

Содержание:

1. ВВЕДЕНИЕ

Кадровая политика является важным элементом деятельности любой современной организации. Кадровая политика - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для достижения целей, стоящих перед компанией, в которых они заняты.

Целью кадровой политики как системы управления персоналом являются достижение, сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала компании, создание высокопроизводительного коллектива, наиболее высоких конечных результатов деятельности организации. Для того чтобы обеспечить эффективную работу организации, необходимо, чтобы персонал был компетентен, работоспособен и надежен. Повышение качества товаров, работ, услуг в современных рыночных условиях возможно при наличии в организациях высококвалифицированных работников.

Высококвалифицированный персонал — залог успеха любой компании независимо от ее размеров. Именно от того, насколько квалифицированными являются кадры, зависит прибыльность и эффективность деятельности предприятия.

Кадровая политика организации тесно связана с производственной и управленческой политикой, которую проводит руководство. Она реализуется через систему работы с персоналом, а именно — через конкретные меры по управлению сотрудниками: кадровое планирование, формирование кадрового резерва, организация повседневной работы, оценка работы каждого сотрудника в отдельности и полностью отделов, мотивация и стимулирование персонала, обучение и профессиональное развитие (повышение квалификации) сотрудников. Грамотно выбранная кадровая стратегия и должна решать все вышеперечисленные задачи в работе любой организации. При этом для каждой организации должна быть выбрана своя кадровая стратегия со своими основными направлениями в ее работе, а работа службы персонала служит своеобразным индикатором этой работы.

Сущность кадровой стратегии развития компании

Понятие кадровой стратегии.

Одной из основных и важнейших составных частей управления персоналом на предприятии является кадровая работа – деятельность руководства, должностных лиц и кадровых служб отдельной организации, направленная на реализацию кадровой политики[1].

Кадровое направление – одно из направлений деятельности организации, в рамках которого решается весь комплекс задач, связанных с удовлетворением ее потребностей в человеческих ресурсах и эффективным управлением ими.

От эффективности функционирования рассматриваемого направления прямо зависят основные результаты рыночного функционирования организации – ее конкурентные позиции, финансовые результаты, степень защищенности от различных угроз. В частности:

- профессиональная компетентность и ответственность персонала прямо влияет на характеристики продукции или услуг организации, следовательно, на их привлекательность в глазах покупателей и клиентов;
- лояльность персонала является главным условием обеспечения безопасности имущественных и неимущественных интересов организации от вероятных угроз со стороны конкурентов, криминала, прочих злоумышленников;
- преданность персонала интересам своего работодателя служит важной предпосылкой для реализации различных инноваций, направленных на укрепление ее рыночных позиций[2];
- эффективное управление персоналом выступает необходимым критерием высокой корпоративной культуры организации.

Кадровая стратегия – закрепленная в соответствующем программном документе организации совокупность:

- стратегических целей, сгруппированных по нескольким базовым направлениям кадровой стратегии, т.е. - кадровым политикам;
- стратегических подходов к достижению установленных целей.

Кадровая стратегия большинства современных работодателей включает в себя несколько основных направлений.

Во-первых, это политика регулирования численности персонала, в рамках которой формулируются цели и определяются стратегические подходы к решению задач, связанных:

- с привлечением новых сотрудников для замещения создаваемых или оказавшимися вакантными рабочих мест;
- с сокращением рабочих мест.

Во-вторых, это политика развития персонала, в рамках которой формулируются цели и определяются стратегические подходы к решению задач, связанных с организацией:

- первичного развития новых сотрудников организации;
- дополнительного обучения всех сотрудников организации;
- замещения руководящих должностей в организации.

В-третьих, это политика мотивации персонала, в рамках которой формулируются цели и определяются стратегические подходы к решению задач, связанных с организацией:

- экономической мотивации сотрудников организации;
- моральной мотивации сотрудников организации [\[3\]](#);

В-четвертых, это политика социально-психологической поддержки персонала, в рамках которой формулируются цели и определяются стратегические подходы к решению задач, связанных с организацией:

- социальной поддержки сотрудников организации;
- психологической поддержки сотрудников организации [\[4\]](#).

Как мы видим кадровая стратегия в своей сущности помогает регулировать работу службы персонала на любом этапе развития предприятия в зависимости от поставленных целей. А правильно подобранная кадровая стратегия способствует достижению этих целей в запланированные сроки.

1.2. Процесс разработки кадровой стратегии

На формирование кадровой стратегии современной организации оказывают влияние разнообразные факторы макро- и микросреды.

Первая группа факторов практически не зависит от конкретного работодателя, поэтому он может только учитывать их при формировании собственной кадровой стратегии, стремясь при этом:

- максимально использовать предоставляемые ими дополнительные рыночные возможности;
- нейтрализовать связанные с их действием рыночные опасности.

Основными методическими принципами, на которые необходимо ориентироваться при формировании и последующей актуализации кадровой стратегии выступают:

- ориентация на решение кадровых проблем в режиме их планирования (предупреждения), но не на стадии кризисного развития[5];
- четкое разграничение функций, полномочий и ответственности в процессе разработки и реализации стратегии между дирекцией, кадровой службой и руководством структурных подразделений;
- реальность, конкретность, измеримость и непротиворечивость целей, отраженных в стратегии[6].

Кадры управления – это работники, профессиональная деятельность которых полностью или частично связана с процессом принятия и организацией выполнения управленческих решений[7].

В настоящее время подразделения по управлению персоналом отечественных организаций укомплектованы во многих случаях людьми, не имеющими профессиональных навыков. К тому же требования к работникам и должностные инструкции не отвечают современным задачам организаций[8].

При разработке кадровой стратегии необходимо определиться с основными задачами и целями, которые будет она решать, максимально учесть все факторы макро- и микросреды и распределить обязанности и ответственность между службами для ее реализации.

- **1. Факторы, влияющие на формирование стратегии**

К числу факторов макросреды, оказывающих влияние на кадровую стратегию современной организации, относятся:

- нормативно-правовая база, используемая государством в процессе централизованного регулирования трудовых отношений, в том числе - действующая на уровне конкретного субъекта РФ и муниципального образования;
- состояние рынка труда на территории конкретного региона, определяющее состояние спроса-предложения как непосредственно человеческих ресурсов, так и услуг со стороны профессиональных посредников и сервисных структур;
- особенности трудовой ментальности россиян, влияющие на организацию отношений на внутрифирменном рынке труда.

Вторая группа факторов определяется индивидуальными особенностями, характерными для любой организации и проявляющимися по всем направлениям ее уставной деятельности. Это определяет одно из традиционных требований общей методологии стратегического управления - стратегия каждого хозяйствующего субъекта имеет строго индивидуальный характер. Рассмотрим типовой перечень таких факторов микросреды^[9]:

- общая миссия организации (например, ориентация на обслуживание элитарной клиентуры предполагает включение в кадровую стратегию положений, обеспечивающих привлечение, сохранение и развитие элитарного персонала);
- социальные ценностные ориентиры собственников организации, которые чаще всего решают, на какую из доктрин организации трудовых отношений будет опираться кадровая стратегия их предприятия;
- финансовые возможности организации, определяющие общую степень амбициозности кадровой стратегии и выбор конкретных стратегических подходов к решению поставленных ею задач;
- имидж организации на соответствующем региональном рынке труда, от которого прямо зависят конкурентные преимущества и конкурентные недостатки, проявляющие себя при реализации большинства стратегических целей по кадровому направлению;
- уровень профессионализма сотрудников кадровой службы организации, от которых непосредственно зависят как форма, так и содержание кадровой стратегии.

Основными методическими требованиями, которые необходимо соблюдать при формировании и последующей актуализации кадровой стратегии выступают:

- при формировании стратегии необходимо учитывать специфические особенности, как отраслевого характера, так и конкретной организации;
- кадровая стратегия должна разрабатываться в соответствии с предварительно определенной миссией организации и вытекающей из нее стратегией рыночного поведения;
- на стадии разработки стратегии должно обеспечиваться рациональное сочетание, с одной стороны, необходимого уровня стабильности ее ключевых элементов, а с другой, - высокой степени адаптированности их к прогнозируемым изменениям внешней и внутренней среды;
- необходимым элементом стратегии должен выступать формализованный процесс ее внедрения, эксплуатации и последующей актуализации (оптимизации) [\[10\]](#).

Обобщая можно сказать, что формирование кадровой стратегии происходит с учетом факторов макро и микросреды в определенном месторасположении предприятия, с учетом действующего законодательства, решения конкретных задач в определенный период развития и с учетом имеющихся возможностей.

Классификация стратегий

По мнению американского исследователя М.Портера, можно выделить три варианта стратегий: лидерство в низких издержках, дифференциацию и фокусирование.

Стратегия лидерства в низких издержках сегодня встречается чаще всего [\[11\]](#). Она ориентирует фирму на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах. Такая экономия образуется в результате максимизации объемов продаж стандартных товаров массового спроса, что позволяет снижать цены и завоевывать на основе этого новые рынки. Соответствующая ей кадровая стратегия □ привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. В данном случае обычно нет необходимости использовать высококвалифицированных работников, обладающих творческим потенциалом. Что же касается управленческих кадров, здесь, видимо, предпочтительнее менеджеры административного склада.

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации фирмой своих усилий на нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Поскольку эти направления могут быть разнообразными, то вариантов такой стратегии на практике существует бесконечное множество. Соответствующая кадровая стратегия должна, в отличие от предыдущего случая, ориентировать на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации, в том числе научных работников, исследователей, разработчиков. От менеджеров здесь требуются лидерские задатки и предпринимательская жилка.

Рыночная стратегия фокусирования предполагает выбор фирмой одного сегмента рынка и реализацию на нем одной из предыдущих стратегий. Соответствующая ей функциональная кадровая стратегия будет одной из описанных выше.

Стратегии развития в качестве объекта имеют прежде всего потенциал и конкурентные преимущества фирмы. В настоящее время принято говорить о четырех видах: стратегий роста, умеренного роста, сокращения и комбинированной[12].

Стратегия роста присуща прежде всего молодым компаниям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки занять

лидирующие позиции, либо тем, кто находится на острие НТП. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности. Эта стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ фирмы, активное внедрение на новые рынки, диверсификацию производства, постоянные нововведения. В качестве примера здесь можно привести фирму Microsoft, занимающуюся разработкой и производством компьютерных программ.

Стратегия подобных фирм в отношении человеческих ресурсов должна

быть ориентирована прежде всего на привлечение лиц высочайшей квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Вопрос закрепления кадров на первый план выходит далеко не всегда, ибо персонал часто еще находится в процессе формирования.

Важнейшими задачами такой стратегии должны быть:

- создание надлежащей системы оплаты труда и поощрения работников;

- формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству;
- постоянное повышение квалификации;
- обеспечение возможностей служебного и научного роста.

Проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию и проч. здесь имеют подчиненное значение.

Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах, например в автомобилестроении. Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами — несколько процентов в год [13]. Быстрый рост в данном случае уже не нужен и даже опасен, поскольку в случае наступления неожиданных сложных ситуаций значительная инерционность может затруднить преодоление кризиса.

Ориентация персонал-стратегий в данном случае должна быть несколько

иной по сравнению с предыдущей — не только привлечение, но и закрепление кадров, стабилизация персонала. Структура потребности в нем несколько иная — относительно меньше нужно лиц высшей квалификации, научных работников. Для такого рода фирм сравнительно большее значение приобретают:

- внутреннее перемещение работников;
- их переобучение;
- усиление социальных гарантий;
- организация ухода на пенсию (ибо в их составе уже работает значительное число лиц пожилого возраста).

Стратегия масштабов деятельности предполагает санацию фирмы, избавление от всего устаревшего. Основные направления кадровой стратегии в этом случае будут заключаться:

- в организации массовых увольнений и помощи в трудоустройстве;
- стимулировании досрочного выхода на пенсию при сохранении наиболее ценной части персонала, отвечающей будущим условиям работы;

- переквалификации работников.

Вопросы набора персонала, повышения его квалификации и т. п. здесь практически не рассматриваются.

На практике имеет место комбинированная, или селективная, стратегия, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты фирмы развиваются быстро, другие \square умеренно, третьи \square стабилизируются, четвертые \square сокращают свою деятельность [14]. В зависимости от конкретного сочетания данных подходов будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала и масштаба деятельности. Соответствующая кадровая стратегия должна содержать в зависимости от конкретной ситуации элементы трех предыдущих стратегий [15].

Таким образом на каждом этапе развития предприятия можно подобрать из вышеуказанных стратегий наиболее оптимальную и впоследствии по мере необходимости своевременно вносить в нее необходимые корректировки. Для этого необходимо периодически делать анализ эффективности работы выбранной стратегии.

Влияние кадровой стратегии на работу службы персонала

2.1. Основные направления кадровой стратегии

Рассмотрим основные направления кадровой стратегии в их логической последовательности.

Первым направлением стратегии выступает политика регулирования численности персонала. Главной ее целью является эффективная профилактика кадровых рисков количественного характера, обеспечивающая, с одной стороны, полное удовлетворение потребностей организации в человеческих ресурсах необходимой квалификации и, с другой стороны, отсутствие нерациональных затрат на содержание не в полной мере загруженных работой сотрудников.

В рамках данной политики должны быть определены стратегические подходы, заключающиеся в выборе приоритетных для конкретной организации:

- сегмента рынка трудовых ресурсов, с которого предполагается привлекать основную часть новых сотрудников;

- методов привлечения кандидатов на трудоустройство, обеспечивающих возможность замещения вакантных рабочих мест на конкурсной основе;
- подхода к организации отбора кандидатов на трудоустройство, уменьшающего вероятность зачисления в штат сотрудников, не соответствующих установленным требованиям к замещаемым рабочим местам;
- подхода к организации сокращения персонала[\[16\]](#).

Вторым направлением кадровой стратегии выступает политика организации труда персонала. Главной целью данного направления кадровой стратегии является использование тех форм организации труда, которые в наибольшей степени отвечают отраслевой специфике организации и технологическим особенностям производственной деятельности конкретных трудовых коллективов или отдельных сотрудников.

В рамках данной политики должны быть определены следующие стратегические подходы:

- общий стратегический подход к организации труда персонала, основанный на принципе либо жесткой централизации управления, либо передачи основных функций низового планирования, регулирования и контроля на уровень конкретных трудовых коллективов;
- приоритетный для конкретного предприятия стратегический подход к организации труда сотрудников основных производственных подразделений.

Третьим направлением стратегии выступает политика мотивации персонала. Ее главной целью является создание у всех категорий сотрудников организации постоянной заинтересованности не только в добросовестном исполнении установленных должностных функций, но и в обеспечении дополнительных, т. е. не запланированных работодателем трудовых результатов.

В рамках данной политики должны быть выбраны приоритетные для конкретного предприятия стратегические подходы:

- к организации оплаты труда, при которой будет обеспечена зависимость основной части заработка сотрудника от конкретных результатов работы, а не от времени, проведенного на рабочем месте;

- к организации премирования работников, обеспечивающего поощрение не отсутствия нарушений в их трудовой деятельности, а обеспеченного работодателю незапланированного положительного эффекта

для работодателя[\[17\]](#);

- к обеспечению участия трудового коллектива в полученной прибыли;

- к обеспечению конфиденциальности информации о конкретных размерах основных и дополнительных выплат, что должно снять угрозу ухудшения психологического климата в соответствующих трудовых коллективах;

- к организации моральной мотивации работников, при которой должно быть обеспечено сочетание инструментов централизованного и децентрализованного воздействия.

Четвертым направлением стратегии выступает политика развития персонала. Главной целью данного направления кадровой стратегии является эффективная профилактика кадровых рисков уже не количественного, а качественного характера. С одной стороны, она должна обеспечить постоянное соответствие профессиональных компетенций всех категорий работников требованиям, установленным работодателем на расчетный период времени. С другой стороны, не менее важной целью выступает постоянное улучшение качества человеческого капитала организации за счет обеспечения условий для полного раскрытия трудового потенциала ее сотрудников.

В рамках данной политики должны быть определены приоритетные для конкретной организации стратегические подходы:

- к организации первичного развития новых сотрудников, в первую очередь – молодых специалистов;

- к организации дополнительного обучения персонала, при которой будет обеспечено оптимальное соотношение затрат и результатов по этому направлению кадровой работы;

- к замещению вакантных должностей менеджеров и специалистов[\[18\]](#);

- к отбору кандидатов в состав резерва на выдвижение, в результате чего должна быть уменьшена вероятность замещения ключевых для любого

работодателя рабочих мест профессионально непригодными специалистами;

- к планированию дальнейшей профессиональной карьеры уже состоявшихся руководителей.

Пятым направлением стратегии выступает политика социальной поддержки персонала. Ее главными целями являются, с одной стороны, расширение используемого организацией перечня мотивационных инструментов группового и индивидуального характера, а с другой стороны, создание дополнительных предпосылок для формирования и поддержания в трудовом коллективе отношений корпоративного духа и комфортного психологического климата.

В рамках данной политики должны быть определены следующие стратегические подходы:

- общий стратегический подход к организации социальной поддержки персонала, основанный на принципе либо «обеспечения социальной справедливости» при распределении льгот, либо «дифференциации качества социальной поддержки в зависимости от ценности сотрудника для работодателя»;

- выбор приоритетной для конкретного предприятия группы социальных льгот – коллективной, групповой или индивидуальной направленности.

Шестым направлением кадровой стратегии выступает политика психологической поддержки персонала. Главными целями данного направления кадровой стратегии являются, с одной стороны, оперативная профилактика трудовых и межличностных конфликтов, а с другой – создание предпосылок для формирования и поддержания в трудовом коллективе отношений корпоративного духа[19].

Кадровая политика – это генеральное направление кадровой работы, совокупность наиболее важных, принципиальных ее основ. Она рассчитана на большой срок. Суть ее – прежде всего четкое определение целей работы с кадрами управления на данном отрезке времени и в перспективе. Ориентация на длительные сроки хозяйствования усиливает потребность в долгосрочной направленности кадровой политики[20].

В рамках данной политики должны быть определены следующие стратегические подходы:

- общий стратегический подход к организации психологической поддержки персонала, основанный на использовании собственных или привлекаемых со стороны профессиональных психологов;
- выбор приоритетной для конкретного предприятия группы объектов постоянной психологической поддержки;
- определение «вектора направленности» поддержки – защита от стрессов или воспитание сотрудников в духе преданности интересам работодателя[21].

2.2. Основные принципы кадровой стратегии

При определении конкретных целей кадровой стратегии топ-менеджмент современной организации должен руководствоваться несколькими общими методическими принципами.

Первым принципом выступает реалистичность поставленных целей с учетом уже имеющихся и перспективных возможностей конкретной организации. Это требование имеет механизм двойного действия. С одной стороны, при формулировке конкретной цели работодатель не должен завышать свой собственный потенциал или занижать неблагоприятные условия внешней среды.

С другой стороны, постановка заведомо слабых целей способна сократить конечный эффект от их реализации, а в некоторых случаях – ухудшить перспективные позиции предприятия на рынке труда.

Вторым принципом выступает конкретность поставленных целей, обеспечивающая невозможность их последующего двойного толкования. Управление персоналом является одной из наиболее потенциально конфликтных составляющих в комплексной системе внутрифирменного производственных интересов собственников, самой организации, ее менеджмента. Здесь постоянно сталкиваются экономические и структурных

подразделений, отдельных работников. Поэтому любое разночтение в поставленных целях способно серьезно нарушать процесс непосредственной реализации стратегии в форме снижения оперативности принятия конкретных управленческих решений или возникновения прямых производственных и трудовых конфликтов.

Третьим принципом выступает измеримость поставленных целей в сочетании с привязкой их к конкретным срокам реализации. При знакомстве с опубликованными в СМИ стратегиями многих отечественных и зарубежных компаний читатель постоянно сталкивается с научнообразным, а фактически – откровенно декларированными формулировками.

Поэтому при формировании кадровой стратегии необходимо использовать те же схемы, что и в рамках, например финансовой политики предприятия: «долгосрочная цель, измеренная в рублях ли процентах, плюс сроки реализации или динамика показателя на фиксированный период».

Четвертым принципом выступает согласованность закрепленных в рамках кадровой стратегии подходов. Этот принцип имеет очень большое значение с позиции организации последующей эксплуатации системы управления персоналом. Специальную поправку здесь необходимо сделать на специфику ментальности отечественного персонала, который в любой управленческой ситуации видит наличие злого умысла работодателя[22].

Возможен и обратный эффект, когда объективно усложненный стратегический подход в рамках одной из политик создает дополнительные возможности для успешного решения задач по другим направлениям кадровой работы.

Пятым принципом выступает необходимость обеспечения взаимосвязи кадровой политики с другими направлениями стратегического управления организацией. Данный принцип должен обеспечиваться уже при формировании общей номенклатуры целей и подходов.

Шестым принципом выступает обеспечение высокой степени адаптируемости кадровой стратегии к изменениям внешних или внутренних условий деятельности организации. Для практической реализации этого принципа уже на стадии формирования стратегии должна обеспечиваться ее функциональная гибкость, которая позволит вносить необходимые коррективы, а не перерабатывать стратегию в целом. [23]

Чем больше принципов будет учтено при разработке кадровой стратегии, тем меньше возникнет проблем и препятствий при ее реализации и ускорит сроки ее внедрения.

Общий порядок организации и ведения кадровой работы на предприятии

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[24].

Общее управление деятельностью предприятия осуществляет его руководитель – как правило, директор (генеральный директор, управляющий и т.п.). в круг важнейших обязанностей директора входит руководство производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия. Приоритетом организаторской работы для директора является «повышение эффективности работы предприятия», для чего, среди прочего, руководитель «принимает меры по обеспечению и развитию их профессиональных знаний и опыта».

Основные полномочия руководителя (директора) предприятия по осуществлению кадровой работы сводятся к следующему:

1. Стратегическое (общее, генеральное) руководство предприятием.
2. Издание приказов.
3. Утверждение руководящих документов.
4. Оценка деятельности подчиненных.
5. Определение миссии и стратегии деятельности предприятия, утверждение концепции и программ его развития, включая кадровое

направление.

1. Ведение переписки по любым вопросам деятельности предприятия.
2. Рассмотрение документов и принятие по ним решений.
3. Запрашивание информации о полноте и своевременности выполнения требований руководящих документов и принятых ранее решений.
4. Инициация кадровых перестановок на предприятии.
5. Утверждение (отклонение) предложений постоянно действующей аттестационной комиссии предприятия (ПДАК) или другого аналогичного органа по кадровым вопросам[25].

Таким образом, руководство подчиненными должностными лицами и уполномоченными органами (службами и подразделениями), непосредственно

отвечающими за ведение кадровой работы, является одной из наиболее важных составляющих повседневной управленческой деятельности директора предприятия.

К числу должностных лиц предприятия, ответственных за ведение кадровой работы, относятся:

- первый заместитель директора предприятия – председатель ПДАК;

- заместитель директора по персоналу – начальник службы персонала предприятия;

- начальник кадрового органа (отдела кадров).

Должностные лица предприятия (и подчиненные им уполномоченные органы) взаимодействуют между собой в процессе кадровой работы представлена на рис.1 [26].

рис.1[27].

Схема организационно-информационного взаимодействия [2] уполномоченных органов и должностных лиц предприятия в процессе кадровой работы

- организационные связи (каналы управления)

- информационные связи (каналы обмена данными)

ДИРЕКТОР

Первый зам. директора – председатель ПДАК

Зам. директора по персоналу –начальник службы персонала

ПДАК

Начальник отдела кадров

Зам. директора по управлению производством

Отдел кадров

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

АХО

1 цех

2 цех

3 цех

4 цех

2.4. Влияние кадровой стратегии на работу службы персонала

на примере Вороновского РУП ЖКХ

Вороновское районное унитарное предприятие жилищно-коммунального хозяйства создано в 2000 году путём преобразования производственного объединения жилищно-коммунального хозяйства в соответствии с Декретом Президента Республики Беларусь от 13 марта 1999

года «Об упорядочении государственной регистрации и ликвидации (прекращения деятельности субъектов хозяйствования)» решением Вороновского районного исполнительного комитета от 26 июня 2000 года №456.

Вороновское районное унитарное предприятие жилищно-коммунального хозяйства зарегистрировано 24 сентября 2008 года в Едином государственном регистре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Предприятие является государственным предприятием районного уровня управления и в своей деятельности подчиняется Вороновскому районному исполнительному комитету, Управлению жилищно-коммунального хозяйства Гродненского областного исполнительного комитета и Министерству жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь.

Форма собственности: коммунальная.

РУП ЖКХ является юридическим лицом, имеет обособленное имущество, которое принадлежит ему на праве хозяйственного ведения, самостоятельный баланс, счета в отделении банка. Несёт самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Руководство предприятием, бухгалтерским и налоговым учётом осуществляют:

- руководитель
- главный бухгалтер

В качестве приоритетных задач для Вороновского РУП ЖКХ является полное предоставление и улучшение качества оказываемых жилищно-коммунальных услуг населению и прочим потребителям в г.п. Вороново, г.п. Радунь и Вороновском районе.

В целях достижения поставленных задач реализует свои полномочия, установленные Законом Республики Беларусь «О предприятии в Республике Беларусь», самостоятельно планирует свою деятельность, определяет перспективы развития, не противоречащие действующему законодательству.

Предприятие является коммерческой организацией и преследует цель осуществления хозяйственной деятельности с получением прибыли как основного её итога.

Видами деятельности Вороновского РУП ЖКХ являются:

- деятельность по строительству объектов, выполнение функций генподрядчика, заказчика;
- деятельность в области промышленной безопасности;
- деятельность по обеспечению пожарной безопасности;
- деятельность по обеспечению безопасности юридических и физических лиц;
- деятельность в области автомобильного, транспорта(исключая внутри республиканские перевозки для собственных нужд);
- розничная торговля (за исключением алкогольных напитков и табачных изделий) и общественное питание;
- электромонтажные работы;
- производство столярных изделий;
- строительство инженерных сооружений;
- устройство покрытий зданий и сооружений;
- изоляционные работы;
- прочая розничная торговля вне магазинов;
- удаление сточных вод, отходов и аналогичная деятельность;
- производство тепловой энергии самостоятельными котельными;
- деятельность по заготовке и переработке древесины;
- лесозаготовки;

- деятельность, связанная с использованием природных ресурсов и воздействием на окружающую среду;
- деятельность по эксплуатации тепловых распределительных сетей для распределения тепла на нужды коммунально-бытовых объектов и населения;
- сбор, очистка и распределение воды для нужд населения, промышленных и коммерческих и других пользователей;
- установка в зданиях и других строительных объектах водопроводного и санитарного оснащения, систем отопительного, вентиляционного и охлаждающего оснащения, установка электроотопительных систем;
- штукатурные работы, электромонтажные работы, покрытие полов и стен, покраска и застекление;
- наружное освещение;
- предоставление мест для краткосрочного проживания в гостинице;
- организация похорон и связанных с этим услуг;
- физкультурно-оздоровительная деятельность.

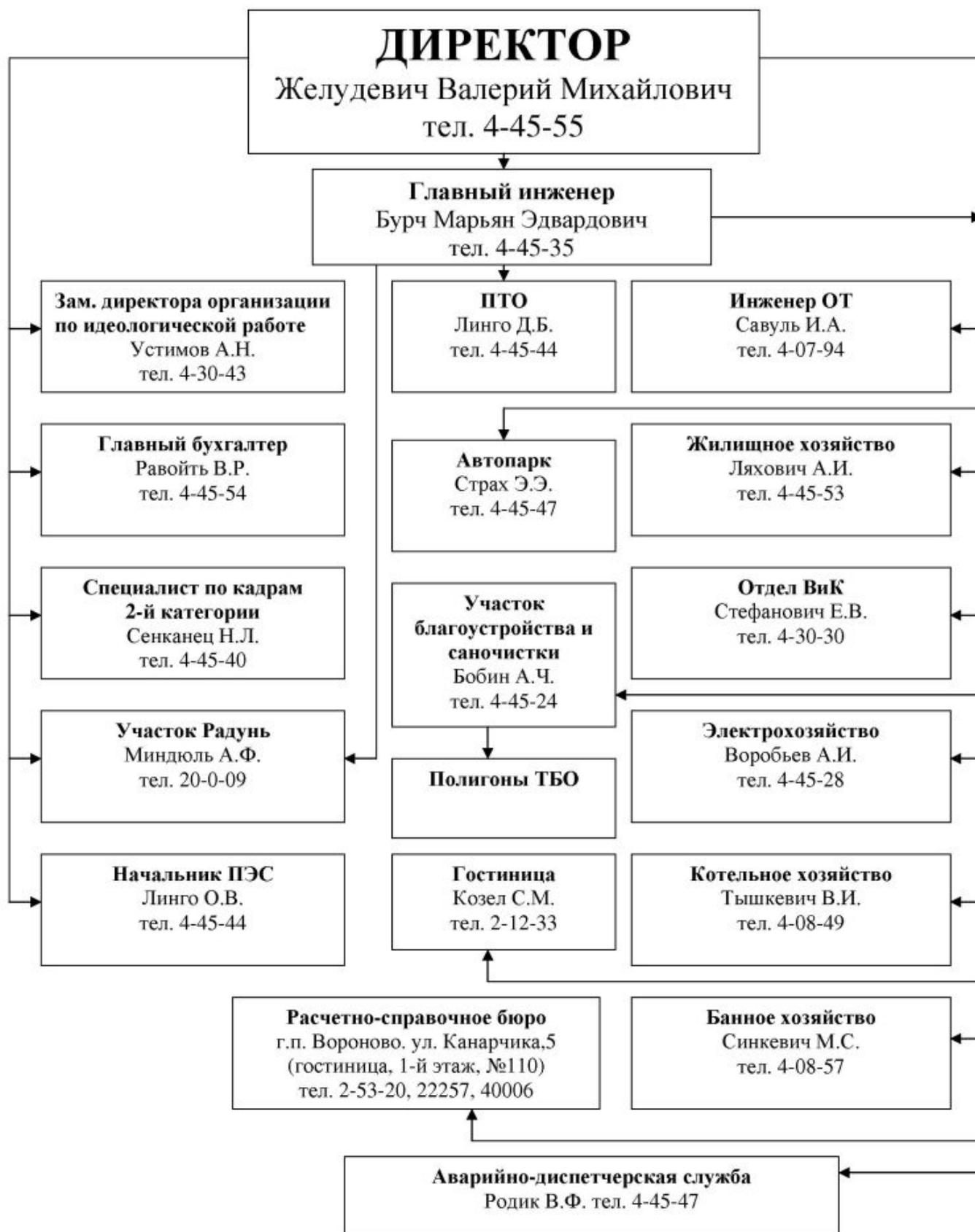
Имущество предприятия – основные средства, нематериальные активы, финансовые вложения, производственные запасы, прочие запасы, денежные средства и прочие финансовые активы, финансовые обязательства. Оно находится в коммунальной собственности Вороновского района и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения. Все комплексы мероприятий в РУП ЖКХ направлены на дальнейшее развитие жилищно-коммунального хозяйства, модернизацию оборудования на основе внедрения новейших технологий, динамичное развитие предприятия с целью дальнейшего повышения качества жизни населения Вороновского района.

Основными критериями оценки развития предприятия принимались показатели оптимальности расходов по оказанию услуг теплоснабжения, водоснабжения, водоотведения, жилищного, гостиничного хозяйства и других отраслей, ключевым из которых являлся показатель энергосбережения.

Структура управления предприятием представлена на рис.2[28].

Рис.2

Структура управления Вороновского РУП ЖКХ



Как мы видим из структуры управления Вороновским РУП ЖКХ – кадровая служба состоит из одного специалиста. Основными вопросами по подбору специалистов и рабочих занимаются руководители подразделений и непосредственно директор предприятия. Анализ в работе и в необходимости увольнения или приема на работу специалистов и рабочих проводит руководитель каждого отдела – тепловое хозяйство, водоснабжение и канализация, участок благоустройства, участок жилищного фонда, транспортный участок, электрохозяйство и т.д. Все свои планы и решения по кадровым вопросам руководители (начальники) отделов согласовывают с главным инженером и директором. Окончательное решение по тому или другому кадровому вопросу выносит непосредственно директор.

Специалист по кадрам занимается приемом и увольнением работников, оформлением приказов, ведет кадровый учет на предприятии, следит за своевременным (согласно утвержденных графиков) использованием трудовых отпусков. Также в случае необходимости занимается вопросами дополнительного обучения, переквалификации рабочих и служащих.

Кадровая стратегия на предприятии по своим элементам относится к комбинированному виду. В зависимости от ситуации и производственной необходимости используется как обучение, переквалификация работников, так и наем работников отдельных специальностей по договорам найма. Все зависит от конкретной ситуации. Выполнение некоторых работ носит сезонный характер. Например, текущий и капитальный ремонт жилищного фонда. На участке жилфонда есть небольшой штат своих работников, которые в течении года занимаются его обслуживанием и текущим ремонтом. Но бывает, когда в сжатые сроки (3-4 месяца) необходимо выполнить работы, как по текущему ремонту жилфонда так и капитальный ремонт нескольких жилых домов. В этом случае дополнительно по договорам найма привлекается еще необходимое количество рабочих соответствующих специальностей. Также для выполнения некоторых работ привлекаются и фирмы по договорам найма.

Что касается постоянных работников, то предприятием при возникновении производственной необходимости специалисты и рабочие направляются на дополнительное обучение или переквалификацию.

На участке тепловое хозяйство работники на котельных подразделяются на постоянных и сезонных. Это также связано с сезонностью выполняемых работ. Сезонные рабочие нанимаются на отопительный период – с октября по апрель (операторы, машинисты котельных). Летом содержать весь штат таких работников

не имеет смысла. Подготовка котельных к следующему отопительному периоду ведется постоянными работниками. На других участках, таких как водоснабжение, транспортный участок, участок благоустройства, работники нанимаются на постоянной основе.

Оплата труда на предприятии носит повременной и сдельно-премиальный характер. На повременной оплате труда работают начальники отделов, участков, специалисты и часть рабочих и служащих. На сдельно-премиальной основе работают в основном рабочие на участке благоустройство, транспортный участок, жилфонд (при выполнении работ по капитальному ремонту).

Мотивация труда осуществляется как через сдельно-премиальную оплату труда так и премирование по результатам работы предприятия, участка за квартал, год, а также за выполнение некоторых единичных работ. Также при невыполнении некоторых доведенных показателей работы предприятия – начальники отделов, участков лишаются премий, доплат. В конце года по результатам работы предприятия, при наличии прибыли, также выплачивается разовая премия всем работникам предприятия. Еще одним мотиватором работы служит выплата премий в конце года если работник, служащий и т.д. не был в течении этого года на больничном.

Что касается политики психологической поддержки персонала, поддержания корпоративного духа – на предприятии этому вопросу, на мой взгляд, уделяется очень мало внимания, которое носит скорее противоположный характер. Как результат этой работы – высокая текучесть кадров, связанная непосредственно со сложившимся тяжелым психологическим климатом. Неравномерное распределение обязанностей и ответственности среди специалистов равных категорий приводит к нездоровому климату в коллективе. Это в конечном итоге сказывается на результатах выполняемых работ. Основной причиной увольнения специалистов на предприятии является именно тяжелая психологическая обстановка в коллективах. Текучесть кадров в свою очередь сказывается на нехватке специалистов отдельных специальностей и в целом на работе самого предприятия. Это, я считаю, большое упущение работы руководителя. При такой политике отношения к данному вопросу невозможно собрать здоровый коллектив и достичь всех поставленных целей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги темы «Влияние кадровой стратегии на работу службы персонала», можно сказать что правильно выбранная кадровая стратегия позволит руководителю не только собрать слаженный сплоченный коллектив, но и поможет достичь поставленных целей в установленные сроки и с минимальными затратами. К сожалению не на всех предприятиях этому вопросу уделяется должное внимание. Часто эти вопросы прорабатываются частично. Все, я считаю, зависит от руководителя. Каждый руководитель на одном и том же предприятии проводит свою кадровую политику, выбирая при этом свою стратегию. Эти стратегии могут быть схожи, а могут иногда координально отличаться. Важно своевременно выявлять все недочеты в кадровой работе предприятия и вносить корректировку в выбранную стратегию. На некоторых предприятиях отсутствует кадровая служба, как полноценный отдел по работе с персоналом - как мы видим на примере Вороновского РУП ЖКХ. Отдел кадровой службы способен и должен более детально проработать и охватить все вопросы касаясь кадровой стратегии предприятия, чем один руководитель. В конечном итоге – руководитель отвечает за работу всего предприятия и от его решения зависит, как будет налажена кадровая работа и выбранная стратегия, которая и повлияет на работу службы персонала.

Когда предприятие большое и многофункциональное, одному человеку (руководителю) очень сложно, а в большинстве случаев невозможно полностью охватить все аспекты в разработке кадровой стратегии. В таких случаях целесообразно иметь кадровую службу, которая будет более детально заниматься этими вопросами и своевременно реагировать на все необходимые изменения как на предприятии, так и на внешнем рынке труда.

На небольших или малых предприятиях такую службу содержать не обязательно и она может быть совмещена с работой специалиста по кадрам. Также этими вопросами на таких предприятиях обычно занимается руководитель.

Как на малых, так и на больших предприятиях и независимо от того кто занимается вопросами кадровой стратегии на предприятии – должен быть анализ результатов работы в данном направлении. По результатам работы вносятся, если необходимо, корректировки.

Анализируя работу с кадрами Вороновского РУП ЖКХ, хочется пожелать руководству данного предприятия в своей кадровой стратегии больше внимания

уделить психологическому климату в организации (особенно среди специалистов). Сложившиеся психологическая обстановка негативно сказывается не только на результатах работы предприятия, но и носит нестабильный и ненадежный характер, что в тяжелые и переломные моменты, связанные с экономической ситуацией как на предприятии, так в стране, может привести к негативным последствиям в работе предприятия в целом.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю. и др. Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А.Аксенова, Т.Ю.Базаров и др.: Юнити-Дана, 2015.- 561с.
2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р.Алавердов, М.: Университет «Университет» 2017.- 681с.

Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / В.Р. Веснин 2014 ООО «Проспект»

<https://books.google.by/books?isbn=53921>

(дата обращения 21.05.18).

1. Данилина Е.И., Горелов Д.В., Маликова Я.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И.Данилина, Д.В.Горелов, Я.И.Маликова: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016.- 208с.

Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В.Дейнека: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017.- 288с.

Менеджмент: учебник 4-е изд. / Редактор: Максимцов М.М., Комаров М.А.: Юнити-Дана 2015.- 343с.

1. Рогожин М.Ю. Организация кадровой работы предприятия / М.Ю.Рогожин, М.Б.: Директ-Медиа 2014.- 240с.

2. Сайт Вороновского РУП ЖКХ: <http://voronovo-jkh.grodno.by/struktura.htm> (дата обращения 21.05.18).
3. Юкаева В.С. Менеджмент: краткий курс: учебное пособие / В.С.Юкаева: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016.- 104с.

1. Данилина Е.И., Горелов Д.В., Маликова Я.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И.Данилина, Д.В.Горелов, Я.И.Маликова: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016.- С.16. [↑](#)

2. Алавердов А.Р. Интернет-курс по дисциплине Кадровая стратегия современной организации. Тема 1.Вопрос.1 [↑](#)

3. Алавердов А.Р. Интернет-курс по дисциплине Кадровая стратегия современной организации. Тема 1.Вопрос.1 [↑](#)

4. Алавердов А.Р. Интернет-курс по дисциплине Кадровая стратегия современной организации. Тема 1.Вопрос.1 [↑](#)

5. Алавердов А.Р. Интернет-курс по дисциплине Кадровая стратегия современной организации. Тема 1.Вопрос.1 [↑](#)

6. Алавердов А.Р. Интернет-курс по дисциплине Кадровая стратегия современной организации. Тема 1.Вопрос.1 [↑](#)

7. Юкаева В.С. Менеджмент: краткий курс: учебное пособие / В.С.Юкаева: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016.- С.67 [↑](#)

8. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник / А.В.Дейнека: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017.- С.39. [↑](#)

9. Алавердов А.Р. Интернет-курс по дисциплине Кадровая стратегия современной организации. Тема 1.Вопрос.1 [↑](#)

10. Алавердов А.Р. Интернет-курс по дисциплине Кадровая стратегия современной организации. Тема 1.Вопрос.1 [↑](#)
11. Веснин В.Р.Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / В.Р. Веснин 2014 ООО «Проспект»
<https://books.google.by/books?isbn=5392150969> (дата обращения 21.05.18) [↑](#)
12. Веснин В.Р.Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / В.Р. Веснин 2014 ООО «Проспект»
<https://books.google.by/books?isbn=5392150969> (дата обращения 21.05.18) [↑](#)
13. Веснин В.Р.Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / В.Р. Веснин 2014 ООО «Проспект»
<https://books.google.by/books?isbn=5392150969> (дата обращения 21.05.18) [↑](#)
14. Веснин В.Р.Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / В.Р. Веснин 2014 ООО «Проспект»
<https://books.google.by/books?isbn=5392150969> (дата обращения 21.05.18) [↑](#)
15. Веснин В.Р.Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник / В.Р. Веснин 2014 ООО «Проспект»
<https://books.google.by/books?isbn=5392150969> (дата обращения 21.05.18) [↑](#)
16. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р.Алавердов, М.: Университет «Университет» 2017.- С.238. [↑](#)
17. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р.Алавердов, М.: Университет «Университет» 2017.- С.238-239. [↑](#)
18. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р.Алавердов, М.: Университет «Университет» 2017.- С.239-240. [↑](#)
19. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р.Алавердов, М.: Университет «Университет» 2017.- С.239-240. [↑](#)

20. Менеджмент: учебник 4-е изд. / Редактор: Максимцов М.М., Комаров М.А.: Юнити-Дана 2015.- С.234. [↑](#)
21. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р.Алавердов, М.: Университет «Университет» 2017.- С.241. [↑](#)
22. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р.Алавердов, М.: Университет «Университет» 2017.- С.241-243. [↑](#)
23. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р.Алавердов, М.: Университет «Университет» 2017.- С.243-244. [↑](#)
24. Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю. и др. Управление персоналом: учебник для вузов / Е.А.Аксенова, Т.Ю.Базаров и др.: Юнити-Дана, 2015.- С.153. [↑](#)
25. Рогожин М.Ю. Организация кадровой работы предприятия / М.Ю.Рогожин, М,Б.: Директ-Медиа 2014.- С 21-22. [↑](#)
26. Рогожин М.Ю. Организация кадровой работы предприятия / М.Ю.Рогожин, М,Б.: Директ-Медиа 2014.- С.22. [↑](#)
27. Рогожин М.Ю. Организация кадровой работы предприятия / М.Ю.Рогожин, М,Б.: Директ-Медиа 2014.- С.23. [↑](#)
28. Сайт Вороновского РУП ЖКХ <http://voronovo-jkh.grodno.by/struktura.htm>(дата обращения 21.05.18) [↑](#)