

## **Содержание:**

## **Введение:**

Актуальность темы заключается в том, что в последнее время функция управления персоналом становится все более важной, поскольку современные предприятия, которые активны в изменяющейся среде, ориентированные на качество, а не на количество продуктов, все в большей степени зависят от человеческого фактора. Поэтому успешные фирмы вкладывают много средств в развитие трудовых ресурсов, рассматривая их не как затраты, а как активы предприятия. Со временем капитал, вложенный в человека, растет, а не уменьшается, как капитал, инвестированный в средства производства. Это человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы, которые обеспечивают конкурентоспособность и экономический рост предприятия.

Для повышения качества управления персоналом необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением системы управления персоналом. В связи с этим повышение эффективности управления персоналом приобретает особое значение и имеет практическое значение. Эффективное функционирование бизнеса невозможно без учета человеческого компонента в системе корпоративного управления. Введение в практику управления регулярной оценкой людских ресурсов организации и эффективности работы с персоналом дает руководству важную информацию, которая может использоваться при реализации организационных целей. В настоящее время понимание того, что человеческие ресурсы являются основой деятельности предприятия, стало главой многих российских предприятий. И проблемы управления людскими ресурсами, включая управление затратами на поддержание этого ресурса, становятся все более актуальными, поскольку конкурентоспособность этого предприятия зависит от того, насколько умело использует ресурсы предприятия. В современных рыночных условиях предприятия вынуждены искать новые формы и методы управления в целях повышения эффективности и эффективности управления человеческими ресурсами. Анализ тенденций в развитии функций управления людскими ресурсами или управление людскими ресурсами показывает, что помимо основных традиционных функций управления (выбор и подбор персонала, оценка и аттестация персонала, обучение и развитие персонала и т. Д.), появились новые функции, направленные на оценку эффективности управления персоналом на

предприятиях и оценку человеческого ресурса в целом.

Для обеспечения эффективного управления деятельностью компании система управления персоналом организации должна быть направлена на поддержку планирования, управления, контроля и информационного обеспечения всех видов деятельности в этой области.

Но, несмотря на то, что новые технологии в работе с персоналом все чаще используются на предприятиях, ряд вопросов, связанных с использованием этих технологий управления, недостаточно изучены методично и практично.

Целью работы является разработка и утверждение стратегического плана персонала.

Задачами этой работы являются:

- определить сущность и важность стратегии организации в области управления персоналом;
- рассмотреть классификацию стратегического плана;
- создать свою собственную стратегию управления персоналом в организации.

Дайте обоснование проекту. Определите: цели и задачи проекта, этапы достижения целевых задач, ресурсная поддержка, риски, сроки реализации. Оцените эффективность проектной деятельности и подведите итоги.

Задача исследования: обусловлена необходимостью введения на практике стратегических принципов работы персонала и их неадекватного применения.

Объектом исследования является процесс разработки кадровой стратегии организации.

Предметом исследования является стратегический план персонала.

Эмпирическая и информационная база исследования служила результатами научных исследований Генри Минцбергера [1] и других, научных положений, опубликованных в работах зарубежных ученых; фундаментальные исследования теории управления персоналом [2].

Методы исследования. Эта работа основана на основных теоретических принципах и принципах теории управления, управления персоналом, социологии и психологии управления. Для обоснования выводов и положений исследования были

использованы теоретические методы исследования.

Структура работы состоит из введения, двух разделов, заключения и списка источников и литературы.

## ***1 Теоретические основы разработки кадровой стратегии организации***

Стратегия персонала - это приоритетное, качественное конкретное направление действий, разработанное руководством организации, необходимое для достижения долгосрочных целей для создания высокопрофессиональной, ответственной и сплоченной команды и с учетом стратегических целей организации и ее ресурсных возможностей. На сегодняшний день в работе с персоналом появился новый период, характеризующийся повышенным вниманием к личности сотрудника, поиску новых стимулов, что ставит проблему создания системы управления персоналом, основанной главным образом на экономических стимулах и социальных гарантиях.

Важную роль играет стратегия персонала. Практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений об их управлении с системой управления персоналом. Поэтому планирование работы с персоналом позволяет достичь поставленных целей с минимальными затратами материальных и людских ресурсов.

Представители иностранных компаний первыми начали создавать кадровую стратегию. Поэтому в России практика стратегического планирования работы с персоналом только набирает обороты, и теперь можно с уверенностью сказать, что российские организации все больше сосредотачиваются на этой области планирования.

Кадровая стратегия организации определяется факторами:

- внешняя и внутренняя среда организации;
- тип стратегии организации, принятой ее руководством;
- уровень планирования;

- открытость или закрытие кадровой политики;
- компетенция персонала.

Основными особенностями HR-стратегии организации являются:

- долгосрочный характер (формирование психологических установок, систем мотивации, структуры персонала, системы управления персоналом требует длительного периода времени);
- коммуникация со стратегией организации в целом (изменение стратегии организации требует корректировки кадровой стратегии, т. е. изменения структуры и количества персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления).

Суть стратегии организации заключается в обеспечении скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. Во время реализации стратегии решаются основные задачи:

- приоритет задается административными задачами, то есть задачами общего управления, с тем чтобы их относительная важность соответствовала стратегии управления персоналом, которая будет осуществляться организацией и стратегическим управлением персоналом. Прежде всего, это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений и отношений, создание информационной, правовой и других подсистем;
- устанавливается соответствие между выбранной кадровой стратегией и внутренними процессами, процессами в системе управления персоналом, с тем чтобы деятельность организации была ориентирована на реализацию выбранной стратегии. Эта переписка происходит в соответствии с некоторыми характеристиками организации, например: ее структура, система мотивации и стимулов, нормы и правила поведения, убеждения и ценности, квалификация сотрудников и менеджеров и т. Д.;
- выбран стиль руководства организацией в целом и отдельные подразделения, необходимые и соответствующие этой кадровой стратегии.

Инструменты для реализации кадровой стратегии - планирование персонала, планы развития персонала, в том числе обучение и продвижение, решение социальных проблем, мотивация и вознаграждение. Планирование персонала - это

определение того, когда, где, сколько, какое качество (квалификация) и по какой цене будут нужны сотрудники.

Реализация кадровой стратегии включает два этапа: осуществление стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координацией всех действий на основе результатов контроля.

Этап реализации стратегии включает:

1. разработка плана реализации кадровой стратегии;
2. разработка стратегических планов системы управления персоналом в целом;
3. активация начальных мероприятий для реализации стратегии.

Внедрение стратегии предполагает, что сотрудники должны быть проинформированы об основных направлениях принятой стратегии, ее содержании и основных задачах, решение которых предполагается этой стратегией. Все это происходит на конференциях, семинарах и консультациях с менеджерами и сотрудниками системы управления персоналом.

На процесс реализации стратегий влияют следующие факторы:

1. наличие технологий (механизмов) для реализации стратегий;
2. качество оперативных и тактических решений системы управления персоналом;
3. отношения и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий;
4. качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом;
5. наличие и качество обратной связи во внутренней и внешней среде;
6. качество и совместимость с организационной культурой;
7. Качество и состав применяемых методов управления персоналом.

Цель стратегического контроля заключается в том, чтобы определить, соответствует ли реализованная стратегия персонала состоянию внешней и внутренней среды; наметить направление изменений в стратегическом планировании, выбор альтернативных стратегий. Стратегический контроль

осуществляется путем выбора факторов: их анализа и оценки; накопление необходимых данных; адресность выводов.

На формирование и реализацию процесса стратегического контроля влияют следующие факторы:

1. системы стратегического управления персоналом;
2. система стратегических целей и задач, промежуточные критерии;
3. прогресс в осуществлении стратегического управления персоналом и осуществлении стратегии;
4. соответствие реализованных стратегий и качества систем состояния окружающей среды;
5. качество обратной связи;
6. наличие и качество механизмов координации.

С 80-х годов. В прошлом веке понятие «компетентность» используется как обобщенная характеристика квалификации сотрудников. По мнению французского ученого Г. Канака, компетентность определяется как рациональное сочетание знаний и умений, которые рассматриваются на короткий период времени у сотрудников. Но в современном производстве готовность рабочего к эффективной трудовой деятельности оценивается с точки зрения не только его профессиональной компетентности, связанной с его специализацией, но и его социальной компетентности. Социальная компетентность отражает способности работника, необходимые для эффективного взаимодействия с людьми внутри и вне организации, для творческой, инновационной и предпринимательской деятельности.

Таким образом, компетенция людских ресурсов рассматривается как совокупность знаний, навыков, способностей, ценностей и норм поведения сотрудников, определяемых целями организации и конкретной ситуацией, а также карта компетенций, описывающих профессионализм, социальные и личные характеристики, которые «идеальный сотрудник» занимает данную должность. Во время процесса отбора компетентность кандидата сравнивается с «портретом идеального сотрудника» - корпоративной картой компетенций для этого рабочего места.

Определив будущие потребности организации в новых сотрудниках и разработав профиль компетенций (должностей) для должностей, отдел по кадрам должен разработать и реализовать программу мероприятий по привлечению кандидатов на вакантные должности, рассчитать бюджет для найма, проведения отбора и оценка среди кандидатов.

Источники вербовки традиционно делятся на внутренние и внешние. Внутренний набор - это набор сотрудников организации, т. Е. Людей, которые уже связаны трудовыми отношениями с этой организацией.

Внутренние источники набора включают:

1. объявления об образовании вакансий с приглашением к участию в конкурсе работников предприятия;
2. внутреннее перемещение персонала;
3. Персонал в кадровом резерве организации.

Внешний набор - это набор специалистов, которые ранее не были связаны с организацией трудовыми отношениями, из внешних источников.

Внешние:

1. рекламные объявления в средствах массовой информации;
2. прямые призывы кандидатов в организацию;
3. взаимодействие с агентствами занятости;
4. сотрудничество с учебными заведениями и бизнес-школами;
5. Поиск персонала через Интернет;
6. Лизинг персонала.

Выбор источника найма для новых сотрудников определяется кадровой стратегией и кадровой политикой компании, ее финансовыми возможностями, привлекательностью (брендом) организации и ситуацией на рынке труда.

Проведя организационную работу по привлечению кандидатов, кадровая служба начинает внедрять меры для их диагностики и отбора.

Для разработки и реализации кадровой стратегии организации в функциональных областях создаются рабочие группы: организация персонала, развитие трудового потенциала, реализация трудового потенциала. Группы могут включать персонал не только в отдел кадров, но и в другие отделы, участвующие в решении задач.

Важность кадровой стратегии очень велика и определяется появлением новых задач в управлении человеческими ресурсами, которые возникают перед российскими предприятиями в нынешних условиях все возрастающей конкуренции между товаропроизводителями и ростом потребностей потребителей за качество товаров и услуг. Экономический кризис проявился не только в сокращении объемов производства и в увеличении числа убыточных производственных предприятий, но и в оттоке квалифицированных кадров в другие сектора, переориентации как молодежи, так и учебных заведений на подготовку специалистов в непромышленных специальностях. В этой ситуации производственные предприятия, производящие высокотехнологичную продукцию, не могут решать задачи управления человеческими ресурсами без стратегического планирования, не разрабатывая кадровые стратегии, адекватные внешним и внутренним условиям.

Разработка стратегии означает определение путей и способов управления человеческими ресурсами для достижения стратегических целей компании. Характерными особенностями успешных менеджеров являются, во-первых, то, что они пытаются сформулировать стратегию, во-вторых, их стратегии основаны на управлении изменениями и предотвращении изменений; в-третьих, они имеют выраженную готовность к корректировкам.

В грамотно разработанной кадровой стратегии настоящее и будущее компании органично сочетаются. Оценивая и распределяя персонал, менеджер одновременно решает проблему развития профессионального потенциала сотрудников в соответствии с перспективами развития организации.

Эффективность определения кадровой стратегии определяется степенью формирования компонентов управленческого мышления руководителя:

1. рабочая концепция (как набор конструктивных принципов);
2. модели (как идеальный курс действий);
3. философия (как совокупность представлений);
4. Методология (как система методов анализа и трансформации).



Кадровая стратегия организации является важной частью успешного бизнеса.

Основными и наиболее важными ресурсами организации являются, прежде всего, люди. Хорошо разработанная кадровая стратегия, соответствующая действительности, является одной из наиболее важных областей управления организацией. Это позволяет достичь оптимального взаимодействия между человеком и организацией, а также их отношения с внешней средой.

Уровень развития персонала напрямую влияет на конкурентные возможности организации и ее стратегические преимущества. Конкурентное предприятие стремится максимально использовать возможности своих сотрудников, создавая все усилия для наиболее полного возвращения и интенсивного развития своего потенциала. Есть много печальных примеров того, как плохо продуманные решения кадровых вопросов привели к тому, что организация рухнула.

Если предприятие считает свой персонал основным источником стабильного существования и процветания бизнеса, практика показывает, что такие организации преуспевают и могут быть конкурентоспособными.

В качестве вывода можно отметить, что в работе с кадрами наступил новый период, когда все больше внимания уделяется личности сотрудника, поиску новых стимулов. Любое предприятие, ориентированное на успешное существование и развитие, планирует свою работу не только в ближайшем будущем, но и в отдаленном будущем. Стратегия персонала играет важную роль в этих планах. Практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений об их управлении с системой управления персоналом. Поэтому планирование работы с персоналом позволяет достичь поставленных целей с минимальными затратами материальных и людских ресурсов.

Кадровая стратегия организации зависит от элементов: экономической, политической, правовой, социальной. Независимо от формы работы с персоналом, которую выбирает организация, и какой HR-стратегии она не использует, каждый из этих элементов должен быть тщательно проанализирован и отражен в нем.

Многие менеджеры считают, что стратегия в области людских ресурсов является неотъемлемой частью общей экономической стратегии предприятий и следствием долгосрочного планирования их экономической деятельности. Но на практике существуют разные варианты их взаимодействия. Существует четыре концепции планирования работы с персоналом предприятия:

1. Стратегия 1.frame зависит от стратегии организации в целом;
2. Стратегия организации зависит от кадровой стратегии;
3. кадровая стратегия и стратегия организации в целом взаимозависимы;
4. Стратегия персонала и стратегия организации определяются в интерактивном режиме.

Первая концепция: кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом. При таком подходе стратегия персонала определяется как средство достижения целей предприятия с учетом потребностей каждого подразделения отдельно и компании в целом. Это связано с тем, что требования различных отделов к сотрудникам могут значительно различаться. В этой ситуации сотрудники службы управления персоналом должны адаптироваться к действиям руководителей организации с учетом интересов общей стратегии.

В концепции зависимости кадровой стратегии от общего числа есть небольшие недостатки. Прежде всего, это означает необходимость быстрой адаптации методов работы с персоналом к изменениям. Однако именно эти человеческие ресурсы требуют долгосрочного наблюдения. Часто не просто нужно управлять доступными ресурсами по-разному, но и обращаться к новым возможностям. Если необходимый потенциал не может быть найден в самой компании, то используются его внешние источники, то есть рынок труда. И это, как всегда, дополнительные затраты денег и времени. Другим недостатком этого является высокая вероятность того, что сотрудники перейдут в оппозицию к новому курсу руководства.

Вторая концепция: стратегия организации зависит от кадровой стратегии. Применение этой концепции объясняется тем, что у работодателя не всегда есть возможность найти мотивированного персонала с необходимой квалификацией на рынке труда, и его развитие внутри организации требует времени. Поэтому новые направления бизнеса ограничены потенциалом существующих сотрудников. Такое ограничение очень важно в тех случаях, когда руководство считает, что объем знаний сотрудников является основным ресурсом. Большим преимуществом здесь является то, что стратегические планы, основанные на доступных людских ресурсах, более осуществимы, чем стратегические планы, связанные с внешними источниками. И недостатком является то, что бизнес-планы компании ограничены и связаны с управлением персоналом компании.

Третья концепция: стратегия работы с персоналом и стратегия организации в целом взаимозависимы. В настоящее время признаются три теории, описывающие

эту стратегию кадровой стратегии. Это «лучшие практики» Пфеффера [3] и «интегрированная стратегия управления персоналом».

Концепция «лучших практик» Пфеффера предполагает семь методов, обеспечивающих взаимосвязь между стратегиями человека и бизнеса:

1. гарантия долгосрочного трудоустройства работников;
2. строгий отбор персонала;
3. Использование командного метода работы;
4. Зависимость оплаты труда от ее результатов;
5. разработана система тренингов;
6. незначительные различия в статусе;
7. интенсивность предоставления информации команде.

Таким образом, этот подход предполагает привлечение специалистов по персоналу к решению стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие их высокой компетентности и способности самостоятельно решать задачи, связанные с персоналом, с точки зрения развития всей организации.

Согласно этой точке зрения, предпринимательская стратегия, например

«Зонтик», ограничивает сферу деятельности сотрудников организации. Он разрабатывает и кадровую стратегию. Одновременно политика управления персоналом также влияет на ведение бизнеса, не ограничиваясь предоставлением необходимых человеческих ресурсов. Эта концепция имеет следующие преимущества:

1. Планы компании своевременно коррелируют с деятельностью в сфере кадровой политики (обучение, вербовка, повышение квалификации);
2. Все сотрудники, участвующие в конкретных мероприятиях, информируются заранее о стратегических кадровых событиях;
3. все подразделения организации могут вносить предложения по новым стратегиям;

Во-первых, это стратегии организации, продуктом которой является сам персонал, например, образовательные учреждения или фирмы для лизинга персонала. Стратегии персонала здесь имеют самостоятельное значение и являются общими. Разработка таких стратегий должна подпадать под общие правила, которые сегодня достаточно хорошо установлены.

Во-вторых, это организации, большинство из которых возглавляет персонал, но только один из факторов их деятельности. Здесь кадровая стратегия относится к категории функциональных, подчиненных задаче реализации основной стратегии. Существуют основные формы кадровых стратегий, которые действуют в роли функциональных, т. Е. Развивающихся вообще.

Как правило, последнее можно разделить на две группы: стратегии функционирования и стратегии развития.

Стратегии функционирования связаны с поведением организации на рынке. Стратегия персонала с лидерством в области низких издержек в основном сосредоточена на привлечении и обеспечении работников средних профессий средней квалификации. Для его реализации нет необходимости привлекать научный персонал с высоким уровнем творческого потенциала. А среди менеджеров более предпочтительными будут администраторы административного склада.

Суть стратегии дифференциации - концентрация усилий организации в нескольких приоритетных областях, где она пытается добиться превосходства над другими. Соответствующая ему кадровая стратегия, в отличие от предыдущего, должна быть ориентирована на персонал узкой специализации и максимально возможную квалификацию - ученых, исследователей, разработчиков. От менеджеров здесь требуются лидерские склонности и предпринимательские способности.

Стратегия фокусировки предполагает, что фирма выбирает тот или иной сегмент рынка и реализует в себе одну из двух предыдущих стратегий. Соответствующая функциональная стратегия управления персоналом должна соответствовать одной из ранее описанных стратегий, принимая во внимание тот факт, что потребуются работники более узкой специализации, особенно в случае стратегии дифференциации. Если операционные стратегии в первую очередь связаны с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития как объекта имеет свои потенциальные и конкурентные преимущества. К ним относятся:

1. стратегия роста;

2. стратегия умеренного роста;

3. стратегия сокращения;

4. Комбинированная стратегия.

Стратегия роста персонала должна быть направлена, прежде всего, на привлечение высококвалифицированных кадров с творческими и предпринимательскими устремлениями. Вопросы обеспечения персонала не всегда выходят на первый план здесь, потому что персонал во многих случаях все еще находится в процессе формирования. Важнейшими моментами здесь являются: создание надлежащей системы оплаты труда и мотивации труда, формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству, профессиональному развитию и предоставлению возможностей для официального и научного роста. Здесь также важны проблемы переподготовки кадров, социальных гарантий, выхода на пенсию.

Стратегия умеренного роста применима к организациям, которые уверенно стоят на ногах и работают в традиционных сферах. Ориентация кадровых стратегий в этом случае должна быть несколько иной по сравнению с предыдущим случаем: привлечение и консолидация персонала, стабилизация персонала. Структура потребности в кадрах здесь немного различается: нужны менее высококвалифицированные люди и ученые. Для таких организаций все большее значение приобретают процессы внутреннего перемещения персонала и, соответственно, их переподготовка, укрепление социальных гарантий, организация выхода на пенсию.

Стратегия сокращения возникает из-за сокращения активности или дезинвестиции. Это также происходит во время перестройки организации, когда необходимо осуществить ее санацию, избавиться от всего, что устарело. Одной из причин стратегии сокращения может стать кризис развития или существования организации.

Основными аспектами стратегии управления персоналом в этом случае являются организация массовых увольнений и помощи в сфере занятости, стимулирование выхода на пенсию, сохранение наиболее важной части персонала, которая соответствует будущим направлениям работы организации, переквалификация работников. Вопросы вербовки новых людей, повышение квалификации практически не рассматриваются.

В последнее время в организациях есть комбинированная стратегия или комбинационная стратегия, которая включает элементы предыдущего.

Присвоение предприятия определенному типу на основе конкретной стратегии персонала представляет собой сложную проблему, поскольку на практике существует много смешанных типов. Каждая организация имеет несколько возможностей для стратегического планирования работы с персоналом.

На практике руководство часто использует отдельные элементы нескольких систем для адаптации стратегии персонала к требованиям предприятия. Как правило, одна из этих систем берется за основу.

Прежде чем принимать стратегию кадрового обеспечения того или иного типа, необходимо провести тщательный анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию, сделать выводы о своих сильных и слабых сторонах и в соответствии с этим определить имеющиеся возможности и угрозы. Для окончательного выбора стратегий такие факторы, как:

1. Специфика компании (характер, вид деятельности, размер организации);
2. организационная культура;
3. Этап жизненного цикла, на котором расположена организация.

Подробное изучение всех вышеперечисленных факторов позволит принять правильное решение в процессе формирования стратегии управления персоналом организации. Кроме того, разработав конкретную стратегию развития предприятия, руководство не должно забывать информировать весь персонал организации о ходе выбранной стратегии. Если сотрудники четко представляют цели и направления развития организации, им будет легче получить необходимые результаты. В качестве вывода можно отметить, что существуют концепции планирования работы с персоналом на предприятии:

1. Кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом;
2. Стратегия организации зависит от кадровой стратегии;
3. кадровая стратегия и стратегия организации в целом взаимозависимы;
4. Кадровая стратегия и стратегия организации определяются интерактивно.

Они делятся на две группы: оперативные стратегии и стратегии развития.

Оперативные стратегии включают в себя: стратегию, низкую стоимость руководства, стратегию дифференциации, стратегию фокусировки.

Если операционные стратегии в первую очередь связаны с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития как объекта имеет свои потенциальные и конкурентные преимущества. К ним относятся: стратегия роста, стратегия умеренного роста, стратегия сокращения, комбинированная стратегия.

Для окончательного выбора стратегий учитываются: особенности компании, организационная культура, этап жизненного цикла, на котором расположена организация.

Оценка кадровой стратегии организации включает в себя список этапов:

1. Определение стратегических целей организации, которая необходима: разработать структуру целей организации, провести персональную оценку ведущих менеджеров, сформулировать социальные цели (например, безопасность, сохранение окружающей среды).
2. Определение характерной (основной) компетенции предприятия, т. Е. Такой важный ресурс фирмы, определяющий ее лицо, силу, создает преимущества в конкуренции.
5. Оценка стратегии, т. Е. Насколько далеко выдвинутые предложения согласуются с состоянием окружающей среды, оказывают ли они синергетический эффект (общий результат превышает сумму отдельных эффектов), насколько это возможно.

На первом этапе проводится оценка внутренних ресурсов - потенциал ведущих менеджеров, а также формулировка миссии - социальные цели и формулирование собственных целей организации.

На втором этапе продолжается оценка внутренних ресурсов, проводится анализ внутренних факторов организации - распределение компетенции организации.

На третьем этапе оцениваются внешние факторы.

На четвертом этапе принимается стратегическое решение. После этого обычно происходит этап разработки программных мероприятий. И сразу же после этого наступает этап оценки стратегии.

Теоретически некоторые авторы дают оценку ведущей компетенции предприятия. Этот параметр не находится в классическом определении этапов выбора стратегии предприятия.

Этот параметр является частью анализа внутренних ресурсов и необходим при выборе как общей стратегии предприятия, так и стратегии персонала.

Работа с персоналом [5] может быть признана эффективной только в том случае, если она способствует успешной реализации стратегии и достижению краткосрочных целей, поставленных руководством.

В то же время основная проблема заключается в том, что многие организации, планирующие стратегические и краткосрочные цели в своей работе, не спеша четко и четко доводят их до сотрудников организации и службы персонала. Управление персоналом призвано служить повседневной работе компании и реализации ее кадровой стратегии.

Основным критерием оценки (Приложение, Таблица 1) является то, насколько успешно он способствует эффективному функционированию организации.

Если нет четко определенной кадровой стратегии, нет четких руководящих принципов, четких и конкретных целей, нет смысла говорить об эффективной работе организации, поскольку не будет никакого эффекта на работу персонала.

В качестве вывода можно выделить, что оценка кадровой стратегии организации (Приложение, таблица 1) включает этапы:

1. Определение стратегических целей организации;
2. Определение характерной (основной) компетенции предприятия;
3. Стратегическое исследование внешней среды организации;
4. Формулирование стратегического решения о правильном использовании благоприятных условий;
5. оценка стратегии, т. Е. Насколько далеко выдвинутые предложения согласуются с состоянием окружающей среды, оказывают ли они синергетический эффект (общий результат превышает сумму отдельных эффектов), насколько это возможно.

Критерии оценки стратегии являются внутренними и внешними.



Внутренний - повышение производительности труда, улучшение психологического климата, улучшение качества продукции и услуг, увеличение дивидендов на акцию, увеличение доли рынка и разработка новых видов продукции.

Внешние - увеличение прибыли, снижение процентных ставок, стабильность конкурентов на рынке, относительное снижение стоимости сырья, сложность первоначального входа на рынок продукта.

В конце теоретического раздела можно сказать, что кадровая стратегия - это приоритетное, качественное и конкретное направление действий, разработанное руководством организации, необходимое для достижения долгосрочных целей создания высокопрофессиональной, ответственной и сплоченной команды и с учетом стратегических целей организации и ее ресурсных возможностей.

Это так называемый специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала (человеческого ресурса), а также типа кадровой политики организации.

При разработке кадровой стратегии необходимо очень точно оценивать влияние внешней среды и внутреннюю корпоративную культуру компании. Учитывая, что реализация всех остальных стратегий компании, так или иначе, связана с персоналом компании, необходимо признать, что кадровая стратегия в этом смысле становится ключевой.

Вывод. Таким образом разработка кадровой стратегии состоит в том, чтобы поставленные цели организации не противоречили друг другу в рамках общего проекта. Кроме этого, надо следить за тем, чтобы функции отдела кадров дополняли друг друга, например, системы заработной платы и поощрения должны составлять единое целое с планами обучения и развития карьеры. Очень мало пользы в обучении людей, если потом их ждет разочарование, когда они обнаружат, что организация не способна обеспечить им служебный рост и развитие. Деловая оценка персонала может помочь в решении некоторых дополнительных задач: установление обратной связи с работником по профессиональным, организационным и иным вопросам, а также удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Важнейшее условие успешного развития кадровой стратегии - профессиональное развитие человеческих ресурсов, который представляет собой комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы. Таким

образом, кадровая стратегия представляет собой фундамент практической деятельности компании, координации ее отдельных направлений, процесса адаптации к среде.

## ***Разработка стратегического плана развития кадров***

Современные организации функционируют в условиях быстро меняющейся внешней среды и острейшей конкуренции. В таких условиях предприятию недостаточно быть стабильным. Для устойчивости необходимо непрерывное развитие.

Стратегический план по управлению персоналом обеспечивает эффективность функционирования предприятий, действующих в условиях повышенной нестабильности и неопределенности внешней среды и приводит в состояние, способствующее достижению целей предприятия согласно принятой кадровой стратегии развития.

1. Логическим обоснованием проекта является тот факт, что персонал предприятия должен быть подготовленным к необходимости действовать в условиях постоянных изменений, а также квалифицированным, лояльным и заинтересованным в реализации инноваций. Данный проект поможет выявить степень информированности персонала и его разобщенность, систему мотивации персонала для постоянных и новых условий.

Цели и задачи проекта.

Цель работы – создать стратегический план развития персонала в организации.

Задачи проекта – разработать и утвердить стратегический план по развитию персонала. Этапы достижения:

– реализация философии фирмы и корпоративной культуры;

- подбор и расстановка квалифицированных работников, отвечающих требованиям стратегии и культуры фирмы, потребностям бизнеса;
- полное использование потенциала сотрудников;
- снижение психологической напряженности работников;
- развитие внутрифирменных коммуникаций;
- информирование персонала и внедрение принципов корпоративной культуры и философии, проекты по развитию мотивации и стимулирования работников, развитие контрактной системы;
- создание благоприятного климата в подразделениях.

Целевая аудитория.

В качестве целевой группы проекта выступают высшее руководство организации и менеджеры.

Этапы достижения целевых ориентиров.

Этап 1. Реализация философии фирмы и корпоративной культуры.

Философия фирмы – это правила поведения ее сотрудников, основа эффективной деятельности и развития предприятия. В идеальном случае все сотрудники разделяют философию фирмы. Задача стратегического плана кадровой службы – нести ее «принципы» в массы, доводить до подчиненных.

Этап 2. Подбор и расстановка квалифицированных работников, отвечающих требованиям стратегии и культуры фирмы, потребностям бизнеса.

Этап 3. Полное использование потенциала сотрудников.

Реализация этого принципа возможна при внедрении обоснованной системы мотивации. Система мотивации (моральная и материальная) должна служить тому, чтобы сотрудник стремился использовать весь свой потенциал, и базироваться на принципе индивидуального подхода к каждому. Мотивация и поддержка тех, кто может лучше других выполнить работу служат определяющим фактором. Принципом мотивации должно являться стимулирование реализации потенциальных возможностей работника, направленных на достижение стратегических целей фирмы.

#### Этап 4. Снижение психологической напряженности работников.

Основные методы в реализации стратегии:

- 1) снижение числа увольнений по причине неудовлетворенности работой на фирме;
- 2) разработка и внедрение научно-обоснованных методик отбора и найма работников, позволяющих эффективно укомплектовать фирму квалифицированным персоналом;
- 3) расширение программ ротации и стажировки кадров;
- 4) совершенствование методик обучения и внедрение новых;
- 5) занятие вакансий менеджеров, открывающихся на фирме, в основном за счет перспективных работников организации;
- 6) сохранение на фирме перспективных работников;
- 7) опережающее обучение, своевременное повышение квалификации работников, тренинг с упором на перспективные задачи.

В обучении главным был определен переход от фрагментарного повышения квалификации к интегративному, целостному развитию человека.

По нашему проекту нужен работник с такой общей подготовкой, который бы мог завтра в оптимальные сроки освоить и решить вновь возникшую, не встречавшуюся ранее проблему.

- 8) развитие внутрифирменных коммуникаций.

Эта задача будет решаться методом расширения практики проведения круглых столов, совещаний и иных приемов групповой работы, расширением практики ротации кадров, широким внедрением информационных технологий. Особое внимание уделялось проблеме сокращения времени согласования проектов управленческих решений и документации;

- 9) информирование персонала и внедрение принципов корпоративной культуры и философии, проекты по развитию мотивации и стимулирования работников, развитие контрактной системы.

Для оказания индивидуальных консультационных услуг по развитию карьеры персонала на предприятии возможно внедрение консультаций сотрудников по поводу развития карьеры. В обязанности управленческого штата должны быть включены услуги по консультированию работников, желающих оценить свои возможности и интересы. Процесс консультирования должен затрагивать личные интересы, поскольку они являются важными факторами, определяющими

ожидания, связанные с карьерой. Кроме того, консультация со стороны руководителя является частью оценки исполнения обязанностей работником. Характерной чертой эффективной оценки работы является то, что она содержит информацию, позволяющую работнику не только понять, насколько он хорошо работает, но и чего может добиться в будущем, таким образом пробуждается интерес к планированию продвижения. Руководитель обязан дать своим подчиненным информацию о потребностях и возможностях в фирме не только в пределах какого-то отдельного участка работы, но и в целом по организации.

#### Этап 5. Обучение персонала.

Групповое обучение:

- решение конкретных проблем методом «мозгового штурма»[6];
- семинары, беседы;
- психотренинг;
- компьютерные методики.

Индивидуальное обучение:

- самостоятельная работа с литературой;
- индивидуальная работа по освоению новой профессии, повышение квалификации.

## **Ресурсное обеспечение проекта**

Собственный бюджет – 1 млн. рублей.

Инвестиционные ресурсы (привлечение инвесторов), направленные на обеспечение компании необходимыми основными фондами: производственное оборудование, офисные помещения, программное обеспечение .

Финансовые вложения, направленные на пополнение оборотных средств.

Кадровые ресурсы. Данный ресурс очень ценный. В нашем проекте мы должны прорабатываем кадровое обеспечение реализации стратегии, так как считаем кадры самым дефицитным ресурсом на рынке.

Сроки реализации проекта.

Начало проекта 25 января 2015 года. Завершение проекта 11 сентября 2016 года. Проект является краткосрочным, так как его начало и завершение длится

полтора года. (Приложение 4)

Оценка эффективности проектных мероприятий.

Высшее руководство определило стратегию предприятия в области качества:

«Стратегической задачей организации является создание системы менеджмента качества, которое базируется на стратегии постоянного совершенствования и направлена на соблюдение интересов, ожиданий потребителя и требований нормативных документов, распространяющихся на выпускаемую продукцию.

Организация стремится постоянно совершенствовать свою производственную базу, применять новые современные передовые технологии, высококачественные материалы, современное технологическое, контрольно-измерительное и испытательное оборудование.

Предприятие добивается максимально полного и эффективного использования информационных, материальных и финансовых ресурсов находящихся в собственности. Это значит, что предприятие стремится к непрерывному повышению прибыли посредством сокращения всех видов потерь, а в перспективе - устранения. Повышается ценность предприятия путем непрерывного роста профессионализма каждого сотрудника, совершенствования внутрипроизводственных отношений и использования прогрессивных технологий. Это значит, что руководство и персонал предприятия нацелены на непрерывное самообразование и повышение квалификации, эффективное участие в командной работе и освоение новых информационных технологий.

Залогом успешной реализации стратегии в области качества является определенность и согласованность действий всех структурных подразделений (служб) и сотрудников, их нацеленность на результативное выполнение принятой политики и поставленных целей и задач в области качества.

Провозглашая свою политику, высшее руководство предприятия заявляет, что оно несет личную ответственность за постоянное совершенствование системы менеджмента качества предприятия, развитие ее процессов, повышение результативности и соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9000- 2008 «Системы менеджмента качества».

Риски проекта.

Внутренний социально-психологический риск: социальная напряженность в коллективе, дефицит или текучесть профессиональных кадров. (Приложение 3).

Меры по снижению риска:

подбор профессиональных кадров, при необходимости – обучение;

выработка механизма стимулирования работников, включая участие в результатах деятельности фирмы;

система сквозной многоуровневой информированности рабочих и служащих;

разработка эффективного подхода к формированию и распределению фонда оплаты труда.

Планируемые конечные результаты.

Выполненный в срок проект, готовый к работе с полным комплектом необходимой документации по списку, а также программу управления кадровым потенциалом[7], которая способствует продвижению персонала, его развитию, повышению результативности мероприятий по повышению квалификации.

## **Заключение**

В первой части ИДЗ была приведена теоритическая часть по разработке стратегии организации. Основой формирования управления персоналом организации является ее кадровая стратегия. Она представляет собой набор основополагающих принципов, применяемых кадровой службой предприятия при формировании, использовании и развитии персонала, а также подразумевает совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития экономики.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой стратегии происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления технической деятельностью, управления производством, управления производством, управления экономической деятельностью, управления внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой стратегии влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Поскольку главной целью кадровой

стратегии является обеспечение этих функциональных подсистем: системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, стимулирования и мотивации персонала и т.п. влияют на принятие решений в области хозяйственной стратегии предприятия.

Управление персоналом является наиболее сложным направлением менеджмента. Руководители предприятия должны строить свои отношения с работниками на основе долгосрочного партнерства, социальной ответственности, ориентира на профессиональное и личностное развитие сотрудников. Все это требует взвешенного, продуманного и грамотного управленческого воздействия, предвидения путей развития предприятия. В силу различных причин отечественная практика управления персоналом не обладает достаточным опытом в данной сфере. Поэтому научная проработка вопросов эффективного управления персоналом в современных условиях становится особенно актуальной.

Менеджмент располагает инструментом, действенность которого не вызывает сомнений, - стратегическое планирование, который еще не получил широкого использования в управлении персоналом. Это объясняется как дефицитом апробированных методик разработки кадровых стратегий, так и отсутствием опыта их применения на предприятиях. В то же самое время, разработка кадровой стратегии и последующая систематическая ее реализация позволяет предприятию повысить эффективность использования своего трудового потенциала, соответственно, более полно реализовать конкурентные преимущества, а в долгосрочной перспективе - станут фактором ускорения экономического развития.

Во второй части была приведена разработка кадровой стратегии, которая строится с учетом подходов классического планирования и принципов работы с персоналом. Она включает три уровня:

- формирование ключевых установок (на базе миссии предприятия и стратегии)
- определение ориентиров и ограничений кадровой стратегии
- планирование кадровой стратегии и программ ее реализации

Организация управления персоналом в рамках данной стратегии, реализация кадровой стратегии позволяют предприятию существенно повысить эффективность труда, уровня реализации способностей работников, что приводит к росту его конкурентоспособности, достижению целей общего стратегического развития.



## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:**

1. Андропова Н.Л. Кадровый менеджмент. [Текст] / Под ред. Н.Л. Андропова – М.: Академия, 2010. – 60с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. [Текст] / Под ред. М. Армстронг – СПб.: Питер, 2012. – 831 с.
3. Бирюзова О.С. Секреты эффективного планирования работы. [Текст] / Под ред. О.С. Бирюзова – СПб.: Питер, 2011. – 56 с.
4. Бояцис Р.А. Компетентный менеджер. [Текст] / Под ред. Р.А. Бояцис – М.: Гиппо, 2010. – 352 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент. [Текст] / Под ред. В.Р. Веснин – М.: Велби, 2011. – 504с.
6. Володина Н.В. Оценка персонала. [Текст] / Под ред. Н.В. Володина – М.: Речь, 2010. – 70 с.

## **Приложение 1**

### **Критерии оценки кадровой стратегии организации**

Критерии оценки

На что они влияют

1

2

Четкость кадровой стратегии и поставленных целей  
Непротиворечивость целей и путей их достижения  
Степень поддержки организационной стратегии со стороны кадровой политики

Степень соответствия кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам кадровой стратегии

Четкость и полнота изложенных основных требований и задач, определяющих работу персонала и кадровой службы  
Удобство использования в практике управления персоналом  
Соответствие трудовому кодексу РФ

Качество основных документов, регламентирующих работу персонала и работу кадровой службы

Трудовые показатели работников  
Успех компании  
Соответствие трудовому законодательству  
Удовлетворенность работников соответствующими правилами и процедурами

Оценка важнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом организации

Уровень сотрудничества между персоналом и руководством  
Имидж организации в глазах партнеров, потребителей, клиентов  
Приверженность работников своей организации

Оценка основных элементов организационной культуры

Удовлетворенность работников работой, отсутствие жалоб, недовольств	Оценка качества работы по управлению персоналом
Состояние трудовой и исполнительской дисциплины	
Успех компании	
Трудовые показатели	

## Приложение 2

### Финансовые и организационные потери от текучести персонала

№ п/п	Финансовые потери	Организационные отрицательные стороны "текучки"
1	Расходы на обучение вновь принятых сотрудников, в т.ч. командировочные расходы (в случаях проведения обучения в ином структурном подразделении организации)	Излишняя занятость кадрового работника приемами-увольнениями. В тех организациях, в которых нет выделенного работника для ведения кадрового учета, зачастую приходится вводить должность кадровика из-за большого объема работ по оформлению приемов-увольнений

2	<p>Почтовые расходы на отправку уведомлений в отделы воинских комиссариатов о приеме/увольнении военнообязанных работников, уведомлений о приеме бывших государственных служащих по предыдущему месту работы (в течение двух лет со дня увольнения последних) в целях выполнения требований</p>	<p>Повышенная занятость специалистов IT-поддержки на подключение и отключение новых/увольняющихся сотрудников. Из-за увеличения объема работ может потребоваться увеличение заработной платы данным специалистам или внедрение новой системы их мотивации</p>
3	<p>Судебные расходы - в случае наличия судебных споров, если текучесть персонала вызвана несоблюдением работодателем трудового законодательства, непредоставлением работодателем гарантий и компенсаций в соответствии с ТК РФ</p>	<p>Ухудшается имидж компании на рынке труда, среди компаний-конкурентов. Это приводит к практической невозможности привлечь или "переманить" хорошего специалиста: имеющаяся в свободном доступе информация о повышенной текучести в приглашающей организации не вызывает оптимистического настроения у кандидата относительно длительности и своего пребывания в данной компании</p>
4	<p>Расходы на увеличение фонда оплаты труда - если работодатель пробует остановить текучку повышением заработных плат</p>	<p>Компания становится неким трамплином для карьерного роста уволившихся сотрудников. Многие компании предъявляют требования по поводу опыта работы кандидатов. А "сбегающие" из одной организации сотрудники, наработав в ней небольшой опыт, могут претендовать на более высокую позицию в другой компании</p>

- 5 Низкий результат экономической деятельности компании в целом или отдельно взятого подразделения: из-за постоянной "текучки" не выполняются месячные и квартальные нормы, очень долго обрабатывается информация, "ускользают" выгодные предложения и контракты; партнеры начинают высказывать недовольство нестабильностью в кадровом составе компании
- 6 Расходы на оплату услуг кадровых агентств (если подбор персонала поручается агентству)
- 7 Расходы на формирование корпоративного духа(тренинги, совместные мероприятия)
- Постоянное перераспределение нагрузки. Из-за образования вакантных позиций работа по данным должностям на период отбора новых кандидатов перераспределяется между оставшимися работавшими сотрудниками. Как следствие - постоянная переработка сотрудниками, что также может стать причиной увольнения уже этих сотрудников
- Постоянные "встряски" коллектива появлением новых его членов. Соответственно - отвлечение от работы на изучение и принятие нового коллеги
- "Вялость" сотрудников, находящихся на пути принятия решения об увольнении или уже ожидающих истечения двухнедельного срока предупреждения об увольнении