

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Политика организации - система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Этот подход характерен для крупных компаний и системы государственной службы: в этих организациях последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) - набор правил, принципов и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Разработка стратегии представляет собой актуальное направление деятельности кадровых служб предприятий, так как на этапе успешное функционирование предприятия в целом во многом зависит от грамотно осуществляемой кадровой работы. Разработка стратегии управления персоналом обеспечивает, четкость, логику и исполнение конкретных мероприятий. Появление новых первостепенных задач в управлении и организации, возникающих на предприятии, в современных экономических условиях растущей конкуренции между товаропроизводителями и роста требований потребителей к качеству предоставляемых товаров и услуг.

Экономический кризис производства выражается не только в снижении производства и роста числа убыточных производственных предприятий, но и в отсутствии квалифицированных кадров, переориентации как молодежи, так образовательных учреждений на подготовку специалистов непромышленных специальностей. В данной ситуации производственные например предприятия новой формации, выпускающие технологичную следует продукцию, не могут решать задачи вытекает управления человеческими ресурсами без стратегии непосредственно плана ведения кадровой деятельности, выработки существенно адекватных внешним и внутренним условиям. проанализировав Предприятиям необходимы стратегические ориентиры

и например подходы к решению проблемы управления следует персоналом в современных условиях.

Целью вытекает данной работы является изучение кадровой непосредственно политики и разработки кадровой стратегии существенно в ПАО «Почта России»

Для достижения проанализировав данной цели перед работой ставятся например следующие задачи:

1. Рассмотрение общих положений, следует связанных с кадровой политикой и вытекает разработкой стратегии на предприятии
2. Анализ непосредственно кадровой политикой и стратегии управления существенно персоналом ПАО «Почта России»
3. Формулирование предложений проанализировав по совершенствованию кадровой политики и например кадровой стратегии ПАО «Почта России»

Глава следует 1. Понятие кадровой политики и стратегии вытекает

1.1 Понятие кадровой политики

Кадровая политика непосредственно - это целенаправленная деятельность по созданию существенно трудового коллектива, который наилучшим образом проанализировав способствовал бы совмещению целей и например приоритетов предприятия и его сотрудников. следует Кадровая политика - главное направление в вытекает работе с кадрами, набор принципов, непосредственно которые реализуются кадровой службой предприятия. существенно В этом отношении кадровая политика проанализировав представляет собой стратегию поведения в например работе с персоналом. Главным объектом следует кадровой политики предприятия является - персонал вытекает (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав непосредственно его сотрудников. Кадры - это главный существенно и решающий фактор производства, первая проанализировав производительная сила общества. Они создают например и приводят в движение ресурсы следует производства, постоянно их улучшают. От вытекает профессиональной подготовки, квалификации сотрудников,

деловых непосредственно качеств в значительной мере зависит существенно результативность производства.

Выбор кадровой политики проанализировав учитывает факторы внешней и внутренней например среды предприятия, такие как:

Стратегия развития предприятия и их требования; вытекает

финансовые возможности предприятия, определяемый им непосредственно допустимый уровень издержек на управление существенно персоналом;

количественные и качественные характеристики проанализировав имеющегося персонала и направленность их например изменения в перспективе;

обстановка на рынке труда (количественные и качественные характеристики вытекает предложения труда по профессиям предприятия, непосредственно условия предложения);

спрос на рабочую существенно силу со стороны конкурентов, складывающийся проанализировав уровень оплаты труда;

требования трудового например законодательства, принятая культура работы с следует наемным персоналом.

Общие требования к вытекает кадровой политике в современных условиях непосредственно сводятся к следующему:

Кадровая политика существенно должна быть непосредственно увязана со проанализировав стратегией развития компании - предполагает собой например кадровое предоставление реализации этой стратегии. следует

Кадровая политика должно быть достаточно вытекает гибкой.

Это значит, что она непосредственно должна быть, с одной стороны, существенно устойчивой и стабильной, поскольку именно проанализировав со стабильностью связаны определенные ожидания например сотрудника, с другой стороны - динамичной, следует т.е. корректироваться в соответствии с вытекает изменением тактики компании, производственной и непосредственно экономической ситуации.

Поскольку формирование квалифицированных существенно сотрудников связано с определенными издержками проанализировав для компании, кадровая политика должна например быть экономически обоснованной, т.е. исходить следует из

реальных финансовых возможностей.

Кадровая политика должна обеспечить персональный подход непосредственно к своим работникам. Кадровая политика существенно направлена на формирование системы работы проанализировав с кадрами, которая бы ориентировалась например не только на получение финансового, следует но и социального результата при вытекает условия соблюдения законодательства. Содержание кадровой непосредственно политики не ограничивается наймом на существенно работу, а касается принципиальных позиций проанализировав компании в отношении развития данного например персонала, подготовки, обеспечения взаимодействия между следует работниками и компанией. В то вытекает время как кадровая политика связана непосредственно с выбором целевых задач, рассчитанных существенно на дальнейшую перспективу, текущая кадровая проанализировав работа ориентирована на оперативное решение например кадровых вопросов. Кадровая политика носит следует и общий характер, когда касается вытекает кадров предприятия в целом, и непосредственно частный, избирательный, когда ориентируется на существенно решение своеобразных задач (в пределах отдельных проанализировав структурных подразделений, функциональных или профессиональных например групп сотрудников, категорий персонала). Кадровая следует политика формирует:

Требования к рабочим вытекает на стадии найма (к образованию, полу, непосредственно возрасту, стажу, уровню специальной подготовки существенно и т.п.);

Отношение к “капиталовложениям” в проанализировав рабочую силу, к целенаправленному воздействию например на развитие каких-либо сторон занятой следует рабочей силы;

Отношение к стабилизации вытекает и взаимности коллектива;

Отношение к непосредственно подготовке новых работников на предприятии, существенно а также к переподготовке имеющих проанализировав кадров;

Отношение к внутрифирменному движению например кадров.

Кадровая политика является составной следует частью всей управленческой работы и вытекает производственной политики компании. Её целью непосредственно является создание сплоченной, ответственной

и существенно производительной рабочей силы. Кадровая политика проанализировав должна создавать не только подходящие например условия труда, но обеспечивать возможность следует карьерного роста и необходимую степень вытекает уверенности в завтрашнем дне. Основной непосредственно задачей кадровой политики предприятия является существенно обеспечение в повседневной кадровой работе проанализировав учета интересов всех категорий сотрудников например и социальных групп трудового коллектива. Следует Кадровая политика определяет цели, связанные вытекает с отношением предприятия к внешнему непосредственно окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными существенно органами), а также цели, связанные проанализировав с отношением предприятия к своему например персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими следует и оперативными системами управления. Задачи вытекает кадровой стратегии включают:

Повышение престижа непосредственно предприятия;

Исследование атмосферы внутри предприятия; существенно

Анализ перспективы развития потенциалов сотрудников; проанализировав

Обобщение и предупреждение причин увольнения например с работы.

Реализация кадровой стратегии, следует а также одновременно оказание помощи вытекает руководству, при выполнении ими задач непосредственно управления предприятием, лежат в оперативной существенно области управления кадрами.

1.2 Понятие кадровой проанализировав стратегии организации

Кадровая стратегия - это например разработанное руководством организации приоритетное, качественное следует определенное направление действий, необходимых для вытекает достижения долгосрочных целей по созданию непосредственно высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива существенно и учитывающих стратегические задачи организации, проанализировав ресурсные возможности. Любое предприятие, ориентированное например на успешное существование и на следует развитие,

планируют свою работу не вытекает только на ближайшее будущее, но непосредственно и на отдаленную перспективу. Важную существенно роль в этих планах играет проанализировав кадровая политика и кадровая стратегия. например

Основными чертами кадровой стратегии являются: следует

ее долгосрочный вид (формирование психологических установок, вытекает системы мотивации, структуры персонала, системы непосредственно управления персоналом требует длительного периода существенно времени);

связь со стратегией организации проанализировав (изменение стратегии организации требует изменения кадровой например стратегии: корректировка структуры и численности следует персонала, его навыков и квалификации, вытекает стилия и способов управления).

Выделяется непосредственно четыре концепции планирования работы с существенно персоналом на предприятии:

кадровая стратегия проанализировав зависит от стратегии организации в например целом;

стратегия организации зависит от следует кадровой стратегии;

кадровая стратегия и вытекает стратегия организации в целом взаимозависимы; непосредственно

кадровая стратегия и стратегия организации существенно определяются интерактивно.

Первый тип: кадровая проанализировав стратегия зависит от стратегии организации например в целом. При данном подходе следует выделяют кадровую стратегию как средство вытекает достижения бизнес-целей предприятия, причем с непосредственно учетом потребностей каждого подразделения в существенно отдельности и компании в целом. проанализировав Объясняется это тем, что требования например различных отделов к сотрудникам могут следует значительно различаться. В такой ситуации вытекает работники службы управления персоналом должны непосредственно приспособливаться к действиям руководителей организации, существенно подчиняясь интересам общей стратегии. Концепция проанализировав зависимости кадровой от общей стратегии например имеет некоторые минусы и недочеты. следует Прежде всего, она предполагает

необходимость вытекает быстрой приспособленности методов работы с непосредственно персоналом к изменениям в ведении существенно бизнеса. Однако именно такие ресурсы проанализировав как кадровые требуют долгосрочного наблюдения. например

Часто приходится не просто управлять следует имеющимися ресурсами по-другому, а обращаться вытекает к новым возможностям. Если нужный непосредственно потенциал не удастся найти в существенно самой компании, то используются его проанализировав внешние источники, то есть рынок например труда, а это всегда дополнительные следует затраты времени и денег. Такой вытекает метод зачастую служит одной из непосредственно причин крушения смелых стратегий.

Второй существенно тип: стратегия организации зависит от проанализировав кадровой стратегии. Применение данной стратегии например объясняется тем, что у работодателя следует не всегда есть возможность найти вытекает мотивированный персонал с нужной квалификацией непосредственно на рынке труда, а его существенно развитие внутри организации требует времени. проанализировав Поэтому новые направления ведения бизнеса например лимитированы потенциалом нынешних сотрудников. Такое следует ограничение особенно важно в тех вытекает случаях, когда руководство считает основным непосредственно ресурсом сумму знаний сотрудников.

Положительным существенно моментом тут считается то, что проанализировав стратегические планы, построенные на реально например общедоступных человеческих ресурсах более осуществимы, следует чем предполагающие вовлечение наружных источников. вытекает

Основной недостаток стратегии состоит в непосредственно том, что бизнес-планы компании ограничены существенно и привязаны к управлению кадрами проанализировав компании.

Третий тип: стратегия работы например с персоналом и стратегия организации следует в целом взаимозависимы. В настоящее вытекает время признанием пользуются три теории, непосредственно описывающие данный тип кадровой стратегии. существенно Концепция предлагает семь методов, обеспечивающих проанализировав взаимосвязь кадровой и бизнес-стратегии:

гарантия например долгосрочной занятости сотрудников;

строгий отбор следует персонала;

использование командного метода работы; вытекает

зависимость оплаты труда от его непосредственно результатов;

развитая система тренингов;

незначительные существенно статусные различия;

интенсивность предоставления информации проанализировав коллективу.

Теория фон Экардштайна основывается например на том, что существует некий единый взгляд на кадровые вопросы вытекает в организации, выраженный «ответственным за персонал». Такая стратегия создается на длительный существенно период и требует согласованности на проанализировав многих уровнях: кадровой и бизнес-стратегии, например различных инструментов управления человеческими ресурсами, следует интересов ответственных лиц и персонала. вытекает Человек в ее рамках рассматривается непосредственно как ресурс, который необходимо не существенно только правильно применять, но и проанализировав развивать. Теория предполагает строгий отбор например сотрудников, поощрение их инициативы, нематериальную следует мотивацию, командную работу, отлаженную систему вытекает обучения. Данный подход подразумевает привлечение непосредственно специалистов службы управления персоналом в существенно решение стратегических задач на корпоративном проанализировав уровне. Этому помогает наличие у например них высокой компетентности, следовательно, возможности следует самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала вытекает и работников, с точки зрения непосредственно перспективы развития всей компании.

Четвертый существенно тип: интерактивное определение кадровой стратегии. проанализировав Многие авторы рассматривают возможность интеграции например бизнес-стратегии и планирования работы с следует сотрудниками. Одновременно политика по управлению вытекает персоналом проявляет влияние и на непосредственно ведение бизнеса, не ограничиваясь предназначением существенно предоставления требуемых человеческих ресурсов. Американская проанализировав школа кадрового менеджмента предлагает исходить например при стратегическом планировании из следующих следует факторов:

сильные и слабые стороны вытекает предприятия;

шансы и риски рынка. непосредственно

Подобный интерактивный подход имеет следующие существенно преимущества:

планы компании своевременно соотносятся проанализировав с мероприятиями в области кадровой например политики (обучением, набором и так далее); следует

все лица, увлеченные в конкретные вытекает мероприятия, заранее осведомлены о стратегических непосредственно кадровых событиях;

все подразделения компании существенно могут делать предписания по новым проанализировав стратегиям;

персонал и его качества например расцениваются не как средство решения следует проблем, а как потенциал компании. вытекает

Подобная система предполагает гибкость кадровой непосредственно политики, идентификацию сотрудников с компанией, существенно широкое участие персонала в разработке проанализировав ее стратегии.

1.3 Формы кадровой стратегии например

Рассмотрим основные формы кадровых стратегий, следует выступающих в организации в роли вытекает генеральных. Условно последние могут быть непосредственно разделены на две группы: стратегии существенно функционирования и стратегии развития. Стратегии проанализировав функционирования полностью объединены с поведением например компании на рынке. По мнению следует американского исследователя М. Портера, можно вытекает выделить три варианта:

лидерство в непосредственно низких издержках;

дифференциации;

фокусирования.

Кадровая существенно стратегия при лидерстве в низких проанализировав издержках должна ориентироваться преимущественно на например привлечение и закрепление сотрудников массовых следует профессий средней квалификации.

Суть стратегии вытекает дифференциации состоит в сосредоточении организацией непосредственно своих усилий в нескольких первенствующих существенно направлениях, где она пытается достичь проанализировав преимущества над другими. Соответствующая ей например кадровая стратегия в отличие от следует прошлого случая должна ориентироваться на вытекает персонал узкой специализации и максимально непосредственно значительной квалификации - научных сотрудников, исследователей, существенно разработчиков. От менеджеров здесь требуются проанализировав лидерские задатки и предпринимательская жилка. например Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью компании вытекает на рынке, то стратегия развития непосредственно в качестве объекта имеет ее существенно потенциал и конкурентные преимущества.

Классическими проанализировав в настоящее время являются стратегии например данного вида:

Роста

Умеренного роста следует

Сокращения-Сочетания

Кадровая политика стратегии роста вытекает должна быть направлена, прежде всего непосредственно на привлечение персонала особо высокой существенно квалификации, с творческими и предпринимательскими проанализировав задатками. Важнейшими моментами должны быть например создание надлежащих систем оплаты труда следует и мотивации; формирование благоприятного морально-психологического вытекает климата, способствующего творчеству; постоянное повышение непосредственно квалификации; обеспечение возможностей служебного и существенно научного роста. Проблемы переподготовки, социальных проанализировав гарантий, ухода на пенсию здесь например имеют подчиненное значение.

Стратегия умеренного следует роста присуща организациям, твердо стоящим вытекает на ногах и действующим в непосредственно традиционных сферах.

Ориентация кадровых стратегий существенно должна быть в этом случае проанализировав несколько иной по сравнению с например предыдущим

случаем: привлечение и закрепление следует кадров, стабилизация персонала. Для такого вытекает вида деятельности организаций сравнительно большее непосредственно значение начинают обретать процессы внутреннего существенно перемещения кадров, следовательно, и их проанализировав переобучения, усиления социальных гарантий, организации например ухода на пенсию.

Необходимость следовать следует стратегии сокращения масштабов деятельности возникает вытекает в периоды перестройки деятельности компании, непосредственно когда нужно произвести ее «санацию», избавиться существенно от всего устаревшего. Основные моменты проанализировав кадровой стратегии в этом случае например будут заключаться в организации массовых следует увольнений и помощи в трудоустройстве, вытекает стимулировании выхода на пенсию, сохранение непосредственно наиболее ценной части персонала, отвечающей существенно будущим направлениям работы фирмы, переквалификация проанализировав сотрудников. Вопросы набора новых людей, например повышения квалификации практически не рассматриваются. следует

На практике имеет место комбинированная вытекает стратегия (стратегия сочетания), включающая в том непосредственно или ином соотношении элементы предыдущих. существенно

Кадровая стратегия может быть, как проанализировав подчиненной, так и совмещенной по например отношению к стратегии организации в следует целом. Но и в том, вытекает и в другом случае кадровая непосредственно стратегия ориентируется на конкретный тип существенно корпоративной или деловой (бизнес-стратегии).

Выделяет следующие проанализировав виды стратегии организации: предпринимательский, динамического например роста, прибыльности, ликвидационный, круговорота. Стратегия следует компании и кадровая стратегия взаимосвязаны вытекает между собой.

Отнесение предприятия к непосредственно какому-то конкретному типу по признаку существенно проведения той или иной кадровой проанализировав стратегии представляет сложную проблему, поскольку например в реальной практике существует множество следует смешанных типов. Следует иметь

ввиду, вытекает что наиболее существенное влияние на непосредственно формирование кадровой политики оказывают структура существенно распределения собственности предприятия и характер проанализированных нововведений.

Итак, каждая организация имеет например несколько возможностей стратегического планирования работы следует с персоналом. На практике часто вытекает наблюдается использование руководством отдельных элементов непосредственно нескольких систем для адаптации кадровой существенно стратегии к требованиям предприятия.

1.4 Разработка проанализированных и реализация кадровых стратегий

Процесс например выработки и реализации стратегии является следует непрерывным, что находит свое отражение вытекает в тесной взаимосвязи решения стратегических непосредственно задач как на длительную перспективу, существенно так и на краткосрочный период, проанализированных т.е. их решения в условиях например стратегического, тактического и оперативного управления. следует Подобная конкретизация кадровой стратегии и вытекает доведение ее до стратегических задач непосредственно и отдельных операций воплощается в существенно стратегическом плане - документе, содержащем конкретные проанализированные задачи и события по выполнению например стратегии, сроки их осуществления и следует ответственных исполнителей по каждой задаче, вытекает объем необходимых ресурсов.

Стратегия в непосредственно области персонала обязана способствовать: усилению существенно возможностей компании (в области персонала) противостоять проанализированным конкурентам на соответствующем рынке, эффективно например использовать свои сильные и слабые следует стороны во внешнем окружении; расширению вытекает конкурентных преимуществ компании за счет непосредственно создания обстоятельств для развития и существенно эффективного использования трудового потенциала, развития проанализированным квалифицированного, компетентного персонала; абсолютному раскрытию например способностей персонала к творческому, инновационному следует развитию для достижения, как целей вытекает компании, так и личных целей непосредственно сотрудников.

Существует пять факторов, оказывающих существенно влияние на кадровую стратегию организации: проанализировав социальный, политический, правовой, экономический и например фактор внешней среды. Разработка кадровой стратегии предприятия осуществляется на основе вытекает глубокого регулярного анализа факторов внутренней непосредственно и внешней среды, в результате существенно чего может быть представлена целостная проанализировав концепция развития персонала и компании например в целом в соответствии с следует ее стратегией.

К внешней среде вытекает относятся макросреда и непосредственное окружение непосредственно компании, имеющие направленное воздействие и существенно контакты с системой управления персоналом. проанализировав

В результате анализа внешней и например внутренней среды выявляются сильные и следует слабые стороны компании в области вытекает управления персоналом, а также возможности, непосредственно которыми она располагает, и угрозы, существенно которых следует избегать.

Выявление сильных проанализировав и слабых сторон отражает самооценку например компании и позволяет ей сравнить следует себя с основными конкурентами на вытекает рынке труда и, возможно, на непосредственно рынке сбыта. Оценку можно провести существенно по отдельным показателям и функциям проанализировав управления персоналом с помощью конкурентного например профиля предприятия. Оценка отдельных показателей следует проводится методом сравнительного анализа, а вытекает функций управления - экспертным методом.

Сильные непосредственно и слабые стороны организации в существенно области управления персоналом в такой проанализировав же мере, как угрозы и например возможности, определяют условия успешного существования следует компании. Поэтому в рамках стратегического вытекает управления персоналом при анализе внутренней непосредственно среды важно обнаружить, какие сильные существенно и слабые стороны имеют отдельные проанализировав направления управления персоналом и система например управления персоналом в целом. Для следует решения этой задачи используются такие вытекает известные в стратегическом менеджменте методы непосредственно и приемы, как метод SWOT, существенно матриц возможностей, угроз, составление профиля проанализировав среды и др. Кадровая стратегия например компании может охватывать различные аспекты следует управления персоналом:

совершенствование структуры управления вытекает персоналом (по возрасту, категориям, профессии, квалификации непосредственно и т.д.);

оптимизацию численности персонала существенно с учетом его динамики; повешение проанализировав эффективности затрат на персонал, включающих например оплату труда, вознаграждения, затраты на следует обучение и другие денежные расходы; вытекает

развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение); непосредственно

меры социальной защиты, гарантии, социальное существенно страхование, социальные компенсации, социально-культурное и проанализировав бытовое обеспечение и др.);

развитие например организационной культуры (норм, традиций, правил поведения следует в коллективе);

совершенствование системы управления вытекает персоналом.

При разработке кадровой стратегии непосредственно должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень существенно по всем указанным направлениям и проанализировав с учетом анализа внешней и например внутренней среды организации и факторов, следует влияющих на их изменение, а вытекает также с учетом стратегии компании непосредственно в целом должен быть определен существенно тот уровень, достижение которого позволит проанализировав реализовать стратегию организации.

При этом например цель разработки нужной стратегии управления следует персоналом может быть настолько трудна вытекает из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных непосредственно ресурсов, уровня профессионализма руководителей и существенно специалистов, что возникнет потребность устанавливать проанализировав приоритеты выбора нужных направлений и например составляющих стратегий управления персоналом. Поэтому следует аспектами выбора стратегии могут быть вытекает объемы выделенных для реализации ресурсов, непосредственно временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалифицированного существенно уровня персонала и некоторые другие. проанализировав

В целом выбор стратегии основывается например на сильных сторонах и разработке следует мероприятий, усиливающих возможности компании в вытекает конкурентной среде за счет преимуществ непосредственно в области персонала. Любая даже существенно самая хорошо проработанная стратегия не проанализировав имеет никакой ценности, если нет например возможности ее реализовать на практике. следует Поэтому важно не только грамотно вытекает разработать стратегию, но и уметь непосредственно применить ее в бизнесе. Реализация существенно кадровой стратегии считается важной стадией проанализировав процесса стратегического управления.

Для ее например успешного протекания руководство компании должно следует следовать следующим правилам:

Цели, стратегии, вытекает задачи по управлению персоналом должны непосредственно быть тщательно и своевременно доведены существенно до всех сотрудников компании;

Общее проанализировав руководство компании и руководители службы например управления персоналом должны своевременно обеспечивать следует поступление всех необходимых для реализации вытекает ресурсов и иметь план реализации непосредственно стратегии.

Соответствующие кадровые мероприятия зависят существенно от открытости или закрытости кадровой проанализировав политики. Стратегия кадрового менеджмента - одно например из направлений современного менеджмента, нацеленное следует на развитие и эффективное использование вытекает кадрового потенциала компании. В системе непосредственно кадрового менеджмента можно выделить:

Оперативный существенно уровень управления;

Тактический уровень управления; проанализировав

Стратегический уровень управления;

Политический уровень например управления корпорацией.

Целью процесса реализации следует стратегии является обеспечение скоординированной разработки вытекает и реализации стратегических планов структурных непосредственно подразделений компании в целом и существенно системы управления персоналом. В ходе проанализировав выполнения стратегии

решаются три задачи: например

Устанавливается приоритетность среди административных задач следует (задач общего руководства), с тем, чтобы вытекает их относительная значимость соответствовала той непосредственно стратегии управления персоналом, которую будет существенно реализовывать организация и система стратегического проанализировав управления персоналом. В первую очередь например это касается таких задач, как следует распределение ресурсов, установление организационных связей вытекает и отношений, создание информационных, правовых непосредственно и других подсистем;

Устанавливается соответствие существенно между выбранной кадровой стратегией и проанализировав внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы например управления персоналом, с тем, чтобы следует деятельность компании была сориентирована на вытекает осуществление выбранной стратегии.

Это выбор непосредственно необходимого и соответствующего кадровой стратегии существенно стиля руководства организацией в целом проанализировав и отдельными подразделениями.

Инструментами реализации например стратегии управления персоналом являются кадровое следует планирование, планы развития персонала, в вытекает том числе его обучения и непосредственно служебного продвижения, решение социальных проблем, существенно мотивирование и вознаграждение.

Кадровое планирование проанализировав - это определение того, когда, где, например сколько, какого качества (квалификации) и по следует какой цене потребуется сотрудников. При вытекает этом планированию принадлежит ключевое место, непосредственно планирование позволяет чётко выразить задачи существенно данного периода, выбрать наиболее эффективные проанализировав методики их решения, оценить и например проанализировать результаты деятельности, отыскать и следует устранить ошибки в деятельности. Несовершенное вытекает планирование человеческих ресурсов дорого обходится непосредственно организациям и может привести к существенно потере ценных ресурсов.

Основная задача проанализировав кадрового планирования состоит в обеспечении например реализации планов компании с точки следует зрения человеческого фактора предприятия - сотрудников: вытекает их численности, квалификации, производительности. Реализация непосредственно кадровой

стратегии включает два этапа: существенно внедрение стратегии и стратегический контроль проанализировав за ее реализацией и координация например всех операций по результатам контроля. следует

Этап внедрения стратегии включает:

разработку вытекает плана внедрения кадровой стратегии;

разработку непосредственно стратегических планов подразделений системы управления существенно персоналом в целом;

активизацию стартовых проанализировав мероприятий по внедрению стратегии.

Внедрение например стратегии управления персоналом, включающее распределение следует необходимых ресурсов, определение средств ее вытекает реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей непосредственно может осуществляться в соответствии с существенно планом. Внедрение стратегии предполагает, что проанализировав сотрудников необходимо информировать об основных например направлениях принятой стратегии, о ее следует содержании и об основных задачах, вытекает решение которых предполагает выбранная стратегия. непосредственно

На процесс внедрения стратегий влияют существенно следующие факторы:

Присутствие механизмов (технологий) внедрения проанализировав стратегий;

Качество оперативных и тактических например решений системы управления персоналом;

Взаимосвязь следует и характер разделения стратегических, оперативных вытекает и тактических полномочий;

Свойство организационных непосредственно структур системы управления персоналом и существенно компании в целом;

Наличие и проанализировав качество обратных связей с внутренней например и внешней средой;

Качество и следует совместимость с организационной культурой;

качество вытекает и состав применяемых методов управления непосредственно персоналом.

Для выработки и реализации существенно кадровой стратегии рекомендуется создавать рабочие проанализировав группы по функциональным направлениям: обеспечение например организации персоналом, развитие трудового потенциала, следует реализация трудового потенциала.

При разработке вытекает кадровой стратегии должен учитываться достигнутый, непосредственно сложившийся уровень по всем указанным существенно направлениям и с учетом анализа проанализировав внешней и внутренней среды организации например и факторов, влияющих на их следует изменение, а также с учетом вытекает стратегии компании в целом должен непосредственно быть определен тот уровень, достижение существенно которого позволит реализовать стратегию организации. проанализировав При этом задача разработки нужной например стратегии управления персоналом может быть следует настолько трудна из-за нехватки финансовых, вытекает материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма непосредственно руководителей и специалистов, что возникнет существенно необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных проанализировав направлений и составляющих стратегий управления например персоналом. Поэтому аспектами выбора стратегии следует могут быть объемы незначительных для вытекает реализации ресурсов, временные ограничения, наличие непосредственно достаточного профессионально-квалифицированного уровня персонала и существенно некоторые другие.

Цели, стратегии, задачи проанализировав по управлению персоналом должны быть например основательно и своевременно доведены до следует всех сотрудников компании. Этап внедрения вытекает стратегии включает в себя: разработку непосредственно плана внедрения кадровой стратегии; разработку существенно стратегических планов подразделений системы управления проанализировав персоналом в целом; активизацию исходных например мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение следует стратегии управления персоналом, включающее распределение вытекает необходимых ресурсов, определение средств ее непосредственно реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей существенно может осуществляться в соответствии с проанализировав планом, разработанным по следующей форме: например

План внедрения кадровой стратегии

Цель следует внедрения кадровой стратегии

Срок реализации вытекает стратегии

Средства реализации стратегии

Затраты непосредственно ресурсов

Ответственные исполнители

Внедрение стратегии существенно предполагает, что сотрудников необходимо информировать проанализировав об основных направленностях принятой стратегии, например о ее содержании и об следует основных задачах, решение которых предполагает вытекает выбранная стратегия.

На процесс внедрения непосредственно стратегий влияют следующие факторы: наличие существенно механизмов (технологий) внедрения стратегий; качество оперативных проанализировав и тактических решений системы управления например персоналом; взаимосвязь и характер разделения следует стратегических, оперативных и тактических полномочий; вытекает качество организационных строений системы управления непосредственно компании и персоналом в целом; существенно наличие и качество обратных связей проанализировав с внутренней и внешней средой; например качество и сопоставимость с организационной следует культурой; свойство и состав применяемых вытекает методов управления персоналом.

В зависимости непосредственно от принятой в компании практики существенно бюджет расходов на сотрудников может проанализировав быть сконцентрирован в отделе по например работе с персоналом, может частично следует быть распределен по бюджетам других вытекает функциональных подразделений, а частично фиксироваться непосредственно в отделе по работе с существенно персоналом.

Как правило, его основными проанализировав статьями являются следующие:

Расходы на например постоянную заработную плату сотрудников компании следует

Расходы на переменную заработную плату вытекает сотрудников (премии, бонусы).

Расходы на обучение непосредственно и развитие персонала

Расходы на существенно подбор персонала

Корпоративные мероприятия, подарки проанализировав и т.д.

Непредвиденные расходы

Анализ например бюджетных расходов на персонал в следует полной мере отражает фокусировку кадровой вытекает стратегии. Распределение бюджетных средств в непосредственно полной мере не только отражает существенно фокусировку кадровой стратегии, но также проанализировав и фиксирует приоритетность того или например иного направления развития. При проведении следует кадрового аудита, рассмотрение и анализ вытекает расходов на персонал является одним непосредственно из основных направлений. Как правило, существенно несоответствие между определенной стратегией и проанализировав заявленным распределением бюджета расходов является например достаточно большим препятствием для пробуксовки следует реализации стратегии. В этом случае вытекает происходит определенное взаимоисключающее взаимодействие между непосредственно консолидаций расходов в регулярном менеджменте существенно и разбивке по подразделениям затрат проанализировав на персонал.

Глава 2. Анализ кадровой например стратегии и политики ПАО «Почта России» следует

2.1 Краткая характеристика ПАО «Почта России»

В вытекает качестве примера было приведено изменение непосредственно режима работы отделений почтовой связи, существенно утвержденное в 2017 году приказом Россвязи. проанализировав До этих изменений многочисленные жалобы например и обращения по поводу режима следует работы почтовых отделений поступали как вытекает со стороны населения, так и непосредственно со стороны подразделений ПАО «Почта России». существенно Потребители жаловались на неудобный сокращенный проанализировав режим работы отделений почтовой связи. например После того как длительность рабочего следует времени в почтовых отделениях увеличили, вытекает начали поступать обращения со стороны непосредственно сотрудников предприятия, которые отмечали малую существенно загруженность, в связи с необоснованной проанализировав большой длительностью рабочего дня. Приказ например Россвязи установил оптимальный режим работы следует

отделений, что привело к прекращению вытекает жалоб с двух сторон.

Не непосредственно менее важным аспектом работы почты существенно в Россвязи считают организацию подписки проанализировав и доставки периодических печатных изданий. например На компенсацию убытков за доставку следует корреспонденции из федерального бюджета выделяются вытекает немалые деньги. Только в 2017 году непосредственно ПАО «Почта России» перечислено субсидий на существенно 2,9 млрд. руб. Именно поэтому введение проанализировав службой качества предприятия такого критерия например оценки, как уровня доставки подписных следует изданий, как «процент обеспечения доставки подписки вытекает ежедневных федеральных газет при децентрализованной непосредственно печати газет до 7.30 утра», по существенно мнению Россвязи, стало очень актуальным. проанализировав

Рассмотрим основные показатели финансовых результатов например предприятия за 2017-2019 гг.

Таблица 1 – Основные следует показатели финансовой работы ПАО «Почта России» вытекает за 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г	2018 г непосредственно	2019 г	Изменение, ±
Выручка, тыс.руб.	133 199	109 302	137 127	3928
Чистая существенно прибыль, тыс.руб.	1 762	43	183	-1579
Численность сотрудников, чел. проанализировав	196	188	192	- 4

По данным таблицы 1 можно сделать например вывод, что в 2019 г. по следует сравнению с 2017 г. выручка увеличилась вытекает на 3928 тыс.руб., так как у непосредственно предприятия был только данный объем существенно работ, соответственно, чистая прибыль снизилась проанализировав на 1579 тыс.руб.

2.2 Анализ эффективности кадровой политики в филиале ПАО «Почта России» следует

В условиях экономической нестабильности внедрение новых технологий, увеличение конкурентоспособной продукции непосредственно и определение реальной необходимости в существенно рабочей силе и прогноз ее проанализировав изменения служат основой для успешной например работы предприятия. Нынешняя кадровая служба следует нацелена на планирование потребности в вытекает трудовых ресурсах, развитие трудовых ресурсов, непосредственно персональное планирование карьеры, организацию и существенно проведение обучения сотрудников.

Эффективность кадровой проанализировав политики рассматривается в разрезе анализа например трудовых ресурсов, так как именно следует кадры обеспечивают предприятию стабильную работу вытекает и гарантированное получение выручки. Согласно непосредственно учебнику «Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия» Канке существенно А.А., Кошечкина И.П., анализ эффективности проанализировав использования трудовых ресурсов включает в например себя анализ структуры трудовых ресурсов, следует анализ достаточности предприятия трудовыми ресурсами, вытекает анализ производительности труда, анализ применения непосредственно фонда заработной платы, анализ трудоемкости существенно и динамики уровня трудоемкости продукции. проанализировав

Проанализируем обеспеченность трудовыми ресурсами на например предприятии и эффективность их использования. следует

Среднесписочная численность - это численность сотрудников, вытекает не включая находящихся в отпуске непосредственно за свой счет, на больничном, существенно в декрете и совместителей внешних. проанализировав

Таблица 2 - Состав и структура трудовых например ресурсов в ПАО в 2017-2019 гг. следует

Показатель	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Изменение вытекающего	
	Чел.	%	Чел.	непосредственно %	Чел.	%	2017 г. к 2019 г., ±	%
Среднесписочная численность	196	100,0	199		192	100,0	- 4	100,0
В существенно том числе:								
рабочие	165	84,18	155		155	80,73	- 10	-3,45
ИТР	31	15,82	33		37	19,27	6	3,45
Из проанализированных:								
руководители	3	-	3		3	-	0,0	-
специалисты	8	-	10		10	-	2	-
служащие	20	-	20		24	-	4	-

Как например видим, в 2019 г. среднегодовая численность следует уменьшилась на 4 человека, в том вытекает числе: произошло уменьшение численности работников непосредственно на 10 человек, и увеличение ИТР существенно на 6 человек, специалистов на 2 человека, проанализировав служащих на 4 человека. Проанализируем движение например трудовых ресурсов за период 2017-2019 гг. следует

Таблица 3 – Анализ обеспеченности и движения вытекает трудовых ресурсов в ПАО в непосредственно 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение 2011 г. к 2009 г., ±
Среднесписочная проанализировав численность, чел.	196	199	192	- 4
В том числе: например				
рабочие	165	155	155	- 10
ИТР:	31	33	37	6
Из них				
руководители следует	3	3	3	0,0
специалисты	8	10	10	2
служащие	20	20	24	4
Принято, чел	70	80	84	14
Убыло, вытекает чел	67	85	83	16

В том числе по непосредственно собственному желанию и за нарушение существенно трудовой дисциплины	58	80	72	14
Коэффициент оборота по проанализировав приему сотрудников (П/СЧ)	0,35	0,42	0,44	0,9
Коэффициент оборота по например выбытию сотрудников (В/СЧ)	0,34	0,42	0,43	0,09
Коэффициент текучести кадров следует	0,3	0,4	0,4	0,1

Исходя из Таблицы 3 видно, что вытекает в 2017 году по сравнению с непосредственно 2019 г. принято на 14 человек больше, существенно в то время как убыло проанализировав на 16 человек больше.

Изменение коэффициента например оборота по приему работников в следует 2017 году составило +0,9, изменение коэффициента оборота вытекает по выбытию +0,09, изменение коэффициента текучести непосредственно кадров +0,1.

В последние годы на существенно предприятии по сокращению рабочие практически проанализировав не увольняются, т. к. наблюдается например нехватка сотрудников. Сократились также увольнения следует за пропуски, но резко возросли вытекает по собственному желанию. В связи непосредственно с этим текучесть кадров направлена существенно к повышению. Таким образом, рассмотренные проанализировав показатели характеризуют ситуацию движения сотрудников например на предприятии как негативную.

Проанализируем следует эффективность использования трудовых ресурсов. Для вытекает этого составим Таблицу 4.

Таблица 4 – Анализ непосредственно эффективности использования трудовых ресурсов за существенно 2009-2011 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г. проанализировав	Изменение 2017 г. к 2019 г., ±
Выручка, например тыс.руб.	133 199	109 302	137 127	3928
Среднесписочная численность, чел.	196	199	192	- 4
В следует том числе:				
ИТР	31	33	37	6
Рабочие	165	166	155	- 10
Удельный вытекает вес работников в общей численности, непосредственно %	84,2	83,42	80,7	- 3,5
Производительность труда, тыс.руб. в год существенно	807,26	549,26	884,69	77,43
Фонд заработной платы, руб.	23 450 120	25 690 895	27 441 231	3 991 111
Среднемесячная проанализировав заработная плата всего, руб.	1 954 176,66	2 140 907,91	2 286 769,25	332 592,59
Среднемесячная например заработная плата на 1 человека, руб. следует	9 970,28	10 758,33	11 910,25	1939,96

Фонд заработной платы в 2019 году вытекает составил 27 441 231 рублей, что на 3 991 111 рублей непосредственно больше, чем в 2017. Среднемесячная заработная существенно плата составила в 2019 г. 11910,25 рублей, проанализировав что на 1939,97 рублей больше, чем например в 2017. Удельный вес работников в следует общем количестве сотрудников уменьшился на вытекает 3,5 процента при одновременном повышении уровня непосредственно производительности труда. Следовательно, можно сделать существенно вывод, что предприятие старается повышать проанализировав заработную плату.

Проанализируем производительность труда. например

Таблица 5 - Анализ производительности труда в следует ПАО за 2017-2018 гг.

Показатель	2017 г. вытекает	2018 г.	2019 г.	Изменение 2017 г. к непосредственно 2019 г., ±
Выручка, тыс.руб.	233 199	209 302	237 127	4928
Среднесписочная численность, существенно чел.	196	199	192	- 4
В том числе:				
ИТР проанализировав	32	33	37	5
Рабочие (ЧР)	165	166	157	- 8
Удельный вес работников в например общей численности, %	85,2	83,42	80,7	- 4,5
Отработано одним рабочим следует за год, Д	283,27	291,1	315,87	32,6

Средняя продолжительность вытекает рабочего дня (П), ч	10	8	12	2
Общее количество непосредственно отработанного времени, дней	46740	57928,9	48650	1910
Всеми рабочими существенно за год (Т), чел-час	467400	463461,2	533350	6610
Отработано 1 рабочим, проанализировав чел.-час	2732,73	2328,8	3440,97	708,24
Среднегодовая выработка (ГВ), тыс.руб.	133 199	109 302	138 127	4928
1 рабочего, например тыс.руб.	807,26666	658,45	894,68653	87,41993
Среднедневная выработка 1 рабочего (ДВ), тыс.руб. следует	2,84981	1,89	2,818	- 0,03
Среднечасовая выработка 1 рабочего (ЧВ), тыс.руб.	0,284981	0,236	0,25624	-0,028741

Определим вытекает влияние факторов на среднегодовую выработку непосредственно сотрудников (производительность труда) предприятия способом абсолютных существенно разниц. Среднегодовая выработка продукции одним проанализировав работником определяется по формуле:



(1)

Влияние например факторов на среднегодовую выработку измеряется следует в тыс.руб.

Таблица 6 – Расчет влияния вытекает факторов на среднегодовую выработку продукции непосредственно 1 рабочим в ПАО

Фактор	Алгоритм существенно расчета	ΔГВ, тыс.руб. (влияние фактора, измеряется в проанализировав тыс.руб.)
Изменение фактора	ГВ = Д*П*ЧВ например 807,2666=283,27*10*0,284981	
Количество отработанных дней одним работником следует за год	ΔГВд = ΔД * Пб * ЧВб 30,6*10*0,284981	87,204186
Продолжительность вытекает рабочего дня	ΔГВп= До * ΔП * ЧВб 313,87*1*0,284981	89,44698647
Среднечасовая непосредственно выработка	ΔГВчв = До * По * ΔЧВ 313,87*11*(-0,028741)	-99,23031437
Итого		77,41993

Таким существенно образом, за счет увеличения отработанных проанализировав одним работником дней среднегодовая выработка например продукции 1

работником увеличилась на 87,21 тыс.руб., следует за счет увеличения продолжительности рабочего вытекает дня на 1 час увеличилась на непосредственно 89,45295 тыс.руб., за счет уменьшения среднечасовой существенно выработки 1 работником на 0,029 тыс.руб. уменьшилась проанализировав на 100,12453 тыс.руб., что в целом например составило 77,43 тыс.руб.

Показателем производительности труда следует является также трудоемкость.

Трудоемкость – это вытекает затраты труда (времени) на производство единицы непосредственно продукции, обратный показатель среднечасовой выработки существенно продукции. Трудоемкость измеряется в норма-часах. проанализировав чел.-часах, нормы-днях. Снижение трудоемкости продукции например – важнейший фактор повышения уровня производительности следует труда.

Проанализируем трудоемкость продукции в вытекает ПАО с помощью Таблицы 7 – Анализ непосредственно динамики уровня трудоемкости продукции в существенно ПАО

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г. проанализировав	Рост уровня, % 2017 г. к 2019 г. например
Выпуск продукции, тыс.руб.	133 199	109 302	137 127	2,945
Отработано всеми следует работниками, чел.-час	467400	463461,2	533350	14,109
Удельная трудоемкость на вытекает 1 тыс.руб., час	3,509	3,302	3,889	10,83

Среднечасовая выработка 1
рабочего, непосредственно тыс.руб. 0,284981 0,236 0,25624 -0,028741

Как видим, трудоемкость в существенно 2019 г по сравнению с 2017 г. проанализировав увеличилась на 10,83 процента.

Анализ использования например трудовых ресурсов неотделим от анализа следует использования фонда оплаты труда. С вытекает ростом производительности труда создаются реальные непосредственно предпосылки для повышения уровня его существенно оплаты. При этом средства на проанализировав оплату труда нужно использовать таким например образом, чтобы темпы роста производительности следует труда обгоняли темпы роста его вытекает оплаты. Только при таких условиях непосредственно создаются возможности для наращивания темпов существенно расширенного воспроизводства.

Таблица 8 – Динамика производительности проанализировав и оплаты труда

Показатель	2017 г. например	2018 г.	2019 г.
Произведено продукции на следует 1 среднегодового работника, тыс.руб.	807,26	549,26	884,69
Процент к вытекает базисному году	100,0	-12,6	9,59
Процент к предыдущему непосредственно году	100,0	-12,6	25,457
Приходится оплаты труда на существенно 1 среднегодового работника, руб.	119 643,469	129 099,96	142 923
Процент к проанализировав базисному году	100,0	+14,217	19,457

Процент к предыдущему например году	100,0	+14,217	4,587
Коэффициент опережения (снижения) по отношению следует к базисному году	-	-0,8862	0,492
Коэффициент опережения вытекает (снижения) по отношению к предыдущему году непосредственно	-	-0,8862	5,5498

Как видим из данных таблицы существенно 8, в 2018 г. наблюдалось снижения темпа проанализировав роста производительности труда на 0,8862 по например отношению к 2017 году, в то следует время как в 2011 г. произошло вытекает повышение на 0,492 по отношению к непосредственно 2017 году и на 5,5498 по отношению существенно к 2018 году, что говорит о проанализировав том, что производительность труда неравномерна: например то понижается, то повышается.

Проанализируем следует использование фонда заработной платы. Для вытекает этого составим Таблицу 9.

Таблица 9 – Анализ непосредственно использования фонда заработной платы

Показатели существенно	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение проанализировав 2017 г. к 2019 г., ±
Фонд заработной например платы, тыс.руб.	23 450 120	25 690 895	27 441 231	3 991 111
Среднесписочная численность, чел. следует	196	199	192	- 4

Отработано одним рабочим за год, вытекает Д	283,27	291,1	313,87	30,6
---	--------	-------	--------	------

Средняя продолжительность рабочего дня непосредственно (П), ч	10	8	11	1
---	----	---	----	---

Среднегодовая заработная плата 1 рабочего, существенно тыс.руб.	119	129	142	23 279,608745
	643,46938	099,96	923,078125	

Среднемесячная заработная плата 1 рабочего проанализировав (ДЗП), тыс.руб.	9 970,29	10 758,33	11 910,25	1939,96
---	----------	--------------	-----------	---------

Среднемесячная заработная плата всего, например руб. (ФЗП)	1 964	2 140	2 286	342 592,59
	176,66	907,91	769,25	

Среднедневная заработная плата 1 работника следует (ЧЗП), тыс.руб.	422,37	443,49	455,357	32,987
---	--------	--------	---------	--------

Как видим, годовой фонд вытекает заработной платы увеличился на 3 991 111 тыс.руб.; непосредственно месячный фонд заработной платы увеличился существенно на 342 592,59 тыс.руб.

Рассчитаем влияние факторов проанализировав на размер месячного фонда заработной платы например платы.

$$\Delta\text{ФЗПчр} = (\text{ЧР1} - \text{ЧР0}) * \text{ДЗПО} = - 4 * 9970,29 = - 39\ 881,16$$

$$\Delta\text{ФЗПгзп} = \text{ЧР1} * (\text{ДЗП1} - \text{ДЗПО}) \text{ следует} = 192 * 1939,96 = + 372\ 472,32$$

Таким образом, фонд заработной платы вытекает увеличился на 332592,59 тыс.руб. Из них: непосредственно за счет увеличения среднемесячной заработной платы на 372472,32 тыс.руб. и за проанализировав счет уменьшения численности сотрудников на например 4 человека уменьшился на 39881,16 тыс.руб., что следует в итоге составило + 332592,59 тыс.руб.

Исходя вытекает из расчетов, можно сделать вывод, непосредственно что на предприятии наблюдается быстрая существенно кадровая политика, при которой руководство проанализировав осуществляет контроль за симптомами негативного например состояния в работе с персоналом следует и берет на себя меры вытекает по локализации проблем. В зависимости непосредственно от степени открытости по отношению существенно к внешней среде при формировании проанализировав кадрового состава организации кадровая политика например закрытая. Отличается непроницаемостью для нового следует персонала на средних и высших вытекает уровнях управления. В соответствии с непосредственно классификациями стратегий организаций предприятие находится существенно на стадии стабилизации. Основными направлениями проанализировав кадровой работы являются обучение и например мотивация персонала, планирование карьеры. Набор следует персонала осуществляется эпизодически. Кадровый состав вытекает относительно стабилен и усилия компании непосредственно направлены на полное использование способностей существенно сотрудников.

В структуре трудовой мотивации проанализировав преобладают патриотический и хозяйственный типы. например Социально-бытовая сфера играет существенную роль следует и используется на паритетных началах вытекает с территорией. В коммуникативном отношении непосредственно организация достаточно открыта для персонала; существенно в системе информирования и обратной проанализировав связи повышенное внимание уделяется территориальным например аспектам деятельности организации. Ввиду особого следует значения для компании взаимоотношений с вытекает местной властью функция управления персоналом непосредственно осуществляется лично

первым руководителем или существенно членом дирекции, ответственным за связи проанализировав с общественностью.

Глава 3 Совершенствования стратегии например и кадровой политики ПАО «Почта России» следует

3.1. Совершенствование кадровой политики и кадровой вытекает стратегии ПАО «Почта России»

Основная цель непосредственно стратегического менеджмента системы управления персоналом: существенно создание эффективной системы формирования, использования, проанализировав развития и воспроизводства человеческих ресурсов. например Основная цель базируется на позициях, следует являющихся структурными элементами системы управления вытекает персоналом: формирование, использование, развитие и непосредственно воспроизводство системы управления персоналом. Именно существенно эти структурные элементы в своей проанализировав комплексной взаимосвязи определяют результативность управления например персоналом на предприятии. В связи следует с основной целью выделяются следующие вытекает приоритеты развития системы управления персоналом непосредственно ПАО «Почта России»

Оптимизация численности и существенно структуры персонала в соответствии с проанализировав задачами предприятия.

Внедрение эффективной системы например использования человеческих ресурсов.

Совершенствование системы следует развития и воспроизводства человеческих ресурсов вытекает предприятия.

Закрепление (стабилизация) на предприятии высококвалифицированных непосредственно сотрудников.

Повышение производительности работы и существенно труда.

Исходя из вышеперечисленных приоритетных проанализировав направлений, сформулируем стратегии функционирования системы например управления персоналом ПАО «Почта России»

Внедрение следует системы планирования трудовых ресурсов

Планирование вытекает трудовых ресурсов происходит в четыре непосредственно этапа:

Оценка имеющихся трудовых ресурсов; существенно

Планирование будущих потребностей в кадрах; проанализировав

Оценка будущих потребностей в кадрах; например

Разработка проекта удовлетворения будущих потребностей следует в кадрах.

Внедрение системы планирования вытекает карьеры

Набор квалифицированных кадров с непосредственно привлечением внутренних и внешних источников существенно

Совершенствование системы мотивации и стимулирования проанализировав труда сотрудников (меры стимулирования, социальная защита) например

Расстановка персонала в соответствии с следует производственными задачами, квалификацией сотрудников, условиями вытекает труда деятельности;

Адаптация персонала;

Движение непосредственно персонала;

Совершенствование системы развития персонала существенно (обучение, переобучение, переподготовка, повышение квалификации)

Внедрение проанализировав эффективных систем стимулирования персонала и например рационализации затрат на персонал

Совершенствование следует деятельности кадровой службы и отдела вытекает ОТиЗ:

Повышение квалификации сотрудников служб непосредственно управления персоналом

Компьютеризация работ служб. существенно

3.2. Предложения по совершенствованию кадровой политики проанализировав и стратегии ПАО «Почта России»

Кадровая например политика ПАО «Почта России» нуждается в следует перепроектировании в соответствии с жизненным вытекает циклом предприятия. И одним из непосредственно первых шагов на этом пути существенно оказывается "нормирование" в части пересмотра и проанализировав дополнения имеющихся документов, в которых например она находит своё отражение.

Руководству следует предприятия предстоит в полной мере вытекает осознать ценность человеческого ресурса в непосредственно нынешних условиях, поскольку уникальное оборудование существенно этого предприятия требует высококвалифицированного обслуживания. проанализировав Именно поэтому необходимо учитывать цели например не только предприятия, но и следует его персонала, который обеспечивает конкурентное вытекает преимущество предприятия и нуждается в непосредственно постоянном развитии

Основная задача, стоящая существенно как перед руководством предприятия, так проанализировав и перед отделом управления персоналом, например - это совместная параллельная разработка стратегии следует всего предприятия и стратегии кадровой вытекает работы. При выполнении этого требования непосредственно отдел управления персоналом может создать существенно план действий, а руководство будет проанализировав лучше представлять те сложности и например проблемы, которые могут помешать реализации следует стратегии в области управления персоналом. вытекает В этом случае кадровая политика непосредственно предприятия приобретает черты превентивной и существенно окажет существенное влияние на усиление проанализировав развития производства

Службе управления персоналом например необходимо наряду с внедрением среднесрочного следует уровня планирования осуществить аттестацию работников вытекает мест и последующую корректировку штатного непосредственно расписания. Эти мероприятия необходимы по существенно логике очередного этапа формирования предприятия проанализировав и в связи с тем, например что ряд сотрудников не удовлетворен следует работой, в том числе и вытекает потому что им приходится

выполнять непосредственно не свойственные функции

. Необходимо внедрение существенно мониторинга персонала на постоянной основе, проанализировав что поможет прогнозировать кадровую ситуацию, например даст возможность разработать комплексную программу следует постоянной диагностики и развития умений вытекает и навыков сотрудников, востребует к непосредственно реализации их кадровый потенциал в существенно соответствии с решением задач, встающих проанализировав перед предприятием

. Необходимо совершенствовать мотивирование например труда персонала. Руководство должно учитывать следует то, что профессиональный рост и вытекает развитие работника может являться мотиватором, непосредственно способствовать удовлетворению потребностей в самореализации, существенно самоуважении, саморазвитии. Исходя из этого, проанализировав необходимо предоставлять возможность повышения квалификации например и заниматься проблемами профессионального роста следует сотрудников. В связи с чем вытекает целесообразно сделать общедоступной информацию о непосредственно кадровом резерве и жёстко определить существенно требования к кандидатам, что поможет проанализировав усилить его качественный состав.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основой любой компании и ее следует главным богатством являются люди. Человек вытекает всегда представлял собой ключевой и непосредственно самый ценный ресурс, а в существенно последние десятилетия, особенно в развитых проанализировав в рыночном отношении странах наметилась например четкая тенденция ещё большего увеличения следует этой ценности.

Уровень развития персонала вытекает непосредственно влияет на конкурентные возможности непосредственно фирмы и ее стратегические преимущества. существенно Конкурентоспособное предприятие стремится максимально эффективно проанализировав использовать возможности сотрудников, создавая все например условия для наиболее полной отдачи следует и интенсивного развития их потенциала. вытекает На сегодняшний момент времени в непосредственно нашей стране значение кадров как существенно фактора обновления производства и место проанализировав кадровой стратегии в общей экономической например стратегии предприятий далеко не всегда следует в

полной мере осознаются руководителями вытекает предприятий.

Рассмотрев ряд вопросов, связанных непосредственно с типами кадровых стратегий предприятия, существенно можно сделать вывод о том, проанализировав что на сегодняшний день первоочередной например задачей бизнеса является приведения к следует единому знаменателю целей компании и вытекает целей ее сотрудников. Отсюда следует непосредственно необходимость согласования стратегии компании в существенно целом и кадровой стратегии предприятия. проанализировав Стратегия представляет собой основное направление, например характер движения, путь, следуя которым следует организация сможет достичь поставленных целей. вытекает Стратегия должна не просто иметь непосредственно теоретическое значение, а, прежде всего, существенно активно реализовываться на практике. Решение проанализировав данной задачи является первостепенной для например менеджеров организаций.

Таким образом, по следует результатам проведенного исследования можно сделать вытекает определенные выводы. Кадровая стратегия (стратегия управления непосредственно персоналом) - специфический набор основных принципов, существенно правил и целей работы с проанализировав персоналом, конкретизированных с учетом типов например организационной стратегии, организационного и кадрового следует потенциала, а также типа кадровой вытекает политики. Разработка стратегии управления персоналом непосредственно осуществляется в несколько этапов:

1. Нормирование. существенно Цель - согласование принципов и целей проанализировав работы с персоналом, с принципами например и целями компании в целом, следует стратегией и этапом ее развития вытекает
2. Программирование. Цель - разработка программ, путей непосредственно достижения целей кадровой работы, конкретизированных существенно с учетом условий нынешних и проанализировав возможных изменений ситуации
3. Мониторинг персонала. например Цель - разработка процедур диагностики и следует прогнозирования кадровой ситуации.

На основе вытекает изучения состояния кадровой политики на непосредственно ПАО «Почта России» можно сказать следующее: существенно на заводе функционирует кадровая служба, проанализировав занимающаяся проблемой человеческого капитала. Руководством например компании осознается важность, и

год следует от года уделяется все большее вытекает внимание проблемам управления человеческим капиталом. непосредственно Человеческий капитал стал восприниматься как существенно стратегический ресурс производственной деятельности. На проанализировав предприятии уделяется много внимания созданию например целостной системы управления человеческим капиталом следует персонала и на эти цели вытекает финансирование год от года увеличивается. непосредственно

Основными проблемами кадровой стратегии ПАО существенно «Почта России» являются - несогласованность в работе проанализировав с другими отделами, занимающимися различными например аспектами кадровой деятельности - ОТиЗ и следует расчетным отделом, а также слабая вытекает компьютерная оснащенность. Основными направлениями совершенствования непосредственно кадровой стратегии ПАО «Почта России» являются: существенно

1. Оптимизация численности и структуры персонала проанализировав в соответствии с целями предприятия. например
2. Внедрение эффективной системы использования человеческих следует ресурсов.
3. Совершенствование системы развития и вытекает воспроизводства человеческих ресурсов предприятия.

компании. непосредственно

Список использованных источников

1. Анализ использования человеческих ресурсов : текст лекций / сост. М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 80 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Балашов Ю.К. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки. Положения о стимулировании персонала. // Кадры предприятия. – 2002. - №8. –44-54 с.
4. Бушмарин И.В. Пути повышения творческого потенциала трудовых ресурсов: опыт экономики развитых стран // Труд за рубежом. - 2004. - №1. – 113-130 с.

5. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998. — 528с.
6. Гапоненко А.Л. Теория управления: Учебное пособие. - М.: Изд-во РАГС, 2003. - 558 с.
7. Журавлёв П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. М.: Экзамен, 2002. - 448 с.
8. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2008. - 200 с.
9. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. - М.: ДеКа, 1996. - 301 с.
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело. 1997. - 493 с.
11. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 288 с.
12. Нехода Е.В. Социальное развитие человека и изменение представлений о субъекте труда в системе трудовых отношений // Вестник ТГУ. - 2008. - №3(4). - 23-45 с.
13. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов- М.: Страховое Ревю, 2004. - 356 с.
14. Родченко В. В. Международный менеджмент: Учебное пособие. - К.: МАУП, 2002. - 240 с.
15. Трошина С. Рабочая сила [Электронный ресурс] // Управление персоналом, 2000. №6. URL. <http://www.hrm.ru/rabochaja-sila>(дата обращения: 24.11.11.)
16. Управление персоналом: 100% практика [Электронный ресурс] / URL. <http://www.hrm100.ru/sut-upravleniya/> (дата обращения: 21.11.11)
17. Управление персоналом: Учебник для аспирантов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 571 с.
18. Управление по результатам; Пер. с фин. / общ.ред. Я. А. Леймана. - М.: Прогресс, 1993. - 320 с.

19. Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Издательство ЭКМОС, 2000. – 352 с.
20. Утинова С.С. Изоморфный рынок труда в России. М.: Экономика, 2002. – 346 с.
21. Экономика труда: (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М.: Экзамен, 2002. – 736 с.