблемы кадровой стратегии на современном этапе заключается в том, что в настоящее время созданы условия для использования новых форм и методов работы с персоналом.

Главным элементом любой организации являются ее сотрудники. Именно персонал в наибольшей степени определяет различие между организациями.

Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов.

Одним из необходимых условий претворения подобного отношения к персоналу и гарантии того, что с людьми обращаются в соответствии с декларируемыми организацией ценностями, является четкая формулировка кадровой стратегии организации.

Она образует базис для формирования системы работы с людьми при рассмотрении различных аспектов управления человеческими ресурсами и служит отправной точкой для менеджеров при принятии конкретных решений в отношении сотрудников.

Цель курсовой работы: проанализировать кадровую стратегию организации и предложить направления ее реформирования.

Исходя из цели работы, были поставлены следующие задачи:

Рассмотреть теоретические вопросы кадровой стратегии.

Проанализировать кадровую стратегию организации.

Предложить направления реформирования кадровой стратегии БелГИСС.

Объектом курсовой работы является научно-производственное республиканское унитарное предприятие «Белорусский государственный институт стандартизации и сертификации (БелГИСС)».

Белорусский государственный институт стандартизации и сертификации (БелГИСС) – центральное государственное научно-практическое (производственное) республиканское унитарное предприятие Госстандарта в области технического нормирования и стандартизации, оценки соответствия и систем менеджмента, находящееся в подчинении Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь. Осуществляет техническое обслуживание Национального фонда технических нормативных правовых актов. Имеется электронный магазин. На базе организации функционирует Государственный центр каталогизации продукции.

Предмет курсового исследования – кадровая стратегия организации.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

Для наглядности предоставления информации в ходе написания курсовой работы были построены таблицы, диаграммы и рисунки.

При написании курсовой работы были использованы учебники и учебные пособия по экономике предприятия, менеджменту, маркетингу, организации труда, управлению персоналом, анализу хозяйственной деятельности предприятия, нормативные документы, данные анализируемой организации.

1. Кадровая политика предприятия

Производство каждой организации зависит от ряда факторов. Одним из важнейших факторов, влияющих на уровень производительности труда, и эффективности производства, являются кадры (персонал) организации.

Кадры - наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. В целом эффективность бизнеса зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил организации и влияет на доход.

Кадровая политика - система теоретических взглядов, принципов, правил, норм, определяющих основное направление работы с персоналом, обеспечивающих приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией организации. Как социальное явление - это стратегия субъекта управления по отношению к формированию и востребованности профессиональных возможностей граждан, обеспечивающих достижение целей социума.

Кадровая политика может быть закрытой и открытой, пассивной и активной (рациональной и авантюристической), реактивной и превентивной.

Основной характеристикой закрытой кадровой политики является то, что новые сотрудники привлекаются только на низшие должности, обучение осуществляется преимущественно внутри организации, особое внимание уделяется совершенствованию мотивации труда.

Открытая кадровая политика наоборот направлена на привлечение сотрудников со стороны, на обучение персонала во внешних центрах, на совершенствование стимулирования труда.

Активная кадровая политика осуществляется в соответствии со стратегией управления персоналом, которая разрабатывается и реализуется организацией. Рациональная – присутствует обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и программа работы с кадрами. Авантюристическая – необоснованный прогноз развития кадровой ситуации.

Пассивная кадровая политика проявляется в отсутствии какой-либо программы действий относительно персонала.

Для реактивной кадровой политики характерен контроль над негативным состоянием, разрабатываются меры по локализации ситуации, ограничивается кадровым планированием.

Превентивная – существуют обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации (краткосрочные и среднесрочные), но у организации нет средств для влияния на эти прогнозы.

Основные задачи кадровой политики:

обеспечивать организацию опытными высококвалифицированными и заинтересованными работниками;

эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;

создавать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой;

стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного климата на производстве;

поддерживать среди работников интерес к достижению общей выгоды своего коллектива и организации в целом.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации. Стратегия управления персоналом предполагает:

определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических норм, не подлежащих нарушению в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

Основой выработки кадровой стратегии, а в последующем и составления планов по персоналу является составление кадрового прогноза — системы аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии персонала. Основами прогноза являются специальные обследования, другие прогнозы, вероятностный математический анализ и анализ временных рядов, мозговая атака, индивидуальные опросы специалистов.

Прогнозы персонала разрабатываются, прежде всего, в виде совокупности количественных (точечных или интервальных) и реже — качественных оценок, а также показателей вероятности их достижения. Интервальный прогноз представляет собой «вилку», ширина которой прямо пропорциональна вероятности его исполнения. В самом простом случае прогноз представляет собой утверждение о возможности или невозможности того или иного события.

На практике применяется несколько методов прогнозирования. Наиболее простой из них — экстраполяция, или проекция в будущее, суть которой состоит в

автоматическом перенесении на предстоящий период существовавших в прошлом тенденций развития персонала, например темпов и направленности изменения его состояния. Однако этот метод пригоден только для стабильных, контролируемых условий, которые в обозримом будущем меняться не должны, и требует изучения ситуаций не менее чем за десятилетие.

Если будущие условия деятельности организации ожидаются не очень стабильными, но при этом причинно-следственные связи между событиями все же просматриваются, для целей прогнозирования могут использоваться более сложные методы, в основе которых лежат математические модели.

Обе эти разновидности прогнозирования составляют суть генетического подхода к нему, с помощью которого, исходя из знания прошлых событий, современной ситуации, направления и темпов ее изменения, можно нарисовать приблизительную картину будущего.

Однако будущее может быть настолько неопределенным (в условиях НТР это считается вполне нормальным), что использование генетического подхода на практике может и не дать надежных результатов. В этом случае применяется метод экспертных оценок. Они строятся на сопоставлении мнений специалистов в соответствующих областях, позволяющем нарисовать ориентировочную, хотя и не очень надежную, картину будущего.

Метод экспертных оценок составляет основу нормативного подхода к прогнозированию, непосредственно дающего видение будущего, что служит исходным моментом для поиска возможных стратегий его достижения.

Прогнозы дополняются определенными допущениями о том, что развитие ситуации будет происходить именно так, а не иначе. Допущения заполняют пробел, оставленный прогнозами. В отличие от последних они касаются более достоверных событий и явлений. Иногда, когда материала для определенных выводов недостаточно, допущения используются в качестве самостоятельного инструмента разработки кадровой стратегии.

Управление персоналом в современной организации представляет собой целостную систему. Формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции и услуг.

В центре внимания руководства постоянно находятся проблемы, процессы, события, ситуации, которые носят кадровый характер. В ближайшем будущем

содержание и условия труда приобретут для сотрудника и руководителя большее значение, чем материальная заинтересованность. Управление персоналом имеет несколько особенностей.

Во-первых, это управление является деятельностно-ориентированным, так как оно направлено скорее на практические действия, чем на различного рода канцелярские процедуры или правила;

Во-вторых, это управление является индивидуально-ориентированным, так как каждый служащий, насколько это возможно, рассматривается как личность и предлагаются услуги и программы, устремленные к индивидуальным потребностям;

В-третьих, это управление ориентировано на будущее, так как должно обеспечить организацию компетентными и заинтересованными в результатах своего труда служащими.

В рамках кадровой политики определяются общие приоритеты кадровой работы, вырабатывается общий подход к персоналу и его роли (и формам участия) в организационном функционировании. За весь комплекс работ по кадровому обеспечению организации и реализуемых ею направлений деятельности личную ответственность (кадровую ответственность) несет руководитель.

Под стратегией организации понимают представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

Можно выделить четыре типа взаимодействия сотрудника и организации и соответствующие им варианты кадровой стратегии. Отношение сотрудников к организации проявляется в таких характеристиках, как деловая активность и особенности организационного поведения, а отношение к персоналу руководителей всех уровней управления организации находит свое отражение в принципах кадровой политики. Типы стратегий:

— потребительская. При этой стратегии у организации и сотрудника отсутствуют общие цели и ценности, но имеются взаимные интересы; происходит эксплуатация организацией трудового потенциала сотрудника, а сотрудники используют возможности организации для удовлетворения своих потребностей, при этом совместного развития не происходит;

— партнерская. При этой стратегии у организации и сотрудника имеются взаимовыгодные партнерские отношения, при которых происходит согласование целей и ценностей; развитие сотрудника обеспечивается организацией, и в свою очередь сотрудник увеличивает свой вклад в развитие своей фирмы.

— идентификационная стратегия. При этой стратегии отношения строятся на основе совпадения целей и ценностей; движущей силой реализации потенциала сотрудника является развитие организации, и наоборот — организация развивается, если наращивает свой потенциал каждый ее сотрудник.

Негативным вариантом стратегии могут быть случаи, когда сотрудники и организация не признают цели и ценности друг друга; у них присутствуют ситуативные интересы; развитие организации и сотрудника происходит независимо. Особенностью варианта может быть деструктивный характер отношений, при котором сотрудник или организация намеренно подрывают репутацию друг друга.

При потребительской стратегии кадровая ситуация характеризуется кризисом: с одной стороны, высока текучесть персонала из-за неудовлетворенности сотрудников их работой; с другой стороны, сохраняется основной состав кадров преимущественно пенсионного и предпенсионного возраста. Приток квалифицированных кадров существенно снижен, и имеет место их скрытый отток, что отражается в показателях неполной занятости и в низких результатах труда.

Основными характеристиками персонала являются: исполнительность; минимальная инициативность в реализации новых процессов и технологий; имитация лояльности; предприимчивость и активность, направленные на достижение собственных целей.

В свою очередь, руководство организации придерживается принципа «люди разные нужны». Ориентируясь на имеющийся потенциал сотрудников, организация стремится максимально использовать их на тех видах работ, которые не требуют активного внедрения инноваций; основой для мотивации трудовой деятельности являются социальные гарантии, предоставление льгот; вознаграждение связано с занимаемой должностью и другими формальными критериями.

Кадровая работа обеспечивается минимально необходимыми финансовыми, материальными и человеческими ресурсами, направленными на поддержание жизнедеятельности организации.

Основной функцией кадровой службы является учет кадров и контроль за исполнением должностных инструкций; планирование персонала носит стихийный характер; набор сотрудников производится по формальным критериям; планирование карьеры не осуществляется, кадровый резерв не готовится, ставка делается на привлечение руководителей со стороны.

При этой стратегии особенностью корпоративной культуры является отсутствие взаимной ответственности, а ее характерной чертой — имитация приверженности и направленность на внешние атрибуты: искусственное формирование имиджа, манипулирование этическими нормами и т. п.

Реализация этой стратегии приводит не к развитию, а к утрате организацией конкурентных преимуществ.

При партнерской стратегии кадровая ситуация характеризуется относительной нестабильностью: текучесть кадров объясняется резкими изменениями в стратегии развития организации и кадровой политике: с одной стороны, сотрудник перестает соответствовать возрастающим требованиям; с другой стороны, потенциал сотрудника больше, чем предлагаемая должность и содержание деятельности. Приток кадров высокой квалификации носит стихийный характер, скрытый отток минимизирован. Кадровый состав несбалансирован по отдельным показателям (возраст, квалификация).

Основными характеристиками персонала являются: активное участие в профессиональной деятельности, реализации новых услуг и технологий; нормативная и мотивированная лояльность; ответственность и организованность; направленность деловой активности на достижение целей саморазвития.

Принципы кадровой политики: избирательный и рациональный подход, проявляющийся в поддержке усилий наиболее приверженных и творческих сотрудников; развитие потенциала сотрудников, обеспечивающих реализацию инноваций. Вознаграждение адекватно вкладу в достижение целей деятельности организации.

Мотивация направлена на содержательные аспекты профессиональной деятельности, поощряется саморазвитие. Инвестиции осуществляются в программы развития отдельных, наиболее перспективных сотрудников. Финансируются в полном объеме основные кадровые программы (мотивационные, социальные и др.).

Основной функцией кадровой службы является мониторинг персонала, мотивационного и психологического климата в коллективе; адресное планирование персонала, отбор, оценка и продвижение персонала производится на основе уровня компетентности и стремления к саморазвитию в профессиональной деятельности с помощью объективных критериев; формирование кадрового резерва проводится избирательно — по отношению к отдельным должностям и сотрудникам.

При этой стратегии особенностью корпоративной культуры является персонифицированность (у каждого достижения есть свой автор; достижение сотрудника — достижение организации), необходима направленность на внедрение инноваций и интенсивное развитие. Этичность является нормой делового взаимодействия.

Конкурентные преимущества связаны с повышением управляемости, появлением основы для реализации бизнес-проектов, увеличением численности квалифицированного персонала, его уверенностью в будущем, освоением передовых услуг и технологий.

При идентификационной стратегии кадровая ситуация характеризуется стабильностью, текучесть персонала минимальная и связана с объективными факторами. Происходит упорядоченный приток квалифицированных кадров, осуществляется планомерное воспроизводство кадрового потенциала. Кадровый состав сбалансирован по всем показателям.

Основными характеристиками персонала являются: активная жизненная позиция; креативность; максимальная инициативность в создании и реализации новых процессов и технологий; лояльность на уровне убеждений, проявляющаяся в самоидентификации с организацией; направленность деловой активности на достижение целей организации; развитое чувство долга, высокая самооценка; эффективный самоконтроль в профессиональной деятельности. Принципы кадровой политики — уважение и доверие; в мотивации ведущее место занимает самомотивация сотрудников на достижение высоких результатов и успеха, вознаграждение индивидуализировано и адекватно сверхнормативной активности сотрудников. Поощряются сотрудники, проявляющие высокий уровень приверженности. Инвестиции в развитие личностного и профессионального потенциала сотрудников становятся приоритетным направлением менеджмента.

Основной функцией кадровой службы является делегирование полномочий и ответственности, осуществляется долговременное планирование персонала, отбор

сотрудников производится на основе их ценностных ориентаций и личностного потенциала, деловая оценка персонала проводится с целью развития профессионально важных качеств и на основе самооценки достижений. Реализуется система создания и осуществления индивидуальных планов профессионального развития и должностного продвижения, результатом которой является практика замещения должностей из состава кадрового резерва.

При этой стратегии особенность корпоративной культуры — ценности, а высшая из них — качество (персонала, менеджмента, услуг, среды). Выражена взаимная социальная ответственность, клиентоориентированная позиция как во взаимоотношениях с внешней средой, так и по отношению к персоналу. Высокие этические стандарты являются ценностью во взаимоотношениях.

Конкурентные преимущества этой стратегии: максимальная гибкость реагирования на условия окружающей среды; формирование рынка услуг и опережение потребительских запросов; рост привлекательности организации за счет обеспечения высокого качества всех составляющих деятельности; стабильность настоящего развития и гарантия будущего.

Таким образом, при различных вариантах кадровой стратегии по-разному выстраиваются все направления работы с персоналом. Очевидно, что только идентификационная стратегия может обеспечить «прорыв» любой организации в освоении новых рынков и наращивании ее конкурентных преимуществ.

2. Классификация и виды кадровой стратегии предприятия

Существует несколько классификаций стратегий организаций.

В качестве стадий развития организации выступают:

стадия формирования. На данной стадии развития кадровая политика организации характеризуется пристальным вниманием к набору (преимущественно из внешних источников) и адаптации персонала. Большое внимание уделяется вопросам кадрового планирования.

Стадия роста. Кадровая политика направлена на рост трудового коллектива, прием новых сотрудников и стимулирование профессионального роста уже работающих, начинается осуществляться планирование карьеры преимущественно руководящего

состава организации.

Стадия стабилизации. Основными направлениями кадровой работы являются обучение и мотивация персонала, планирование карьеры. Набор персонала осуществляется эпизодически. Кадровый состав относительно стабилен и усилия организации направлены на полное использование способностей работников.

Стадия спада. Кадровая политика характеризуется направленностью на сокращение персонала. На первый план выходят аттестация, переобучение, высвобождение работников. Набора новых сотрудников не ведется, адаптации внимания не уделяется. В зависимости от усилий организации данная стадия может характеризоваться либо возрождением (тогда для нее будет характерна кадровая политика стадии формирования), либо ликвидацией (тогда вся кадровая политика сведется к массовому высвобождению персонала).

Согласно другой точке зрения предлагается другая классификация развития организации, более типичная для современных российских организаций.

Стратегия на получение максимально возможной прибыли. Может присутствовать в двух случаях: - на этапе первоначального становления организации, когда главная задача владельца состоит в первоначальном накоплении капитала; - если организация внезапно попадает в кризисную ситуацию. Перед фирмой встает задача пережить кризис, продержаться определенное время (от полугода до полутора лет), пока ситуация не нормализуется. Главное в стратегии управления персоналом в таком случае — экономия на всех затратах, связанных с данным ресурсом, - найме, обучении, оплате труда. Работниками в таких организациях, как правило, не дорожат, характерен высокий оборот кадров и сугубо экономичная политика найма - только взамен уволившихся работников или при значительном расширении объема работ. Организация труда в таких фирмах преимущественно индивидуальная, преобладает разделение труда и административный контроль. В качестве стимулирования труда широко используются наказания. Внимания к социально-бытовым проблемам работников не уделяется. Все вопросы управления персоналом решает только высшее руководство фирмы.

Стратегия на максимальное удовлетворение потребностей постоянных клиентов. Может быть основой долговременной стратегии организации, если речь идет о профильном для нее бизнесе и если ее круг клиентов ограничен. В таких организациях работник - активный коммуникатор, понимающий и умеющий воплощать в своей работе принцип «клиент превыше всего!». Соответственно при найме предъявляются высокие требования к образованию, внешним данным и

коммуникабельности кандидата. В организации труда превалирует закрепление работников по видам (группам) клиентов. В системе контроля нередко преобладают письменные отчеты. Режим работы - относительно свободный. Обучение персонала концентрируется на исследовании рынка, работе с клиентами и особенностях предлагаемых товаров (услуг).

Широко используются денежные стимулы и гибкий график работы. Наказания в таких организациях не эффективны, но на практике используются достаточно широко. Внимание к социальным проблемам работников ограничено.

Стратегия организации - дело. Характерна для фирм, действующих в тех секторах рынка, где потребительский спрос устойчиво высокий (продукты питания, транспорт), а также для стабильно функционирующих организаций, основной задачей которых является предоставление качественных товаров населению. Работники воспринимаются как профессионалы по своей специальности в данной сфере бизнеса. При найме предпочтение отдается кандидатам, уже имеющим опыт работы в данной отрасли, часто осуществляется по личным и отраслевым связям. Для фирмы характерны преобладание командной организации работы и приоритет общих, качественных показателей деятельности. Проявление активности работников ожидается (и стимулируется) в рамках их обязанностей, как максимум - в масштабе подразделения. Контроль за деятельностью персонала чаще всего представлен в виде регулярных отчетов. Стимулируется обучение, профессиональный рост специалистов и руководителей всех рангов. Высокая оплата труда. Значительно чаще, чем в других фирмах, используются организационные формы стимулирования и реже - наказания. Информация о деятельности предприятия открыта для всего персонала.

Стратегия - работник. Характерна для организаций, имеющих свою историю, стабильный коллектив, организация представляется единой семьей. Работник — полноценная личность, партнер, главный источник эффективной деятельности организации. В процедурах отбора широко используются различные психологические методики, предпочтение отдается внутрифирменному найму. Такие фирмы обычно отличает гибкая организация труда, что предполагает слабую определенность функциональных обязанностей, взаимодополняемость работников, развитые неформальные отношения. Обучение поддерживаются у всех групп персонала. В структуре трудовой мотивации в равной степени представлены профессиональный, патристический и хозяйственный типы. Большое внимание уделяется социально-бытовым вопросам сотрудников. Хорошая информированность работников.

5. Стратегия развития. Может быть как

центральным компонентом миссии организации, занимающейся инновационной деятельностью, так и преобладающим компонентом для любой организации на определенной стадии ее существования. Доминирует отношение к работнику как к основному источнику и средству развития, стимулируется его инновационная активность. Преобладает командная форма организации работы с развитой взаимозаменяемостью сотрудников и коллективным обсуждением результатов работы. Функция управления персоналом централизована под руководством одного из высших управляющих.

6. Стратегия ориентации на территорию. Характерна для организаций, находящихся в прямой зависимости от территорий, на которых они осуществляют свою деятельность (например, добыча полезных ископаемых). Опора делается на связи с территорией во всех аспектах работы: преимущественный найм людей, живущих на данной территории или хорошо знакомых с ней. Хорошо поставлено первичное (для работников, не имеющих профессиональной подготовки) и вводное (после приема на работу) обучение, развито переобучение. Но повышению квалификации внимания не уделяется. В структуре трудовой мотивации преобладают патриотический и хозяйственный типы. Социально-бытовая сфера играет существенную роль и используется на паритетных началах с территорией. В коммуникативном отношении организация достаточно открыта для персонала; в системе информирования и обратной связи повышенное внимание уделяется территориальным аспектам деятельности организации. Ввиду особого значения для организации взаимоотношений с местной властью функция управления персоналом осуществляется лично первым руководителем или членом дирекции, ответственным за связи с общественностью. Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации. Стратегия управления персоналом предполагает:

- определение целей управления персоналом - при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены экономические аспекты организации и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);
- формирование идеологии и принципов кадровой работы - идеология кадровой работы оформляется в виде документа (как набора этических норм, не подлежащих нарушению в работе с кадрами) и реализуется повседневно руководителями структурных подразделений организации;
- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.

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, в идеальном случае, необходимо согласование следующих аспектов: разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей; организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение; информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации; финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда; политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации; оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами и иностранным представительствам) 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: нормирование; программирование; мониторинг.

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 работ 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 организации представления об идеальном сотруднике, принцип взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требования к развитию определенных способностей и умений.

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, закрепленных 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 воздействия, 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 это случае, при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений. Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, основанной на "семейных" ценностях, 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.

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 (по крайней мере, такие, как оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально-психологического климата) могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ. В рамках подобной мега-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.

Процесс стратегического управления включает пять взаимосвязанных этапов, которые логически вытекают один из другого, и между ними существует устойчивая обратная связь и взаимовлияние. Анализ внешней и внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой как для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей. Внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в процессе стратегического управления в первую очередь для того, чтобы вскрыть те возможности и угрозы, которые организация должна учитывать при определении своих целей и способов их достижения. Внешняя среда организации включает макроокружение и непосредственное окружение. Анализ макроокружения проводится на основе изучения влияния на организацию таких факторов, как состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-технический и технологический уровень развития общества и т.п. Анализ непосредственного окружения связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Это поставщики, покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы. Организация может существенно влиять на характер и содержание взаимодействия с непосредственным окружением, активно формировать дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее дальнейшему существованию. Анализ внутренней среды показывает тот потенциал и те внутренние возможности, на которые может рассчитывать организация для проведения успешной конкурентной борьбы, для достижения поставленных целей и реализации своей миссии, а также в случае необходимости их корректировки. Кроме того, внутренняя среда обеспечивает возможность нормального существования персоналу организации, предоставляя ему работу, участие в управлении, в прибылях и капитале, разрабатывая меры социальной защиты и т.п. Анализ внутренней среды проводится по следующим направлениям: персонал организации, его потенциал, квалификация, интересы и др.; организация управления; производство, включая все этапы его общего цикла — от исследований и разработок до оперативного планирования; либо другая основная деятельность организации; финансы организации; маркетинг; организационная культура и др. Изучение среды организации, проводимое в условиях стратегического управления,

позволяет при анализе внешней среды — выявить возможности, которые открываются перед организацией и которые она должна использовать для укрепления своих позиций на рынке или угрозы для ее деятельности, т.е. вскрыть нежелательные обстоятельства, которые могут ухудшить рыночную ситуацию; при анализе внутренней среды — определить сильные стороны организации, ее преимущества, которые необходимо использовать для реализации возможностей (т.е. это та база, на которую опирается организация в конкурентной борьбе и которую необходимо укреплять), и слабые стороны, ухудшающие состояние организации, которые необходимо нейтрализовать, исправить, избавиться от них.

Таким образом, кадровая стратегия представляет собой комплекс взаимосвязанных планов, решений, методов и действий, позволяющих сформировать высокопрофессиональный, компетентный персонал и разработать эффективную систему воздействия на него с целью реализации деловой стратегии организации.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) – это разработанное рабочей группой, состоящей из руководителей различных подразделений организации, качественное решение относительно целей и средств создания и развития высокопрофессионального, сплоченного, лояльного коллектива, учитывающего миссию, цели, позиционирование организации на рынке, ее ресурсные возможности. Тогда стратегическое управление персоналом направлено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала с целью реализации кадровой стратегии организации. Таким образом использование кадровой стратегии позволяет развивать организационные способности, достигать успеха за счет применения такого конкурентного преимущества, как развитый персонал, которое имеет огромное значение для успешной деятельности организации наряду с такими ключевыми факторами успеха, как современные технологии производства, высококачественный продукт, новые способы исследования рынка и привлечения потребителей. В итоге те организации, которые располагают квалифицированной рабочей силой, добиваются лучших финансовых результатов и обеспечивают высокое качество жизни своих сотрудников. Это должно привести к разработке подобной программы, призванной решить самую главную проблему организации - формирование высококвалифицированного кадрового состава, сфокусированного на достижение важнейшей цели компании - ее процветания путем усиления мотивации сотрудников

3. Анализ кадровой политики организации

БелГИСС находится в подчинении Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь и является центральным государственным научно-практическим предприятием Госстандарта в области технического нормирования и стандартизации, оценки соответствия и систем менеджмента.

Обеспечение высокого научно-технического и организационно-методического уровня выполняемых работ и оказываемых услуг - вот главная задача, в выполнение которой вкладывают знания, опыт и профессионализм более 400 специалистов института.

БелГИСС аккредитован в качестве научной организации.

Имеющийся потенциал позволяет осуществлять комплексные научные исследования по направлениям деятельности, обеспечивать качественное выполнение научных исследований и разработок, практическое освоение результатов.

Ключевым направлением деятельности института является реализация положений законов о техническом нормировании, стандартизации и оценке соответствия, которые соответствуют положениям соглашений Всемирной торговой организации, учитывают опыт стран Европейского Союза, СНГ и направлены на обеспечение защиты жизни и здоровья человека, имущества и охраны окружающей среды, повышение конкурентоспособности продукции и услуг, устранение технических барьеров в торговле, рациональное использование ресурсов.

БелГИСС проводятся научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы по методологии технического нормирования и стандартизации, классификации и кодированию; разработке программ технического нормирования и стандартизации, технических регламентов, государственных стандартов, отвечающих современным достижениям науки и технологии; созданию технических комитетов по стандартизации и ведению их секретариатов.

Приоритет в работах по государственной стандартизации отдается гармонизации национальных стандартов с международными и региональными.

Для оказания методической помощи предприятиям и организациям различных форм собственности на базе БелГИСС функционирует Методический центр по техническому нормированию и стандартизации и применению Директив ЕС.

Особую ценность для предприятий и организаций в условиях конкурентной борьбы на внутреннем и внешнем рынках приобретает наличие и оперативный доступ к

информации о требованиях, которым должны соответствовать продукция (услуга) и процессы их производства (оказания). К ним относятся технические регламенты, государственные стандарты, санитарные, ветеринарные нормы, нормы пожарной, промышленной безопасности и другие документы, утверждаемые государственными органами.

Единым информационным центром, где аккумулируются все названные документы, в республике Беларусь является Национальный фонд технических нормативных правовых актов, созданный в рамках выполнения Указа Президента Республики Беларусь от 16 июля 2007г. №318.

БелГИСС осуществляет техническое обслуживание указанного фонда.

Сегодня в распоряжение организаций, индивидуальных предпринимателей и граждан Национальный фонд ТНПА предлагает свыше 190 тысяч документов, из них более 26 тысяч касаются требований внутреннего рынка. Информационные ресурсы в области стандартизации включают документы ИСО и МЭК, Комиссии Кодекс Алиментариус, ЕЭК ООН, директивы и стандарты Евросоюза, государств-участников СНГ и других стран-торговых партнеров республики Беларусь. При этом все документы актуализируются на постоянной основе.

Специалисты организации окажут содействие и в работах с фондом нормативных документов на предприятиях, взяв функции по его формированию и актуализации на себя, что особенно важно для сферы малого и среднего бизнеса.

Нормативные документы, каталоги, справочно-методические материалы, научно-практический журнал "Стандартизация" всегда можно приобрести в магазине "Стандарты" или воспользоваться сетью Интернет, где на сайте института открыт электронный магазин.

Важный ресурс для успешного ведения внешней торговли представляют сведения, поступающие в Национальный информационный центр по техническим барьерам в торговле и санитарным и фитосанитарным мерам, функционирующий в составе института. По запросам предприятий и организаций центр обеспечивает их информацией о технических требованиях и санитарных мерах, действующих или предполагаемых к введению в странах-членах ВТО.

БелГИСС располагает значительным потенциалом в области подтверждения соответствия широкого спектра бытовой и промышленной продукции (бытовая радиоэлектронная и электротехническая аппаратура, персональная вычислительная техника, светотехническая, химическая продукция, замочно-

скобяные изделия, посуда и др.), услуг (гостиничных, туристских, парикмахерских, по ремонту и техническому обслуживанию кассовых суммирующих аппаратов, игровых автоматов, бытовой радиоэлектронной аппаратуры и электробытовых приборов, общественного питания, логистических услуг), а также разработки методологии проведения этих работ.

С целью оказания содействия отечественным предприятиям в выполнении требований при поставках выпускаемой продукции на внешние рынки, устранения технических барьеров в торговле орган по сертификации продукции и испытательный центр аккредитованы в Системе сертификации ГОСТ Р, что позволяет институту реализовать у себя комплексный подход к проведению испытаний и сертификации бытовых электроприборов, радиоэлектронной аппаратуры, светотехнических изделий, персональной вычислительной техники и комплектующих, ручного электроинструмента и другой продукции при поставках на российский рынок – от приема заявки до выдачи сертификата соответствия.

Область аккредитации органа по сертификации систем управления БелГИСС позволяет отечественным предприятиям повысить свою конкурентоспособность за счет внедрения и сертификации систем менеджмента качества по ИСО серии 9000, в том числе для автопроизводителей и их поставщиков - по ИСО/ТУ 16949, управления качеством и безопасностью пищевых продуктов на основе принципов анализа рисков и критических контрольных точек (НАССР), экологического менеджмента по ИСО серии 14000, управления охраной труда по СТБ 18001 (OHSAS 18001), сертификации систем менеджмента качества медицинских изделий на соответствие требованиям СТБ ИСО 13 485, а также менеджмента безопасности пищевых продуктов по СТБ ИСО 22000.

Институт оказывает методическую помощь предприятиям различных отраслей по разработке и подготовке к сертификации вышеуказанных систем, а также интегрированных систем менеджмента; участвует в организации и проведении конкурсов в области качества.

БелГИСС аффилированный член в Европейской организации по качеству (EOQ, EOK). Соответствующий сертификат получен в 2015 году.

Членство в EOQ – это возможность для БелГИСС получить доступ к наиболее прогрессивным идеям и практикам в области менеджмента качества, постоянно генерируемым в Европейском сообществе, это право на участие в ежегодных конгрессах, программах и проектах EOQ.

Постоянно развивается и совершенствуется деятельность испытательного центра. Здесь проводятся испытания бытовых электроприборов и радиоэлектронной аппаратуры, персональных вычислительных машин, игровых автоматов, электрического ручного инструмента, оптико-механической, светотехнической продукции и др. на соответствие требованиям государственных, международных и европейских стандартов. Центр оснащен современным высокоточным оборудованием отечественного и импортного производства. В рамках соглашений с институтами Литвы, Польши, Словакии, Чехии проводятся работы по оценке соответствия продукции белорусских производителей европейским требованиям и получению права СЕ-маркировки. С 2004 года на базе института функционирует Белорусско-Словацкий центр испытаний и сертификации, деятельность которого направлена на повышение эффективности и оперативности проводимых работ по подтверждению соответствия отечественной продукции европейским требованиям и получению СЕ-маркировки.

С июня 2007 года функционирует передвижная испытательная лаборатория, позволяющая проводить выездные испытания широкой гаммы промышленной продукции, в том числе изделий машиностроения, транспортных средств и другой техники, на производственных площадях предприятий-изготовителей. Это значительно экономит их время и ресурсы на создание необходимой испытательной базы в заводских лабораториях, транспортировку изделий к месту испытаний, а также на проведение процедуры подтверждения соответствия продукции требованиям Директив Евросоюза и получения права СЕ-маркировки.

Организационная структура БелГИСС представляет собой иерархическую структуру.

Организационная структура является линейно-функциональной, так как основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обсуждение решения производятся коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично.

Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений).

В основу структуры управления положен линейный тип руководства и функциональное разграничение обязанностей между работниками различных

структурных подразделений.

Руководство производства на каждом уровне управления на предприятии осуществляется на основе принципа единоначалия. Каждый подчиненный имеет только одного вышестоящего руководителя.

Все указания, исходящие от различных служб управления предприятия до первичного участка организации, проходят непосредственно через вышестоящего руководителя – начальника подразделения.

Управление предприятием БелГИСС осуществляет директор, являющийся единоличным руководителем.

Генеральный директор предприятия действует на принципах единоначалия. С генеральным директором заключается контракт. Генеральный директор имеет своих заместителей.

Директор организует работу предприятия в установленном порядке, распоряжается его имуществом, выдает доверенности, открывает расчетные и другие счета в банках, утверждает штатное расписание, в пределах своей компетенции, издает приказы и другие акты, принимает к ним меры дисциплинарного взыскания и поощрения.

Генеральный директор также принимает и увольняет главного бухгалтера, определяет порядок оплаты труда и премирования.

Организационная структура управления в своей структуре двухступенчатая.

Предприятие самостоятельно определяет порядок приема и увольнения работников, формы, системы и размер оплаты труда, распорядок рабочего времени, сменность работы, порядок предоставления выходных дней и отпусков.

Указанные вопросы решаются директором предприятия в соответствии с его компетенцией и в необходимых случаях утверждаются на общем собрании трудового коллектива.

Для найма персонала сотрудники кадровой службы компании БелГИСС используют как внешние, так и внутренние источники.

Внешними источниками найма персонала в компании являются: вузы, колледжи и другие образовательные учреждения; организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, кадровые агентства).

При работе с внешними источниками компания использует следующие формы и методы поиска персонала:

объявления о приеме на работу через средства массовой информации (газеты, журналы);

размещение рубрики «вакансии» на Интернет сайте компании;

заключение договоров на поиск персонала с кадровыми агентствами.

Внутренними источниками найма персонала в компании являются: штатные сотрудники, бывшие сотрудники компании, знакомые и родственники работников.

В компании БелГИСС сотрудниками кадровой службы разработаны специальные анкеты претендента на должность специалиста.

Отбор кадров в компании БелГИСС осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом).

В их функции входят: выбор критериев отбора; утверждение критериев отбора; отборочная беседа; работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным; беседа по поводу принятия на работу; проведение тестов; конечное решение при отборе.

В организации функционируют следующие отделы: отдел кадров, планово – экономический отдел, отдел бухгалтерии, отдел информационных технологий, отдел ведения Национального фонда ТНПА, издательский отдел, отдел каталогизации и государственной регистрации технических условий, юридический отдел и другие.

Заместитель директора по экономике и финансам осуществляет руководство организацией и совершенствование экономической деятельности предприятия, направленной на достижение наибольших результатов при наименьших материальных и финансовых затратах, повышение рентабельности производства и снижение себестоимости продукции.

Главный бухгалтер обеспечивает организацию бухучета на предприятии и контроль за рациональным, экономным использованием всех видов ресурсов, сохранностью социалистической собственности, активным воздействием на повышение эффективности хозяйственной деятельности предприятия.

Основными задачами юридического отдела является: обеспечение соблюдения законности на предприятии и юридическая защита его интересов.

Поиск, сбор, приобретение нормативно-правовых документов, необходимых для осуществления деятельности предприятием.

Организация систематизированного учета и хранения поступающих на предприятие нормативных правовых актов.

Учет локальных нормативных правовых актов, принимаемых предприятием.

Приобретение и эксплуатация электронных баз данных правовой информации. Подписка на газеты и журналы, являющиеся официальными источниками опубликования нормативных правовых актов и публикующие нормативно-правовые акты по хозяйственной, финансовой, налоговой, трудовой и иной тематике, а также на электронные версии газет и журналов.

Проверка соответствия закону представляемых на подпись руководителю предприятия проектов приказов, инструкций, положений и других документов правового характера по следующим направлениям:

определение правомочности руководителя предприятия издавать приказ (другой акт правового характера) по данному вопросу;

определение специалиста предприятия или руководителя подразделения, который компетентен подписывать, правовой акт по конкретному правовому вопросу;

определение степени необходимости согласования с подразделениями предприятия;

определение правильности ссылок на законы и другие нормативные правовые акты.

Проверка этапов согласований с заинтересованными подразделениями предприятия. Визирование проектов, составленных правильно по существу и форме.

Редакционно-издательский отдел осуществляет издательскую деятельность согласно лицензии, выданной Министерством информации Республики Беларусь, с момента открытия учреждения БелГИСС.

Целью деятельности отдела является обеспечение научного процессов учебно-методической, производственно-практической и научной литературой на бумажных и цифровых носителях, а также повышение эффективности использования информационных технологий в процессе деятельности организации.

Заместитель директора по персоналу, идеологической работе и правовым вопросам осуществляет руководство деятельности, направленной на достижение наибольших результатов экономической деятельности при наименьших трудовых затратах, ускорение темпов роста оказания услуг, обеспечивая правильное соотношение роста оказания услуг и средней зарплаты, изучением социологических и психологических проблем организации труда, быта и отдыха работников, разработка путей и методов их решения.

Преимущества данной структуры управления: четкая система взаимных связей функций и подразделений; четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; ясно выраженная ответственность; быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Но существуют и недостатки анализируемой структуры БелГИСС: отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими; тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений; малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации; критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные; тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности; перегрузка управленцев верхнего уровня; повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Результаты производственно-хозяйственной деятельности института следует считать удовлетворительными.

В таблице 3.1 проанализируем обеспеченность БелГИСС кадрами.

Таблица 3.1 – Обеспеченность БелГИСС кадрами за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы		
	2013	2014	2015
Фактическая численность работников, чел	440	448	450
Плановая численность работников, чел	450	450	460
Коэффициент обеспеченности	97	99	97

Из представленной таблицы видно, что количественный состав института, с каждым годом увеличивается, что свидетельствует о расширении организации. Но следует заметить, что фактическая численность работников за все три года, не соответствует плановой.

Проанализируем численность и половой состав сотрудников института за 2014 - 2015 гг. в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Численность и половой состав сотрудников института за 2014 - 2015 гг.

Пол	2014 год		2015 год		Темп изменения, %	Отклонение (+/-)
	Чел.	Удельный вес, %	Чел.	Удельный вес, %		
1	2	3	4	5	6	7
Мужской	148	33	138	30	93	-10
Женский	300	67	312	70	104	12

Итого	448 100	450 100	101	2
-------	---------	---------	-----	---

Из таблицы 3.2 видно, что наибольший удельный вес среди работающих занимают сотрудники женского пола, что естественной для научной организации.

Количество мужчин работающих в институте за последний год сократилось на 7 %.

Проведем качественный анализ состава работников организации в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Численность и качественный состав сотрудников института за 2014 - 2015 гг.

	Годы				
	2014	2015	Темп изменения, %		
Работники, имеющие образование	Чел	Уд. вес, %	Чел	Уд. вес %	
Высшее	300 65		312 70		104
Среднее-специальное	111 24		110 25		99
Профессионально-техническое	20 6		18 4		90
Общее среднее	17 5		10 1		58
Всего	448 100		450 100		101

В соответствии с данными, представленными в таблице 3.3, видно, что в организации, за исследуемый период 2014-2015 гг. списочная численность сотрудников на конец 2015 года возросла на 2 человека.

Основной удельный вес составляют лица, имеющие высшее образование. Их удельный вес равен 70 %.

Следует заметить, что из наглядных данных видно, что количество сотрудников БелГИСС, имеющих высшее образование, за 2015 год увеличилось на 4 %.

Далее в таблице 3.4 проанализируем возрастной состав сотрудников института за 2014-2015 гг.

Таблица 3.4 – Возрастной состав сотрудников БелГИСС за 2014-2015 гг.

Возрастной состав работников	Годы		Темп изменения, %
	2014	2015	
	Чел Уд. вес, %	Чел Уд. вес %	
20-30	40 8	40 10	-
30-40	100 22	102 23	102
40-50	150 33	150 33	-
50-60	149 33	147 32	98
60-65	9 4	11 2	122
Всего	448 100	450 100	101

Из таблицы 3.4 видно, что наибольший процент в возрастном составе составляют сотрудники, которым от 40 до 50 и 50-60 лет.

Их удельный вес составляет 66 %. Надо заметить, что в организации очень маленький процент молодых специалистов. Их удельный вес за 2015 год составляет всего 10 %.

Далее в таблице 3.5 проанализируем распределение сотрудников института по стажу работы.

Таблица 3.5 – Распределение работников института по трудовому стажу за 2014-2015 гг.

Группы работников по трудовому стажу	Годы				Темп изменения, %
	2014		2015		
	Чел	Уд. вес, %	Чел	Уд. вес %	
До 1 года	10	1	8	1	80
От 1 до 3	15	3	20	5	133
От 3 до 5	10	1	18	1	180
От 5 до 10	90	22	90	20	-
От 10 до 15	252	56	260	58	103
От 15 и выше	71	17	54	15	76
Всего	448	100	450	100	101

Данные таблицы 3.5 в целом отражают положительную динамику состава работников БелГИСС по трудовому стажу.

За анализируемый период снизился удельный вес работников со стажем работы до 1 года. Наблюдается снижение удельного веса работников со стажем от 15 и выше.

Это ставит перед руководством предприятия задачу, направленную на устранение снижения профессионального опыта работников и мотивированный подход к работе с персоналом.

Персонал предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены абсолютными и относительными показателями. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Особое внимание уделяется анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации.

Таблица 3.6 – Динамика изменения численности персонала БелГИСС

Показатель	Годы		
	2013	2014	2015
Плановая численности персонала	450	450	460
Среднесписочная численность персонала	440	448	450
Недостаток персонала, %	97	99	97
Количество принятого персонала	61	59	60
Количество уволившихся работников	53	57	51
Количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	53	57	50
Количество работников проработавших весь год	387	391	399
Коэффициент оборота по приему рабочих	0,13	0,13	0,14

Коэффициент оборота по выбытию	0,12	0,12	0,11
Коэффициент текучести кадров	0,12	0,12	0,10
Коэффициент постоянства персонала предприятия	0,87	0,87	0,86

Как видно из представленной таблицы, за исследуемый период наблюдался дефицит персонала.

Плановая численность не достигнута ни в отчетном, ни в прошлом периоде. Строка «недостаток персонала» отражает в процентном отношении невыполнение плана по численности персонала. Следующие 4 строки отражают факторы текучести кадров.

Как видно из таблицы, в 2015 году количество принятых на работу превысило значение уволившихся, что было и в прошлом году. Следующие 4 коэффициента являются показателями текучести и постоянства персонала данной организации.

Так, возросший в отчетном периоде коэффициент оборота по приему рабочих указывает на положительный социальный эффект при условии снижения коэффициента оборота по выбытию. Уменьшилась текучесть кадров, о чем свидетельствует динамика коэффициента текучести кадров, соответственно снизился показатель постоянства персонала предприятия.

В первую очередь, бросается в глаза то, что в течение анализируемого года предприятие работало с недостачей персонала около 2-3%.

Это явилось результатом непродуманной кадровой политики предприятия, а зачастую было вызвано искусственно самим персоналом, так как возможность выполнить большой объем работ позволяла и больше зарабатывать. Этот факт говорит о том, что плановое количество персонала завышено, ввиду ошибочного нормирования производственных показателей работы специалистов, служащих и технических исполнителей.

Справедливости ради нужно сказать, что основная недостача численности персонала складывается по статье «Специалисты», а это говорит о необоснованном расширении штатов управленческого звена, свидетельствует о необходимости пересмотра штатных расписаний в сторону уменьшения численности. Приятно

отметить наметившуюся тенденцию к стабилизации кадрового состава и отсеиванию случайных людей, об этом свидетельствует коэффициент постоянства персонала предприятия, уменьшившийся на 0,1. Как было сказано ранее, организационная структура института является линейно-функциональной.

Эффективность организационной структуры зависит от соответствия ее системе целей предприятия, принятым стратегиям и механизму распределения минимальных, но необходимых ресурсов.

В этом смысле анализ оргструктуры управления носит перспективный характер и является важнейшим информационно-образующим аспектом системы в целом.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента на предприятии и перечисленных в таблице 3.7, являются: штатное расписание, должностные инструкции и положения о подразделениях.

Положение об организационной структуре в БелГИСС отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля над деятельностью аппарата управления на предприятии и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

Таблица 3.7 – Классификация нормативно-методических документов

Тип документов	Виды документов
Нормативно-справочные	Гражданский кодекс РБ;
	Трудовой Кодекс РБ;
	Закон РБ «О защите прав потребителей»
Организационно-распорядительные	Правила внутреннего распорядка;
	Коллективный договор;
	Штатное расписание

Организационно-регламентирующие	Положение о подразделении;
	Должностная инструкция;
	Тарифно-квалификационная характеристика
Организационно-методические	Рекомендации по организации подбора и отбора персонала;
	Положение о системе оплаты труда;
Экономические	Инструкция по соблюдению правил техники безопасности
	Положение о премировании работников

Штатное расписание БелГИСС – это нормативный документ предприятия, оформляющий структуру, штатный состав и численность организации с указанием размера заработной платы в зависимости от занимаемой должности. Штатное расписание отражает существующее или планируемое разделение труда между работниками, описанное в должностных инструкциях.

В организационную структуру БелГИСС помимо аппарата управления входит десять структурных подразделений.

Штатное расписание определяет состав структурных подразделений из должностей работников, а также формирует окладную часть фонда заработной платы работников.

Для каждого подразделения разработано положение о подразделении. Положение о подразделении представляет собой документ, регламентирующий деятельность структурного подразделения: его задачи, права, функции, ответственность, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями.

Необходимо отметить, что для положений о подразделениях на БелГИСС характерна единая структура документа.

В него входят: общие положения, состав отдела, основные задачи и функции, права отдела, руководство и ответственность. Следует заметить, что в положениях

о подразделениях БелГИСС не определены цели деятельности для каждого подразделения, его вклад в общий результат деятельности компании, показатели эффективности деятельности, характерные именно для данного подразделения, а также порядок взаимодействия с другими подразделениями компании.

Еще одним структурообразующим документом является должностная инструкция. Она представляет собой документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Должностная инструкция – это фактически часть трудового договора между работником и нанимателем.

В должностной инструкции предусматриваются те права и обязанности работника, которые не были предусмотрены в трудовом договоре, но исполнения которых, ждут друг от друга, и наниматель, и работник. В БелГИСС разработаны должностные инструкции для всех работников аппарата управления, а для ключевых специалистов – тарифно-квалификационные характеристики.

Социальная политика организации как составная часть политики управления персоналом представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

В области социально-трудовых отношений права и обязанности сторон в институте предусматривает коллективный договор.

Целью договора является обеспечение устойчивого социально-экономического развития, продуктивной занятости работников, уровня их оплаты труда, эффективной работы организации, регулирование трудовых и связанных с ними отношений на основе социального партнерства.

Конкретный режим работы всех категорий работников определяется Правилами внутреннего трудового распорядка рабочих и служащих организации.

В БелГИСС наиболее распространенной системой оплаты труда является контрактная. Около 90% работников предприятия трудятся по контракту.

Предприятие заключает контракт с работником на срок от 1 года до 3 лет.

Наниматель устанавливает работнику дополнительную меру по стимулированию труда в виде увеличения на определенный процент должностного оклада или тарифной ставки (от 10 % до 50 %, в среднем по предприятию на 25 %).

Уровень образования на предприятии равен 90%, показатель высокий, но у организации имеется еще потенциал.

Социальная политика БелГИСС также включает в себя: материальную помощь в связи со смертью близких;

единовременное вознаграждение к юбилею работников (45, 50, 55, 60, 65, 70 лет);

ежемесячное пособие для женщин, ушедших в отпуск по беременности и родам с 12 недель в размере среднемесячной заработной платы, до ухода в отпуск по беременности и родам;

ежемесячное пособие на ребенка женщинам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте до 3 лет.

На сегодняшний день организация уделяет значительное внимание организации отдыха сотрудников и членов их семей.

БелГИСС совместно с ООО "ШАМПАНЬ" регулярно организует для своих работников поездки на базы отдыха; выделяет путевки в санатории; обеспечивает путевками в детские лагеря детей сотрудников; предоставляет билеты на различные детские праздники; подготавливает подарки детям сотрудников к началу учебного года.

Эффективность управления кадрами зависит от многих факторов, которые можно разделить на внешние, оказывающие влияние вне зависимости от интересов предприятия, и внутренние, на которые предприятие может и должно активно влиять.

Следующим шагом в проведенном аналитическом исследовании является анализ факторов, влияющих на эффективность системы управления персоналом. Для выявления наиболее значимых факторов, оказывающих влияние на управления кадрами организации на рассматриваемом предприятии, был использован такой метод, как анкетирование. Респондентам было предложено оценить по пятибалльной шкале факторы, оказывающие влияние на эффективность управления персоналом организации. Количество респондентов – 10 человек отдела бухгалтерии.

Результаты анкетирования представлены на рисунках 3.1 и 3.2.

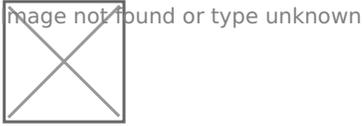


Рисунок 3.1 – Анализ внутренних факторов, влияющих на эффективность управления персоналом института

Таким образом, полученные результаты анализа влияния внутренних факторов на эффективность кадровой политики БелГИСС, позволяют сделать следующий вывод. Наибольшее влияние на эффективность управления персоналом БелГИСС оказывает квалификационный уровень работников (значимость данного фактора – 4,6).

Еще одним значимым фактором влияния является качество менеджмента (значимость данного фактора – 4,4).

Следующими по степени влияния на эффективность управления персоналом на предприятии являются такие факторы, как стиль руководства (значимость данного фактора – 4) и платежеспособность (значимость данного фактора – 4,2).

Влияние такого фактора, как условия труда, на эффективность управления персоналом БелГИСС респонденты оценили в 3,6 балла.

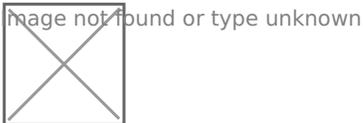


Рисунок 3.2 – Анализ внешних факторов, влияющих на эффективность управления персоналом института

Полученные результаты анализа влияния внешних факторов на эффективность кадровой политики БелГИСС, позволяют сделать следующий вывод. Наибольшее влияние на эффективность управления персоналом БелГИСС оказывает ситуация на рынке труда (значимость данного фактора 5).

Еще одним значимым фактором влияния являются изменения в законодательстве (значимость данного фактора – 4,4).

Следующими по степени влияния на эффективность управления персоналом на предприятии являются такие факторы, как темпы инфляции (значимость данного фактора – 3,8) и демографический фактор (значимость данного фактора – 3,4).

В связи с тем, что наибольшее влияние на эффективность кадровой политики БелГИСС оказывает именно эти факторы, представляется целесообразным оценить приоритетность целей системы управления персоналом при разработке мероприятий по совершенствованию кадровой политики в будущем.

Для оценки удовлетворенности кадровой политикой организации в институте проводилось тестирование, которое состояло из нескольких вопросов.

Было опрошено 50 сотрудников организации.

В результате можно сделать вывод, что удовлетворены кадровой политикой 33,7% из числа опрошенных, а остальные (66,3%) не удовлетворены в той или иной степени. Это ставит перед работниками аппарата управления задачу в разработке и реализации мер по устранению недостатков в этой области управления.

Цель любой организации – достижение высоких результатов. Для этого необходимо повышать эффективность и качество управления.

Поскольку задачей управления является целенаправленное воздействие на управляемый объект для обеспечения достижения поставленных целей, эффективность управления может быть оценена по степени достижения этих целей: по конечным результатам производственной деятельности (по уровню прибыли), по качеству планирования (улучшение показателей бюджетирования), по эффективности вложений (отдача на капитал), по увеличению скорости. Также эффективность управления может быть выражена и оценена не только по конечным экономическим результатам работы всей организации, но и по таким параметрам, как скорость принятия решения и осуществления конкретных шагов, отдача от осуществления решения, измеряемая в стоимостных показателях, оборачиваемости капитала и т.п.

На эффективность управления оказывают влияние множество факторов. Структура организации является существенным фактором качества управления, который необходимо принимать во внимание, так как правильно подобранная и четко функционирующая структура существенно облегчает процесс управления и повышает его эффективность.

Имеющиеся в распоряжении организации ресурсы, их количество и качество являются значительным фактором качества управления. На возможности успешной деятельности организации оказывают влияние как материальные, так и духовные ресурсы. Не менее важны и технологии как средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги.

Для оценки эффективности кадровой политики института воспользуемся такой экономической категорией как производительность труда. Производительность труда определяется количеством продукции (объемом работ), произведенной работником в единицу времени (час, смену, квартал, год) или количеством времени, затраченным на производство единицы продукции (на выполнение определенной работы). Производительность труда исчисляется через систему показателей выработки и трудоемкости. Выработка рассчитывается как частное от деления объема выполненных работ (выпущенной продукции) на численность работников (затраты труда).

Трудоемкость – делением затрат труда (численности работников) на объем работ (продукции). Показатели выработки и трудоемкости могут исчисляться в стоимостном выражении, в нормо-часах, в натуральном выражении и в условно-натуральном. Выработка характеризует объем работ (продукции) на единицу численности, а трудоемкость – затраты труда на единицу продукции (работы).

Производительность труда изменяется под воздействием факторов, которые могут быть внешними по отношению к предприятию и внутренними.

К внешним факторам относятся:

природные – в сложных природных условиях (туман, жара, холод, влажность) производительность труда снижается;

политические – по воле государства происходит накопление капитала в руках немногих, что приводит к массовому охлаждению к труду;

общеекономические – кредитная, налоговая политика, системы разрешений (лицензий) и квот, свобода предпринимательства и т. д.

Внутренние факторы:

изменение объема и структуры производства;

применение достижений науки и техники в производстве;

совершенствование организации производства и управления на предприятии;

совершенствование организации и стимулирования труда.

При определении производительности труда следует различать нормативную (затраты времени по действующим нормам); плановую (планируемые затраты на

единицу продукции) и фактическую трудоемкость продукции (это действительные затраты времени).

В организации могут быть резервы роста производительности труда – это неиспользованные возможности по интенсификации труда, по количественному и качественному наращиванию кадрового и производственного потенциала и т. д.

Резервы подразделяются на текущие и перспективные.

Эффективное использование персонала организации зависит от умения руководства воздействовать на способности работника к труду, с тем, чтобы направить их в нужном для организации направлении.

Управление кадрами заключается:

в постепенном процессе определения потребности в кадрах, планирования удовлетворения этой потребности путем найма и размещения рабочей силы по рабочим местам;

в процессе обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров в соответствии с меняющимися условиями производства и реализации организацией продукции и работ (услуг);

в совершенствовании организации и условий труда, достойных современного производства;

в обеспечении перемещения кадров как по горизонтали (расширение диапазона осваиваемых специальностей, числа обслуживаемых агрегатов и т. д.), так и по вертикали (присвоение очередных или внеочередных тарифных разрядов, классов, категорий, званий и занятие более высоких должностей);

в развитии форм наставничества и ученичества;

в создании комфортных социально-психологических условий работы каждого и коллектива в целом.

Производительность труда – характеристика эффективности производительной деятельности в течение определенного времени.

Таблица 3.8 – Показатель производительности труда организации за 2013 – 2015 года.

Производительность труда работников, млн. р.:	Годы			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2013	2015 к 2014
в действующих ценах, млн. р.	108	176	198	162	183	112
в сопоставимых ценах, млн. р.	108	153	192	141	177	125

Из представленной таблицы видно, что производительность труда работников БелГИСС в действующих ценах выше, чем в сопоставимых, также можно сделать вывод, что производительность труда организации с течением времени увеличивается, но темп роста 2015 года по отношению к 2014 года составил всего 12 %.

При анализе динамики производительности труда можно сказать, что с течением времени, данный показатель имеет тенденцию к увеличению, т.к. в 2013 г. производительность труда в действующих ценах была равна 108 млн. руб., а в 2015 соответственно 198. Темп роста составил 83 %.

Аналогичная динамика производительности труда наблюдается в сопоставимых ценах.

За 2013 год анализируемый показатель составил 108 млн. руб. (что равно соответствующему показателю в действующих ценах), за 2015 год = 192 млн.руб. (отставание от действующих цен на 5 %). Темп роста составил 77 %.

Основными направлениями реформирования кадровой политики организации БелГИСС являются:

разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;

планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров, особое внимание уделить пополнению организации молодыми специалистами;

создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;

формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;

обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;

полное доверие к сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности;

максимальное делегирование функций сотрудникам;

разработка положения об организационной структуре БелГИСС.

С производственно-экономической точки зрения кадровое планирование представляет собой оцениваемое с помощью чисто экономических и организационных критериев соответствие между работником и его рабочим местом на определенном участке труда. Разнообразие этих задач определяет тот факт, что все кадровое планирование можно БелГИСС поделить на следующие его виды: планирование потребностей в персонале; привлечения (набора) персонала; использование и сокращения персонала; обучения персонала; сохранения кадрового состава; расходов на содержание персонала; производительности.

Таблица 3.9 – Действующие взаимосвязи в планировании потребности в персонале БелГИСС

Факторы	Их влияние	Методы определения
1. Факторы, существующие вне предприятия БелГИСС		
1.1.Изменение конъюнктуры	Сбытовые возможности БелГИСС	Анализ тенденций, оценка
1.2.Изменение структуры рынка	Себестоимость	Анализ рынка

1.3. Конкурентные отношения

Анализ положения на рынке

1.4. Данные, определяемые экономической политикой

Анализ экономических данных и процессов

1.5. Тарифное соглашение

Прогноз последствий, анализ принятых соглашений

2. Факторы, существующие на предприятии БелГИСС (внутренние)

2.1. Запланированный объем сбыта

Количественные и качественные потребности в кадрах (новый спрос или пониженный спрос)

Принятие предпринимательских решений в соответствии с оценкой факторов, перечисленных в пункте 1.

2.2. Техника, технология, организация производства и труда

Численность необходимого персонала

Объем и качество готовой продукции

Показатели на основе эмпирических данных организационного характера и науки о труде

2.3. Текущая текучесть кадров

Дополнительная потребность в работниках для замены выбывших

Учет убытков

2.4. Простои	Нерациональное использование персонала Сокращение объема производства	Определение доли текучести кадров и простоев
2.5. Стратегия профсоюза	Кадровая политика	Переговоры

Разумеется, все виды кадрового планирования тесно связаны друг с другом, взаимно дополняют и корректируют мероприятия, предусмотренные в том или ином плане.

Планирование потребности в персонале БелГИСС включает: оценку наличного потенциала трудовых ресурсов; оценку будущих потребностей; разработку программ по развитию персонала.

Конкретное определение потребности в персонале БелГИСС представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия.

Планирование использования кадров БелГИСС осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Цель – по возможности целесообразное, то есть экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности сотрудников своими рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

При определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание также психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу. Посредством такой конкретизации планирования использования рабочей силы можно будет избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний, и др.

Особые проблемы в планировании использования кадров возникают при обеспечении занятости таких групп работающих, как молодые сотрудники, пожилые работники и люди с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификаций и возможностями.

Планирование обучение персонала призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства.

Планирование обучения учитывает: требуемое количество обучаемых сотрудников; количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении; новые курсы или расходы на существующие.

Это качественная составная часть кадрового планирования БелГИСС. Она включает в себя все усилия предприятия по сохранению соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. С одной стороны, оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при одновременно более высокой степени успеха, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров; с другой – дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Планирование сокращения или высвобождения персонала призвано показать: кого следует сократить, где и когда; шаги, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу; политику объявления о сокращения и выплаты выходных пособий.

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана. Штаты могут сокращаться, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации. Причиной сокращения штатов могут быть также несоответствие работников занимаемым должностям, технический прогресс, уменьшающий затраты труда.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками на предприятии базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации

выступает степень добровольности ухода работника из организации: по инициативе работника, то есть по собственному желанию; по инициативе работодателя или администрации; в связи с выходом на пенсию.

Высвобождение работников БелГИСС постоянно планируется, что позволяет решить возникающие при этом проблемы. Своевременные перемещения, переобучение, формирование резерва в условиях ухода людей на пенсию и так далее являются средствами осуществления политики на внутрифирменном рынке труда в рамках планирования сокращения персонала. Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала значительно уменьшается за счет использования разнообразных альтернативных решений. В качестве альтернативы сокращению штатов в БелГИСС рассматривается сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т. д.), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию.

Смягчить проблему сокращения штатов на предприятии помогает стратегическое планирование штатов, то есть проведение соответствующей политики привлечения подготовки, ротации квалифицированных кадров. Стратегическое планирование в этом случае предусматривает проведение компенсационных мероприятий в соответствии с резервом времени, что позволяет избегать более жестких мер по сокращению штатов.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом отличий. Оно может быть заранее спрогнозировано с достаточной точностью по времени. Это событие связано с существенными изменениями личной жизни. Отношения организации к пожилым сотрудникам являются мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

Большое внимание руководство БелГИСС уделяет подготовке кадров и повышению квалификации персонала. Многие сотрудники предприятия имеют большой стаж работы в научной деятельности. Участие в различных национальных и зарубежных выставках дает возможность быть в курсе последних технологий.

Обучение – это упорядоченный опыт научения, направленный на развитие способностей до уровня специфических умений, знаний или установок. Под способностями подразумевается физический, умственный или психологический потенциал. Основная роль руководителя БелГИСС заключается в достижении результатов посредством действий других людей. Однако руководитель сможет получить хорошие результаты только в том случае, если люди, которыми он управляет, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроением,

необходимыми для того, чтобы их усилия были эффективными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и поведения, требуемых для хорошего выполнения работы.

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

Внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

Для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Производительность труда повышается намного быстрее, если производится специальное обучение, оно помогает также экономить значительную долю средств, расходуемых из-за некачественного выполнения работ.

Обучение необходимо исполнителю и в том случае, когда меняется содержание его работы. Такие изменения могут происходить по многим причинам.

Изменения навыков, необходимых сотруднику, могут быть связаны с расширением сферы его деятельности, по мере роста квалификации, а также с перемещением или продвижением на новую должность.

В ходе грамотной организации обучения важно устранить разрывы между навыками, существующими в данный момент, навыками, необходимыми для выполнения данной работы в настоящий момент, навыками, необходимыми для выполнения данной работы в ближайшем будущем, и навыками, которые потребуются в будущем для выполнения новой работы. Именно эти разрывы можно заполнить в результате обучения.

Первоочередная проблема в области кадровой политики БелГИСС – подготовка специалистов высшей квалификации по новым и традиционным направлениям.

Согласно концепции, целенаправленная подготовка высококвалифицированных кадров предприятия предусматривает:

подготовку молодых специалистов для работы по разработке новых товаров и услуг через магистратуру отдельных вузов;

переподготовку специалистов на базе факультетов повышения квалификации.

В БелГИСС применяются наставничество и тренинги.

Наставничество это один из способов передачи опыта. Для того чтобы развить у индивида определенные навыки, можно предоставить ему более опытного наставника, который обучит его определенным техникам и методам работы, а впоследствии поможет решить все проблемы, возникающие в ходе работы.

Принципы наставничества в БелГИСС:

возможность регулярного общения;

вместо готовых решений наставник предлагает только идеи и варианты;

наставник направляет подопечного и контролирует его действия;

согласование действий наставника и подопечного в решении проблемы.

В общем смысле наставничество - это процесс помощи со стороны сотрудников, давно работающих в БелГИСС молодым сотрудникам. В основном это можно свести к следующему: передача знаний, накопленных в организации, и усвоение норм поведения, принятых на предприятии.

Исследователи указывают, что наставничество не только способствует повышению производительности труда, но и может принести предприятию большую прибыль, поскольку сотрудники, прошедшие обучение под руководством наставника, более широко и творчески проявляют свои способности.

Такое обучение развивает независимость и индивидуальные черты личности, каждый подготовленный сотрудник выдвигает свои идеи и отвечает за их реализацию, персонал быстрее приспосабливается к переменам, что способствует развитию культуры совершенствования, организация становится более динамичной; обучение придает людям энергию, раскованность и уверенность в себе, повышает темп их жизни. Как показывает практика, новые сотрудники, вступившие в успешные отношения наставничества-ученичества, способны больше узнавать о делах, проблемах и целях организации, чем люди, у которых наставников нет. Чаще всего наставник занимает более высокое положение, нежели ведомый им человек. Наставник - это и ролевая модель, которая может

стать ориентиром для ведомого на личностном уровне, и, несомненно, авторитет в определенной сфере. Преимуществом данного метода является возможность обучения прямо на рабочем месте. Сотруднику не нужно ломать голову над тем, как перенести знания из теории на практику.

Под тренингом понимается мероприятие, цель которого – развить у его участника определенные навыки. Тренинг строится таким образом, что его участники могут взглянуть на свои проблемы со стороны. После этого составляется своеобразный план исправления ошибок. Такая форма работы дает обучающемуся сотруднику предприятия возможность развивать приобретенные навыки. Вот некоторые варианты проведения тренингов на предприятии БелГИСС:

Группы саморазвития. Сотрудники обсуждают возможности собственного развития, принимают решения и планируют дальнейшие действия.

Обучение действием. Каждый член группы решает свою собственную проблему, однако, в процессе решения он обменивается с остальными членами группы советами и помощью.

Специальные навыки.

Цель группы – развить те или иные навыки. Этому способствуют различные задания, предлагаемые тренером. Кроме того, он следит за работой участников тренинга и выявляет их психологические и профессиональные особенности. От традиционных форм обучения тренинг отличает минимальное количество теории с упором на практику. Можно сказать, что тренинг – это процесс, посредством которого некто учится новому умению или аспекту знания. В результате индивидуум овладевает инструментами для выполнения определенной работы, вследствие чего переходит от осознанного незнания к осознанной компетентности. Тренинг профессиональных навыков используется для достижения следующих целей: пополнения недостающих знаний; исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей; доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях; закрепления навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций.

Рассмотрим численность персонала предприятия прошедшего подготовку и переподготовку в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Динамика численности персонала прошедшего обучение в 2013-2015 гг.

Персонал	Годы			Темп роста
	2013	2014	2015	2015 к 2014, %
Подготовка и переподготовка кадров	1	5	7	140
Повышение квалификации	23	23	28	121
Обучение на семинарах	18	19	27	142
Сертификация экспертов – аудиторов	14	12	15	125
Обучение без отрыва от производства	4	8	10	125

Исходя из данных таблицы видно, что увеличилось число сотрудников прошедших обучение. Следовательно, уровень знаний персонала на предприятии позволяет выполнять ему свои функциональные обязанности с учётом требований времени.

Для улучшения кадровой политики БелГИСС рекомендуется провести следующее: необходимо, чтобы на предприятии применялась открытая кадровая политика; необходимо усилить системность в подборе кадров и охватить этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника; необходимо улучшить процедуру выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих, регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Если брать каждый из этих моментов порознь, то они кажутся не очень существенными. Но в совокупности они позволяют поднять на новую ступень всю работу по подбору кадров.

Главный плюс открытой кадровой политики – сильная внутренняя мотивация работника, который приходит в компанию со стороны.

При открытой системе организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, даже без учета опыта работы.

Закрытая, в свою очередь, которая практикуется в БелГИСС - характерна тем, что организация ориентируется в основном на включение нового персонала, начиная с

низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Недостаток открытой кадровой политики – высокая стоимость персонала, но вложенные деньги окупают себя, так как в основном такой поиск возможен через кадровые агентства, а они делают достаточно глубокий срез рынка, соответственно, подбирают более квалифицированного специалиста. У специалиста, приходящего в компанию извне, преобладает достижительная мотивация. Он приходит в компанию для того, чтобы реализовать свои амбиции и построить карьеру. Специалист, который вырос в компании, скорее всего, имеет сложную структуру мотивации. В первом случае – мотивация внутренняя, во втором – может преобладать внешняя. Кроме того, при закрытой кадровой политике компания получает в новой должности сотрудника со старыми стереотипами: должность изменилась, а фактический статус новой должности не соответствует. Плюс закрытой кадровой политики – в экономии средств, минус – шансы найти хорошего специалиста невелики.

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия. В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача – добиться, чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписанием.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров. В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко, так как не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались. Иногда существует большая, чем это предполагалось текучесть кадров в некоторых областях производства. Планировавшийся набор

кадров не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана, по меньшей мере, вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления.

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих.

Так как компании берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в самых различных специальностях, сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной.

Большинство крупных компаний принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры.

Источники набора более квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, или консультанты по поиску руководящих административных работников.

Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные вакансии специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными.

Таким образом, разработаем в приложении план мероприятий по улучшению открытой кадровой политики организации на 2017 год.

Из данной таблицы видно, что основными направлениями улучшения кадровой политики института в области социального воздействия является:

оказание помощи сотруднику в выделении мест в детских дошкольных учреждениях города и приобретении путевок для отдыха детей; проведение физкультурно-оздоровительных, спортивных, культурных, массовых мероприятий, туристических экскурсий; оказание материальной помощи сотрудникам в

экстремальных случаях.

в области повышения квалификации: обучение специалистов по теме: основы технического нормирования и стандартизации в Республике Беларусь; участие в семинарах по бухгалтерскому учету; участие в семинарах по планированию; участие в семинарах по маркетингу; создание системы менеджмента качества.

в области охраны труда и улучшения условий труда: осуществление контроля за состоянием техники безопасности, пожарной безопасности и производственной санитарии; приобретение специальной литературы по вопросам охраны труда; проведение проверки знаний безопасных методов работы специалистов, работающих с ПК.

Таблица 3.11 – Преимущества от введения новой кадровой политики

предприятия БелГИСС

До введения

После введения

Экономии средств, шансы найти хорошего специалиста невелики. При закрытой кадровой политики, которая применялось на предприятии, компания получала в новой должности сотрудника со старыми стереотипами: должность изменилась, а фактический статус новой должности не соответствует

Организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров. Отбор на работу осуществляется преимущественно из молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом, компетенцией. Оценка осуществляется преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована. Вознаграждение достаточно часто выражается в виде привлечения работников к участию в реализации стратегии фирмы. Возможности роста очень вероятны, повышение квалификации приветствуется всеми способами.

Персонал предприятия воспринимается как главный капитал, а не просто рабочая сила. Подбор высококвалифицированных специалистов, чье внимание не удастся привлечь путем размещения рекламных объявлений, не заинтересованных в поиске работы.

Разработка согласованной кадровой политики, включающей системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Также решить проблему подготовки квалифицированных кадров в институте возможно в комплексе с целым рядом задач: расчеты количества подготавливаемых специалистов по каждой специальности в каждом подразделении; определение учебных заведений, способных осуществить подготовку на должном уровне; обеспечение качества подготовки специалистов и реализация его контроля; разработка методик и показателей качества кадрового потенциала всех уровней; формирование государственных заданий на обучение специалистов различного уровня подготовки с учетом потребностей каждого подразделения БелГИСС; обеспечение выхода на работу специалистов, подготовленных по запросам БелГИСС; создание необходимого количества

экономически целесообразных рабочих мест во всех подразделениях БелГИСС.

Вместе с тем, следует учитывать психологический климат в институте, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования в целях изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, а на материалах территориальной службы занятости проводить анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на специалистов разных уровней квалификации, профиля подготовки.

Таким образом, данная глава курсовой работы практическая и рекомендательная и все предложенные направления реформирования кадровой политики возможно применить в БелГИСС.

Заключение

Кадровая стратегия предприятия – это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровая стратегия направлена на приведение кадрового потенциала организации в соответствие с целями и стратегией ее развития.

Цель кадровой стратегии – 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.

С точки зрения уровня осознанности правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, кадровая стратегия организации может быть пассивной, реактивной, превентивной или активной.

Для построения адекватной кадровой стратегии важно исходить из представления о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой стратегии является мониторинг персонала.

БелГИСС находится в подчинении Государственного комитета по стандартизации Республики Беларусь и является центральным государственным научно-

практическим предприятием Госстандарта в области технического нормирования и стандартизации, оценки соответствия и систем менеджмента.

Обеспечение высокого научно-технического и организационно-методического уровня выполняемых работ и оказываемых услуг - вот главная задача, в выполнении которой вкладывают знания, опыт и профессионализм более 400 специалистов института.

БелГИСС аккредитован в качестве научной организации.

Имеющийся потенциал позволяет осуществлять комплексные научные исследования по направлениям деятельности, обеспечивать качественное выполнение научных исследований и разработок, практическое освоение результатов.

Ключевым направлением деятельности института является реализация положений законов о техническом нормировании, стандартизации и оценке соответствия, которые соответствуют положениям соглашений Всемирной торговой организации, учитывают опыт стран Европейского Союза, СНГ и направлены на обеспечение защиты жизни и здоровья человека, имущества и охраны окружающей среды, повышение конкурентоспособности продукции и услуг, устранение технических барьеров в торговле, рациональное использование ресурсов.

Организационная структура БелГИСС представляет собой иерархическую структуру.

Организационная структура является линейно-функциональной, так как основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними.

Преимущества данной структуры управления: четкая система взаимных связей функций и подразделений; четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; ясно выраженная ответственность; быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Но существуют и недостатки анализируемой структуры БелГИСС: отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими; тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких

подразделений; малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации; критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом – разные; тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности; перегрузка управленцев верхнего уровня; повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Для найма персонала сотрудники кадровой службы компании БелГИСС используют как внешние, так и внутренние источники. Внешними источниками найма персонала в компании являются: вузы, колледжи и другие образовательные учреждения; организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, кадровые агентства).

При работе с внешними источниками компания использует следующие формы и методы поиска персонала:

объявления о приеме на работу через средства массовой информации (газеты, журналы);

размещение рубрики «вакансии» на Интернет сайте компании;

заключение договоров на поиск персонала с кадровыми агентствами.

Внутренними источниками найма персонала в компании являются: штатные сотрудники, бывшие сотрудники компании, знакомые и родственники работников.

В компании БелГИСС сотрудниками кадровой службы разработаны специальные анкеты претендента на должность специалиста.

Результаты производственно-хозяйственной деятельности института удовлетворительные.

В институте наблюдается нехватка персонала, которая составляет 2-3%.

Это результат непродуманной кадровой политики предприятия, а зачастую это вызвано искусственно самим персоналом, так как возможность выполнить больший объем работ позволяла и больше зарабатывать.

Наибольший удельный вес среди работающих занимают сотрудники женского пола, что естественной для научной организации.

В институте в основном работают сотрудники, имеющие высшее образование, их удельный вес равен 70 %, но следует подчеркнуть, что основным недостатком кадровой политики организации является небольшое количество молодых специалистов в возрасте до 30 лет.

В области социально-трудовых отношений права и обязанности сторон в институте предусматривает коллективный договор.

Конкретный режим работы всех категорий работников определяется Правилами внутреннего трудового распорядка рабочих и служащих организации.

В БелГИСС наиболее распространенной системой оплаты труда является контрактная.

Около 90% работников предприятия трудятся по контракту.

Предприятие заключает контракт с работником на срок от 1 года до 3 лет.

Наниматель устанавливает работнику дополнительную меру по стимулированию труда в виде увеличения на определенный процент должностного оклада или тарифной ставки (от 10 % до 50 %, в среднем по предприятию на 25 %).

Уровень образования на предприятии равен 90%, показатель высокий, но у организации имеется еще потенциал.

Основными направлениями реформирования кадровой стратегии организации БелГИСС являются:

разработка общих принципов кадровой стратегии, определение приоритетов целей;

планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров, особое внимание уделить пополнению организации молодыми специалистами;

создание и поддержка системы кадровой информации, осуществление кадрового контроллинга;

формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда;

обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование

команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров;

полное доверие к сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности;

максимальное делегирование функций сотрудникам;

разработка положения об организационной структуре БелГИСС.

Следует подчеркнуть, что на данный момент тип кадровой политики института – закрытый.

Для улучшения кадровой политики БелГИСС рекомендуется провести следующее:

необходимо, чтобы на предприятии применялась открытая кадровая политика;

необходимо усилить системность в подборе кадров и охватить этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника.

Основными направлениями улучшения кадровой политики института в области социального воздействия является:

оказание помощи сотруднику в выделении мест в детских дошкольных учреждениях города и приобретении путевок для отдыха детей;

проведение физкультурно-оздоровительных, спортивных, культурных, массовых мероприятий, туристических экскурсий;

оказание материальной помощи сотрудникам в экстремальных случаях.

в области повышения квалификации:

обучение специалистов по теме: основы технического нормирования и стандартизации в Республике Беларусь;

участие в семинарах по бухгалтерскому учету;

участие в семинарах по планированию;

участие в семинарах по маркетингу;

создание системы менеджмента качества.

в области охраны труда и улучшения условий труда:

осуществление контроля за состоянием техники безопасности, пожарной безопасности и производственной санитарии;

приобретение специальной литературы по вопросам охраны труда;

проведение проверки знаний безопасных методов работы специалистов, работающих с ПК.

Данная курсовая работа практическая и рекомендательная и все предложенные направления реформирования кадровой политики возможно применить в БелГИСС.

Список использованной литературы

1. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Л. Л. Ермолович [и др.]; под общ. ред. Л.Л. Ермолович. – Минск: Современ.шк., 2011.– 736 с.
2. Агашкова, А. А. Формирование кадровой политики организации: практические рекомендации / А. А. Агашкова, Е. П. Пархимчик. – Минск: Регистр, 2010. – 212 с.
3. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ / М. Армстронг. – Минск: ИНФРА-М, 2008. – 336 с.
4. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология: практикум / В.В. Авдеев. – Москва: ФиС, 2008. – 256 с.
5. Батурин В.К. Общая теория управления: учеб. пособие. – Москва: Юнити-Дана, 2012. – 414 с.
6. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. – Москва: А-Приор, 2012. – 176 с.
7. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – Москва: Юристъ, 2008. – 290 с.
8. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – Москва: А-Приор, 2007 – 390 с.
9. Гольдштейн, Г.Я. Маркетинг: учеб. пособие для магистрантов. Г. Я. Гольдштейн, А.В. Катаев. – Москва: ФиС, 2011 – 93 с.

10. Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – Москва : Юристъ, 2012. – 436 с.
11. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
12. Зудина, Л.Н. Организация управленческого труда: учеб. пособие / Л.Н. Зудина. – Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭ и У, 2009. – 256 с.
13. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 183 с.
14. Жигалов, В. Т. Основы менеджмента и управленческой деятельности: учеб. пособие в 2 ч / В. Т. Жигалов. – Москва: МКИ, 2009. – 223 с.
15. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2008. – 118 с.
16. Коммуникационный менеджмент: учеб. пособие/ Федотова М.Г [и др.]. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2012. – 76 с.
17. Коробко В.И. Теория управления: учеб. пособие. – Минск: Юнити-Дана, 2012.– 420 с.
18. Красноженова, Г.Ф., Симонин П.В. Управление трудовыми ресурсами: учеб. пособие. - Москва: ИНФРА-М, 2010. – 122 с.
19. Котляревская, И.В. Маркетинг: удовлетворение и развитие потребностей /И. В. Котляревская. – Екатеринбург: Изд-во Уральского госуниверситета, 2012.– 152 с.
20. Лютенс, Ф. Организационное поведение: пер. с 7-го англ. изд./ Ф. Лютенс. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 186 с.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учеб. пособие. – Москва: Дело, 2011. – 174 с.
22. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. – Москва: Юрайт, 2011. – 561 с.
23. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом / Ю. Г. Одегов, Л. В. Карташова. – учеб. пособие. – Москва: Экзамен, 2012. – 287 с.

24. Основы маркетинга / Р. К.Цахаев, Т. В. Муртузалиева, С. А. Алиев: учебное пособие. – Москва: Амалфея, 2009. – 448 с.
25. Пархимчик, Е. П. Кадровая служба предприятия (организации) / Е. П. Пархимчик. – Минск: НИИ труда, 1998. – 369 с.
26. Пархимчик, Е. П. Деловая оценка работников : учеб.-метод. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2010. – 289 с.
27. Румянцева З.П. Общее управление организацией – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 312 с.
28. Соломатин, Н.А. Оперативное управление производством / Н. А. Соломатин. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 328 с.
29. Травин, В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – Москва: Дело, 2012. – 128 с.
30. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2013. - 624 с.
31. Управление персоналом : учеб.-метод. комплекс / авт.-сост. Л. П. Ермалович. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2009. – 419 с.
32. Фахрутдинов, Р.А. Организация производства: учебник / Р.А. Фахрутдинов. – Москва: ИНФРА-М, 2009. – 672 с.
33. Фененко Ю.В. Социология управления: учебник /Ю.В Фененко. – Москва: Юнити-Дана, 2012. – 369 с.
34. Шекшня, С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета/С.В. Шекшня. – Москва: Юнити-Дана, 2011. – 182 с.
35. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие / Е.С. Яхонтова. – Москва: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 384 с.

Приложение

План мероприятий по улучшению кадровой политики организации на 2017 год

Номер Наименование мероприятия

Эффект от реализации

1. Социальная политика

- | | | |
|------|---|---|
| 1.1. | Оказание помощи сотруднику в выделении мест в детских дошкольных учреждениях города и приобретении путевок для отдыха детей | |
| 1.2. | Предоставление мест в общежитии для сотрудников, нуждающихся в жилье | Повышение социальной защищенности сотрудников, уровня их оплаты и заинтересованности в высоком качестве результатов труда |
| 1.3. | Оказание материальной помощи сотрудникам в соответствии с коллективным договором | |
| 1.4. | Оказание материальной помощи сотрудникам в экстремальных случаях | |
| 1.5. | Оказание материальной помощи для частичной компенсации расходов сотрудников, нуждающихся в санаторно-курортном лечении, по оплате путевок | Снижение уровня заболеваемости |
| 1.6. | Оплата централизованного медицинского обследования | Снижение уровня заболеваемости |
| 1.7. | Отплата отпуска сотрудникам, успешно обучающимся в учреждениях образования | Повышение уровня подготовки специалистов |
| 1.8. | Проведение физкультурно-оздоровительных, спортивных, культурных, массовых мероприятий, туристических экскурсий | Сплочение трудового коллектива и создание здоровой атмосферы, повышение культурного уровня и снижение уровня заболеваемости |

1.9.	Предоставление работникам, по их заявлению, ссуды в соответствии с действующим Положением о выделении ссуд	Улучшение жилищных условий, повышение уровня подготовки работников БелГИСС
------	--	--

2. Повышение квалификации

2.1.	Обучение специалистов по теме: Основы технического нормирования и стандартизации в Республике Беларусь	Повышение квалификации специалистов
2.2.	Сертификация услуг по стандартизации, метрологии и управлению качеством	Повышение квалификации специалистов
2.3.	Повышение эффективности работы службы главного метролога	Повышение квалификации специалистов
2.4.	Применение методов и средств криптографической защиты информации, в том числе электронной цифровой подписи	Повышение квалификации специалистов
2.5.	Защита информации в телекоммуникационных и автоматизированных системах	Повышение квалификации специалистов
2.6.	Защита интеллектуальной собственности в научных исследованиях	Повышение квалификации специалистов
2.7.	Аккредитация и внутренний аудит поверочных, калибровочных и испытательных лабораторий	Повышение квалификации специалистов

2.8.	Испытания на пожаробезопасность	Повышение квалификации специалистов
2.9.	Подтверждение соответствия промышленной продукции (непродовольственной) для экспертов аудиторов по подтверждению соответствия продукции требованиям технических регламентов Таможенного союза	Получение специальности
2.10.	Создание системы менеджмента качества	Повышение квалификации специалистов
2.11.	Внутренний аудит системы менеджмента качества	Повышение квалификации специалистов
2.12.	Участие в семинарах по бухгалтерскому учету	Повышение квалификации специалистов
2.13.	Участие в семинарах по планированию	Повышение квалификации специалистов
2.14.	Участие в семинарах по маркетингу	Повышение квалификации специалистов
3.1.	Проведение вводного инструктажа по охране труда с работниками	Обеспечение безопасности персонала
3.2.	Проведение первичного, повторного, внепланового и целевого инструктажа по охране труда	Обеспечение безопасности персонала

3.3.	Осуществление контроля за состоянием техники безопасности, пожарной безопасности и производственной санитарии	Обеспечение безопасности персонала
3.4.	Приобретение специальной литературы по вопросам охраны труда	Обеспечение безопасности персонала
3.5.	Приобретение и перезарядка огнетушителей	Обеспечение безопасности персонала
3.6.	Проверка пожарных рукавов (перемотка)	Обеспечение безопасности персонала
3.7.	Приобретение спецодежды, спецобуви, индивидуальных средств защиты, моющих средств, спецпитания	Обеспечение безопасности персонала
3.8.	Проведение лабораторных исследований для оценки влияния вредных физических факторов	Обеспечение безопасности персонала
3.9	Проведение обязательного медицинского осмотра	Обеспечение безопасности персонала
3.10.	Проведение паспортизации санитарно-технического состояния условий и охраны труда	Обеспечение безопасности персонала
3.11.	Проведение проверки знаний безопасных методов работы специалистов, работающих с ПК	Обеспечение безопасности персонала

3.12. Организовать и провести проверку соответствия условий труда на рабочих местах требованиям нормативной документации, правил и норм безопасности и гигиены труда во всех структурных подразделениях

Обеспечение безопасности персонала