

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Грамотное, квалифицированное управление – это неотъемлемая часть современного развивающегося предприятия. Целью такого управления, называемого также менеджментом предприятия, является обеспечение доходности бизнеса путем рациональной организации хозяйственного процесса, планомерного управления производством и развития технико-технологической базы, а также эффективного использования кадровых ресурсов при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Особенностью менеджмента на современном этапе становления рыночной экономики в России является его направленность на ведение хозяйственной деятельности в сложных условиях дефицитности ресурсов, кризисных явлений во многих отраслях, региональных хозяйствах и национальной экономике в целом. В таких условиях роль фактора управления многократно возрастает.

В данной работе рассматривается стратегия управления персоналом, являющаяся одним из самых важных компонентов управления организацией, а значит влияет на значимые организационные процессы. Данная тема является актуальной для руководителей организаций и специалистов по управлению персоналом, поскольку совершенствуя эту сферу управления, они получают возможность повысить эффективность работы всего предприятия.

Степень научной разработанности данной темы высока. Её исследованию посвящены труды таких ученых В.Р. Веснин, А.Н. Аверин, а также М.Н. Сушин – работа «Методы исследования общественных процессов», Р.С. Маркин – статья «Общество и научные подходы к изучению». Труды указанных авторов заслуживают внимания и представляются надежными источниками информации, поскольку являются результатом многолетней работы экспертов и преподавателей ведущих вузов в России, имеющих ученую степень и успешно издающих собственные учебные пособия, одобренные Министерством образования и науки РФ.

Объектом данного исследования является кадровая стратегия в организации. Предмет исследования – влияние кадровой стратегии на работу службы персонала организации.

Цель исследования – изучить влияние кадровой стратегии на работу службы персонала организации. Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- раскрыть понятие кадровой политики;
- изучить процесс формирования кадровой политики в современной организации;
- провести анализ этапов проектирования кадровой политики организации;
- провести сравнение кадровых мероприятий открытой и закрытой модели осуществления кадровой политики;
- изучить процесс эволюции стратегии управления персоналом;
- выявить взаимосвязь кадровой стратегии организацией и общей стратегии управления;
- определить задачи службы персонала на каждой стадии жизненного цикла организации.

Информационной основой исследования послужили печатные издания в виде учебников, учебных пособий для вузов, научных публикаций в журналах, а также Интернет-ресурсы на соответствующую тематику.

Методы исследования. В процессе исследования применялся диалектический метод познания, использовались методы индукции и дедукции, методы обобщения, сравнения и аналогии, метод наблюдения, опроса, методы анализа и синтеза.

Структура курсовой работы была определена, исходя из поставленных целей и задач. Она включает в себя введение, две главы основного содержания, заключение и список использованной литературы.

1. Формирование кадровой политики в современной организации

1.1. Этапы проектирования кадровой политики

Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию.

Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле - это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы [12].

При широком понимании кадровой политики необходимо обращать внимание на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства.

Косвенно это находит свое отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами - отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение - могут заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации [11].

В узком смысле кадровая политика - это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся, как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом [22].

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия - обеспечение высокого качества кадрового потенциала. При этом необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с вакансии и не заканчивается приемом на работу.

Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходиться к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Так, в ходе формирования кадровой политики необходимо согласование следующих аспектов:

1. разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
2. организационно-штатная политика - планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение [14];
3. информационная политика - создание и поддержка системы движения кадровой информации [25];
4. финансовая политика - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
5. политика развития персонала - обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации [22];
6. оценка результатов деятельности - анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Таким образом, мы видим, что кадровая политика является одним из важнейших аспектов развития организации. Определяя стратегию развития организации, менеджеры тем самым определяют кадровую политику. Два этих процесса неразрывно связаны и естественно влияют друг на друга.

Люди всегда были ценным ресурсом организации, сегодня это необходимо понимать и соответственно корректировать кадровую политику [10].

Сегодня, определяя стратегические цели организации, необходимо учитывать множество факторов, влияющих на организацию. Так для эффективной работы организации кадровую политику необходимо правильно спроектировать. Об этом речь пойдёт в следующем разделе.

Изучим процесс формирования кадровой политики организации подробнее.

У определенной доли давно функционирующих на рынке предприятий существует закрепленные на бумаге основные аспекты их кадровой политики, кадровых процессов, происходящих в организации, о кадровых мероприятиях и нормативов в этой части, и т.д. [15].

Однако у многих организаций представление о работе с персоналом имеет только на уровне понимания, и оно не подкреплено соответствующими документами, или же только формируется. Если вновь созданная фирма заинтересована в том, чтобы ее кадровая политика проводилась в жизнь осознанно, тогда следует последовательно осуществлять следующие этапы проектирования кадровой политики организации [22]:

- 1) нормирование;
- 2) программирование;
- 3) мониторинг.

Рассмотрим их подробнее.

1. Нормирование.

Цель данного этапа заключается в согласовании целей и принципов работы с кадрами организации и целей и принципов всего предприятия в целом, его стратегией и этапом жизненного цикла.

На этом этапе крайне важно провести анализ существенных особенностей корпоративной культуры организации, сделать прогноз возможных изменений во внутренней и внешней среде организации, сделать более конкретным образ желаемого работника и поставить цели развития человеческих ресурсов организации. К примеру, довольно важным является наличие в компании представления об идеальном сотруднике, а также существование известных всем в компании принципов взаимной ответственности между сотрудником и предприятием, правил профессионального роста кадров, требованиях к обучению и развитию навыков и умений персонала [2].

2. Программирование.

Цель данного этапа заключается в разработке программ и способов достижения целей кадровой работы, которые конкретизируются с учетом настоящих и потенциальных изменений.

Следует выстроить систему процедур и мероприятий, направленных на достижение целей, то есть кадровых технологий, которые были бы закреплены документально, с учетом возможностей изменений [4].

Значимым параметром, который оказывает влияние на разработку подобных программ, является существующее в организации представление о допустимых инструментах и приемах воздействий, их согласие с ценностями компании.

К примеру, в ситуации с закрытой кадровой политикой не является логичной разработка и использование программ активного набора персонала посредством рекрутинговых агентств и СМИ [21]. В такой ситуации кадровой службе следует вести поиск среди знакомых собственных сотрудников, а также учеников в корпоративных учебных заведениях.

Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры при подборе кадров является неэффективным применение строгих психологических тестов. Напротив, в данном примере необходимо использовать собеседования, групповые мероприятия и моделировать реальные производственные ситуации.

3. Мониторинг персонала.

Цель этого этапа состоит в разработке диагностических процедур и прогнозов кадровой ситуации. В этот момент определяют значимые показатели состояния кадрового потенциала организации, разрабатывают комплексную программу регулярной диагностики персонала и обучения, развития навыков и умений сотрудников фирмы. Помимо этого, часто разрабатывают и внедряют методы оценки эффективности кадровых программ.

Для организаций, которые осуществляют мониторинг своего персонала на регулярной основе, ряд отдельных программ кадровой работы можно включить в единую систему взаимосвязанных программ [24].

В такой программе в компании могут не только решаться кадровые вопросы, но и реализовываться приемы диагностики управленческой ситуации, а также отрабатываться на практике методы принятия и реализации управленческих решений.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно заключить, что кадровая политика предприятия является инструментом управления организацией.

Поэтому от того, насколько грамотно она построена, зависит успех всего предприятия. В ходе проектирования кадровой политики следует принимать во внимание множество факторов, в особенности наличествующие ресурсы фирмы. В соответствии с их размером и спецификой ставятся цели организации, формируется ее внутренняя структура, задается внутренняя и внешняя политика – в том числе и кадровая.

1.2. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

В становлении современной системы стратегического менеджмента выделяются четыре ключевые фазы [19]:

- 1) хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- 2) стратегическое планирование в узком смысле - предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);
- 3) управление стратегическими возможностями - выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем) [4];
- 4) управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени. Разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

В зависимости от фазы менеджмента, практикуемого в организации, а также уровня планирования можно выделить кадровые мероприятия разного типа, ориентированные на решение оперативных, тактических или стратегических задач. Программы включают в себя различные кадровые мероприятия, отдельные направления работы и проекты, направленные на повышение качества персонала, развитие его способности решать задачи, диктуемые этапом развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации (стадии развития организации) и уровня планирования. Для открытой

и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей [22].

При открытой кадровой политике и развитии предпринимательской стратегии, которая приходится на стадию формирования организации при стратегическом планировании идёт процесс информирования об организации, оказываемых ею услугах. В этот период организация формирует требования, предъявляемые к персоналу, и привлекает молодых и активных специалистов.

Среднесрочное планирование в этот период предполагает следующие процессы [5]:

- поиск перспективных людей и проектов;
- создание банка кандидатов на работу в организацию;
- проведение конкурсов, выдача грантов;
- установление контактов с кадровыми агентствами;
- отбор менеджеров под проекты;

Находясь на стадии интенсивного роста, организация меняет свою кадровую политику. В ней происходят следующие процессы: Обучение управленцев, формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов. Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала [4].

На стадии стабилизации организация придерживается следующего курса: разрабатываются новые формы организации труда под новые технологии. Осуществляется разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Реализуются программы оценки и стимулирования труда персонала. Идёт набор эффективных менеджеров [5].

На стадии ликвидации, при открытой кадровой политике организация максимально сокращает штат сотрудников, оптимизирует производство.

При закрытой кадровой политике на стадии формирования организации создаются собственные институты. Осуществляется поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии, привлекаются друзья, родственники и

знакомые.

На стадии роста закрытая кадровая политика состоит из: планирования карьеры, разработки нетрадиционных способов найма, проведения внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении.

Также на данном этапе осуществляется разработка программ стимулирования труда, набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проводятся программы адаптации персонала [18].

Стадия стабилизации предполагает разработку схем оптимизации труда, сокращение трудовых затрат, реализацию программ обучения управленческого персонала.

Также идёт процесс активного включения персонала в оптимизацию деятельности организации [9].

На стадии ликвидации организации при закрытой кадровой политике проводятся программы переподготовки специалистов, разрабатываются программы частичной занятости, осуществляется поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Активизируется процесс включения персонала в обсуждение перспектив развития организации, происходит увольнение в первую очередь новых сотрудников.

Выбор той, или иной кадровой политики, а вместе с ней и определение кадровых мероприятий зависит от формы собственности организации, от сферы её деятельности, ассортимента продукции, предоставляемых услуг и множества других факторов [10].

Несмотря ни на что, свои достоинства и недостатки существуют во всех моделях кадровой политики. Так же следует отметить, что в реальной практике редко встречаются стандартно открытые, или закрытые модели кадровой политики.

Необходимо также отметить, что кадровые мероприятия зависят не только от модели кадровой политики, но и от специфики работы организации. Каждая организация индивидуальна и у каждой организации свой, специфичный подход к определению кадровых мероприятий.

2. Стратегия управления персоналом

2.1. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

В современных условиях степень самостоятельности и ответственности организаций значительно возрастает. Основная часть решений, касающихся производства, сбыта продукции, установления контактов с поставщиками и клиентами переходит в компетенцию организаций.

Кроме того, появляются такие новые факторы, как интернационализация экономики, множество конкурентов во всех сферах деятельности, изменение правил функционирования организаций. Сама организация несет ответственность за создание ресурсов, обеспечивающих возможность ее развития и удовлетворения запросов коллективов и отдельных личностей.

Создавшиеся достаточно сложные экономические условия в начале восьмидесятых годов на предприятиях Западной Европы способствовали дальнейшему развитию теории управления персоналом и появлению нового подхода к персоналу организаций.

В девяностых годах в теории управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации [17].

Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций [18].

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства [11].

Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению стратегического управления персоналом, которое преследует цели:

- внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;

- изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

Выживание организаций, не говоря уже об их процветании, зависит, прежде всего, оттого имеют ли они собственную стратегию, а также от того, смогут ли организации последовательно реализовать эту стратегию на практике при помощи конкретных мероприятий.

Неуверенность перед будущим, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации к необходимости внимательно изучить и пытаться внедрить различные варианты стратегического развития своих фирм [25].

Стратегическая мысль в этой области получила значительный толчок к развитию, особенно из-за ухудшения экономической ситуации, как в странах Западной Европы, так и в нашей стране.

Термин «стратегическое управление» был введен в шестидесятых, семидесятых годах этого века для того, чтобы провести разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне.

Традиционное понятие стратегии основано на представлении о ней как об одном из процессов управления организацией [4].

Сегодня в работах различных ученых можно встретить разные определения. Так, Игорем Ансоффом стратегия была определена как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [3].

Г. Минцберг и Д. Лэмпел подходят к описанию этого важного понятия более аналитично и разделяют определение стратегии на пять «П» [19]:

- 1) план, руководство, ориентир или направление развития из настоящего в будущее;
- 2) принципы поведения или модель поведения;
- 3) позиция;
- 4) перспектива;
- 5) прием, маневр с целью перехитрить соперника.

Среди отечественных исследователей также предпринимались попытки дать собственное определение стратегии. К примеру, В.С. Кузнецов под стратегией понимает «единую политику организации по достижению поставленной стратегической цели» [16]. Данное определение вряд ли можно назвать неверным, однако оно не раскрывает сути стратегии, а кроме того содержит тавтологию.

Некоторые отечественные ученые раскрывают понятие стратегии через перечисление ее составных элементов. К примеру, А.В. Сурин полагает, что понятие стратегии включает [21]:

- совокупность целей, которые необходимо достичь, в порядке их приоритетности;
- тщательно проработанные технологии, которые обеспечивают достижение целей;
- комплекс целевых программ, мероприятий, проектов, позволяющих реализовать намеченные цели;
- список ресурсов, имеющихся в наличии и необходимых для осуществления стратегии;
- главные риски, реально существующие на пути к намеченной цели.

Данное определение представляется достаточно полным и раскрывающим сущность «стратегии» комплексно, затрагивая различные ее аспекты. Однако важным дополнением к этому определению является учет внешней среды. Так, любая организация функционирует в развитой системе связей с внешней средой, являющейся динамичной, труднопредсказуемой и вместе с тем активно влияющей на организацию.

В связи с этим стратегия должна иметь функцию реагирования на изменения, происходящие во внешней среде. Отечественный ученый В.С. Кузнецов учел этот факт при разработке компонентов стратегии, к которым отнес [16]:

- учет возможностей внешней и внутренней среды;
- использование сильных сторон наряду с устранением слабых;
- поиск новых горизонтов, исследование новых возможностей для организации, учитывая угрозы, исходящие из внешней среды предприятия.

Также к рассмотренным определениям имеет смысл добавить, что одним из ключевых условий эффективного применения стратегического менеджмента является готовность руководства организации опираться и ориентироваться на долгосрочные перспективы, а не на краткосрочные выгоды.

Таким образом, можно заключить, что стратегия – это всесторонний, комплексный план, который разрабатывается высшим руководством и нацелен на достижение долгосрочных целей организации с использованием возможностей внешней и внутренней среды и учитывая имеющиеся ресурсы, угрозы и риски.

Следует отметить, что со временем менялось не только понятие «стратегия», но и его содержательная часть. Внешние процессы вносили свои коррективы в содержание этого определения [4].

Появилось новое определение понятия «стратегическое управление». Это управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе [17].

Элементами стратегии управления персоналом являются:

1. цель деятельности организации;
2. система планирования организации;
3. отношения высших управленческих кадров;
4. организационная структура служб управления персоналом;
5. критерии эффективности системы управления персоналом;
6. ограничения на функционирование системы
7. доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
8. образование управляющих (всех уровней управления);
9. взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются [4]:

- отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;
- оценка квалификации;

- вознаграждение, возмещение затрат труда в виде заработной платы;
- развитие персонала.

Со временем изменилось отношение к персоналу, как к ресурсу организации, сформировалось понимание необходимости стратегического управления организацией.

Изначально стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности, но под влиянием различных факторов это определение стало несколько шире. Сегодня основным элементом стратегического управления является управление персоналом организации [2].

Существует несколько моделей стратегии развития организации, которые в свою очередь влияют на определение стратегии управления персоналом.

Большинство исследователей уверены, что изначально определяется стратегия управления организацией, и лишь за тем формируется стратегия управления персоналом. Автор данной работы разделяет эту точку зрения.

Каждый из перечисленных ниже вариантов стратегии развития организации предполагает свой вариант стратегии управления персоналом [8].

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке. Как правило, у них много проектов, но мало средств для их осуществления, либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков.

Для реализации названной стратегии организации требуются молодые, активные менеджеры, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, способные долго и много работать, умеющие работать в группах [18].

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею, и получило поддержку со стороны руководства организации.

В связи с тем, что количество сотрудников, воплощающих новые идеи в жизнь невелико, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии,

возрастает [14].

Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

Прием на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована [20].

Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.

Возможности роста и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.

В рамках стратегии динамичного роста предполагается изменение целей и структуры организации.

Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач [18].

Набор специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников. Он мало формализован, главное - привлечь высококомпетентных специалистов, в которых фирма действительно нуждается.

Вознаграждение основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения.

Процедуры оценки, применяемые при данной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме является далеко не последним при рассмотрении деятельности отдельного специалиста [20].

Развитие компетенции сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов.

Практика повышения квалификации, продвижения работников достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития фирмы [22].

Организации, применяющие стратегию прибыли, находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве.

Основная задача организации в данной ситуации - производить больше продукции и минимизировать затраты.

Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем [16].

Прием специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил. Отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент.

Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли, или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.

Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий.

Персонал фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную

рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство высвобождаемых работников на других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения) [18].

Участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается.

В создавшихся условиях организация не производит набора специалистов.

Вознаграждение работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, ни каких других форм стимулирования не применяется.

Оценка специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности. Отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции [18].

Повышение квалификации приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части работников уход с фирмы связан с необходимостью изменения специальности.

Стратегия изменения курса применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка.

Признание данной стратегии означает для фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным [13].

Набор в организацию не прекращается, как это характерно для предыдущей стратегии, ведется поиск грамотных специалистов на основные рабочие места.

Вместе с тем организация преимущественно ищет необходимых работников среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал. Практика внутреннего набора, в достаточной степени формализованного, позволяет всем желающим принять участие в развитии новых направлений деятельности.

Развитие новых компетенций и повышение квалификации приобретают большое значение для реализации данной стратегии в связи с тем, что организация планирует принципиальное изменение курса, исходя из внутренних ресурсов. Создание новых направлений деятельности позволяет организации предложить

своим сотрудникам новые продвижения, новые должности, развитие карьеры.

Главное при внедрении стратегии изменения курса состоит в организации привлечения персонала к управленческой деятельности. Без энтузиазма, активного участия большинства сотрудников быстро реализовать на практике данную стратегию не представляется возможным. При этом необходимо учесть, что значительное материальное вознаграждение сотрудников в ближайшей перспективе не реально [4].

Рассмотрим на примерах зависимость стратегии управления персоналом от выбранной стратегии развития фирмы.

Опыт применения стратегии различными фирмами показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных вариантов стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами каждой.

Некоторые фирмы в качестве стратегического ориентира своего развития выбирают максимальное использование в производстве «высоких технологий», объединяя на практике стратегии предпринимательства и прибыли.

Данная стратегия предусматривает умелое сочетание стабильного производства с постоянным освоением принципиально новых технологий и видов продукции. При этом проводятся обширные научные исследования, но проекты с большей долей риска не становятся центральной частью стратегического плана [8].

В качестве примера можно рассмотреть фирму «Филипс». Это международная компания холдингового типа, материнская фирма которой расположена в Голландии; филиалы осуществляют свою деятельность во многих странах, в том числе и во Франции. Выбор фирмой данной стратегии определяет систему работы с персоналом: составляются прогнозы потребности в персонале требуемой компетенции, планы перемещения персонала, замещения, обучения.

На фирме созданы специальные отделы по перспективному управлению компетенцией сотрудников, которые занимаются подбором специалистов для руководства филиалами. Здесь разработаны четкие данные о количестве необходимых работников, а также определяется время, когда они могут понадобиться, кто из ныне работающих специалистов и при каких условиях способен, и желает занять руководящие должности (необходимо обучение,

стажировка, или какие-то другие условия).

Еще один вариант стратегического подхода фирмы, предпринимательства и динамичного роста-это создание «сервисных предприятий», ориентирующихся на понятие «полезности» для своих потребителей – клиентов [19].

Также следует отметить, что на выбор стратегии управления организацией влияют внешние и внутренние факторы. Под внешними факторами подразумевается влияние экономико-социальной среды на организацию, а под внутренними - культура организации, размер фирмы, уровень компетенции персонала.

Вместе с тем данная взаимосвязь получает разные выражения в зависимости от величины организации и используемого метода планирования.

При выработке перспективных целей малых организаций влияние фактора наличных ресурсов, возможностей уже имеющегося персонала является в целом определяющим, цели адаптируются под ресурсы [22].

Проектирование стратегии небольшой организации опирается в первую очередь на наличные ресурсы, компетенцию персонала, его идеи и амбиции.

Для крупных фирм и компаний данное положение также справедливо, но, как показывает практика функционирования значительного количество преуспевающих компаний, лишь в том случае, если время стратегического планирования не превышает трех лет.

Таким образом, практика функционирования многих фирм свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом.

В целом реализация взаимосвязи стратегий осуществляется в форме участия руководителей служб по управлению персоналом в разработке стратегических решений фирм.

2.2. Формирование стратегии управления персоналом на различных стадиях развития организации

Содержание деятельности по управлению персоналом существенно различается задачами, которые решаются организацией на разных стадиях ее развития. Те производственные процессы, которые идут в организации, требуют специфического кадрового обеспечения.

Менеджмент персонала призван предоставить тот кадровый ресурс, который необходим для эффективной работы организации [2].

Стадия формирования.

Одним из способов, который, с одной стороны, может помочь самому руководству сформулировать представление о стратегии и этапах развития организации, а с другой стороны, представить проект потенциальным инвесторам, является бизнес-план.

В рамках бизнес-плана необходимо описать проект организационной структуры, рассчитать потребность в персонале, представить расчет изменения количественного и качественного состава предприятия. Необходимо рассчитать затраты, в том числе и на набор, обучение персонала, оплату труда. Для выбора места дислокации предприятия, разработки систем оплаты необходимо провести анализ рынка труда и рынка профессий.

Для формирования кадрового состава важно сформулировать требования к будущим работникам, найти источники наименее затратного привлечения персонала и его адаптации [18].

Необходимо привлечь новый персонал или провести переориентацию части персонала с подготовки проекта к реализации его в производственной деятельности

Задачи кадровой службы [22]:

- направления кадровой работы,
- представление о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом конкретных условий существования организации.

К сожалению, на стадии формирования организации управленцы чаще всего, не обращают внимание на создание системы работы с персоналом, формирование корпоративных принципов, даже просто системы работы с кадровой документацией.

Сформулируем основные задачи по управлению персоналом на данном этапе.

1) Подготовка организационного проекта:

- проектирование организационной структуры;
- расчет потребности в персонале;
- анализ кадровой ситуации в регионе;
- разработка системы стимулирования труда;

2) Формирование кадрового состава:

- анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;
- определение сегмента рынка рабочей силы, из которого целесообразно проводить набор;

3) Разработка системы и принципов кадровой работы:

- формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
- формирование самой кадровой службы (организационная структура, набор состава сотрудников);
- разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

Также на данном этапе стратегически важным является процесс формирования кадровой службы [7].

Можно выделить две структуры управления персоналом в организации.

Штабная структура - специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий (менеджеры по персоналу).

Линейная структура - менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций (линейные менеджеры) [17].

Для того чтобы иметь возможность реализовать различные направления кадровой работы на уровне конкретных подразделений, структуры управления персоналом создают разветвленную и пронизывающую различные уровни организации сеть [18].

Однако вновь создающаяся организация, как правило, не может себе этого позволить.

Поэтому при проектировании структуры управления персоналом в первую очередь необходимо учитывать:

1. Уровень, на котором предполагается реализовывать управление персоналом [7]:

- либо это станет предметом заботы и учета на высшем корпоративном уровне, и можно говорить о корпоративном управлении персоналом;

- либо это будет вменено только в обязанность среднему уровню, и тогда можно говорить об организации работы с персоналом, которую будет реализовывать руководитель кадрового подразделения вместе с линейными менеджерами;

- либо в организации речь будет идти об исполнительском уровне управления персоналом, что, как правило, выражается или в кадровой работе (документировании трудовых отношений), или в решении отдельных проблем (разрешении конфликтных ситуаций, наборе персонала), и тогда можно говорить об уровне исполнителей - сотрудников кадровых подразделений (как правило, отдела кадров в традиционном представлении).

2. Штат службы управления персоналом.

Необходимо рассчитать оптимальное количество работников службы управления персоналом.

3. Основные задачи, решаемые службой по управлению персоналом.

При характеристике в целом содержания деятельности служб по управлению персоналом выделяют следующие основные задачи [22]:

- решение штабных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина)

- компенсации и пособия

- обучение, повышение квалификации

- трудовые отношения

Стадия интенсивного роста.

Для большинства организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, наиболее существенен вопрос о привлечении нового персонала. Большую часть времени специалисты кадровых служб тратят на поиск ответов на вопросы: где найти новых сотрудников, как их оценить и отобрать наиболее подходящих, как провести адаптацию персонала, ввести его в корпоративную культуру, сделать процесс включения быстрым и минимально затратным?

Учитывая, что рост организации ставит проблемы управляемости, менеджер по персоналу должен продумывать вопросы изменения организационной структуры, принципов управления и в широком смысле командного управления, а также формирования управленческих команд.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управление персоналом - проблема размывания корпоративной культуры [2].

В период интенсивного роста организация может включать в себя гораздо больше персонала, чем на предыдущих стадиях. Если организация смогла выйти на стадию интенсивного роста, нашла своего потребителя, удержалась на рынке, безусловно, в корпоративной культуре есть много продуктивного, она способна дать организации стимул для дальнейшего роста.

Но с приходом новых сотрудников, работавших прежде в других фирмах и предприятиях, менеджер по персоналу сталкивается с проблемой - удержать продуктивность и целостность корпоративной культуры, ее ценности, заимствовать все наиболее интересное, включить их в культуру, но не позволить групповым представлениям погибнуть под напором множества новых идей.

Стадия стабилизации.

Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Все это особым образом детерминирует и деятельность кадровой службы [2].

На данном этапе должны быть решены следующие задачи:

1. Для оптимизации производства, снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работы максимально эффективно.

Новые варианты деятельности должны быть закреплены в нормативных документах, и стать нормой обычной работы. В ситуации стабилизации у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений. Постепенно, вводя небольшие усовершенствования, рационализацию труда, можно повысить его интенсивность, а используя систему оплаты труда и мотивацию персонала [7].

2. Для оценки эффективности деятельности каждого, выявления резервов роста производительности и качества организация должна проводить регулярные оценочные процедуры - аттестацию персонала, рабочих мест. На основании полученных данных могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры, формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования своей жизни [8]. В стадии формирования и интенсивного роста такие кадровые инструменты кажутся малообоснованными и слишком далекими.

Таким образом, и управление организацией, и управление - персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на «эксплуатации» достигнутого или начать изменения, готовить новый продукт, новый рынок, саму организацию к будущему, и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса.

Однако менеджер по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности процесса. Поэтому, даже после принятия стратегического управленческого решения - готовиться к новому этапу, создавать новый продукт, изменять деятельность и организационную структуру - персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность [18].

Стадия спада.

Организация не может удержаться на достигнутом уровне, клиенты уходят, фирмы уменьшает объемы производства, сокращает работников, минимизирует организационную структуру и снижает свои затраты до минимальных. Зачастую подобная кризисная ситуация характеризуется неплатежеспособностью [2]. На этой стадии возможны несколько вариантов решения проблем. Наименее жестким из них является **реорганизация** с целью оживления деятельности фирмы. В таком случае проводят разработку плана по выведению фирмы из кризиса. Решением может быть **реструктуризация**, то есть мероприятия, нацеленные на совершенствование управления, эффективности производства, конкурентоспособности продукции фирмы, производительности труда и т.д. Данный процесс помогает восстановить платежеспособность и ликвидность предприятия.

Также на данном этапе возможно проведение слияния, присоединения или же преобразование компании, в результате чего изменяется организационно-правовая форма предприятия.

В случае же, когда компания находится на грани банкротства, проводят ее санацию, которая включает в себя разного рода мероприятия, нацеленные на предотвращение банкротства. При этом функции управления передаются уполномоченному госоргану. Методы санации могут быть: организационные (смена управленческого состава, сокращение штата и т.д.) и финансовые (эмиссия акций, увеличение объема кредитов, реструктуризация долга и т.д.). Если же санация не повлекла за собой нормализации финансового состояния компании, то проводится процедура банкротства [2].

И наконец, возможный вариант ликвидации организации характеризуется полным прекращением хозяйственной деятельности фирмы в результате ее банкротства по решению ее владельцев или суда.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Служба персонала на данном этапе [4]:

- диагностирует кадровый потенциал организации,
- сокращает часть работников,
- разрабатывает кадровые программы поддержки реорганизации фирмы,
- разрабатывает мероприятия по увеличению производительности труда в организации,

- разрешает возникающие конфликты, которые обостряются в этот сложный для компании период времени.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом компании важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика [18].

На различных стадиях жизненного цикла организация корректирует свою стратегию управления персоналом. Вместе с внешними условиями меняются задачи организации, и соответственно задачи службы управления персоналом.

Таким образом, на начальном этапе для организации очень важно определить цели организации, проанализировать ресурсы, рассчитать потребность в персонале, сформулировать требования к будущим работникам. На стадии роста задачи службы управления персоналом меняются. Для организации теперь важно привлечь новый персонал, адаптировать его в организации с наименьшими затратами ресурсов. Стадия стабилизации требует повышения интенсивности труда, что влечёт за собой обострение проблемы оценки эффективности труда каждого работника. На стадии спада главная задача службы управления персоналом состоит в повышении производительности труда, сокращении персонала и разрешении конфликтов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование кадровой стратегии предприятия и его влияния на работу службы персонала продемонстрировало, что данный процесс является сложным и многогранным.

Можно утверждать, что кадровая политика – это одним из самых значимых аспектов развития всей организации. Формируя стратегию развития предприятия, руководители тем самым формируют кадровую политику. Эти два процесса тесно связаны и закономерно оказывают влияние друг на друга.

При проектировании кадровой политики организации следует принимать во внимание множество факторов, ключевым из которых служат ресурсы организации. Исходя из имеющихся ресурсов ставятся цели организации, формируется внутренняя структура, выявляется потребность организации в персонале, строится ее внутренняя и внешняя политика, а также определяется

стратегия управления персоналом.

Избрание той или иной кадровой политики, а вместе с ней и кадровых мероприятий находится в зависимости от множества факторов, среди которых и форма собственности предприятия, и вид его деятельности, и основные цели, и т.д.

Определенные достоинства и недостатки выявляются во всех моделях кадровой политики организации. Также установлено, что на практике редко можно встретить полностью открытые или полностью закрытые модели кадровой политики.

Со временем переменялось отношение к персоналу как важнейшему ресурсу организации. Также по мере развития вносились коррективы в содержание понятие «стратегия». И поэтому на сегодняшний день ключевым элементом стратегического управления предприятия служит управление персоналом.

Проведенное исследование показало, что имеется тесная взаимосвязь между стратегическими решениями по управлению организацией и ее системой управления персоналом. А реализация данной взаимосвязи происходит в форме участия руководителей службы персонала в разработке и внедрении стратегических решений компании.

При этом на различных стадиях жизненного цикла организация стратегия управления персоналом корректируется. В соответствии с внешними условиями изменяются задачи предприятия, а значит и задачи службы персонала организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин, А.Н. Профессиональная подготовка кадров / А.Н. Аверин. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 416 с.
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес. – М. Питер, 2015. – 384 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие / А.Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2014. – 328 с.
5. Балашов, А.П. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие / А.П. Балашов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 304 с.

6. Веснин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Веснин. – 4-е изд., с изм. и доп. – М.: Проспект, 2012. – 624 с.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 541 с.
8. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. – 656 с.
9. Волкогонова, О.Д. Управленческая психология: учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 352 с.
10. Горшкова, Л. Оценка управленческого персонала: параметры и методы / Л. Горшкова // Человек и труд. – 2013. – № 3. – С. 79-85.
11. Громов, В.И. Энциклопедия безопасности / В.И. Громов, Г.А. Васильев. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 512 с.
12. Глушко, В.И. Отстранение от работы: процедура и порядок оформления / В.И. Глушко // Кадры предприятия. – 2013. – № 3. – С. 33-39.
13. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанов [и др.]; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 524 с.
14. Козьминых, С.И. Концепция безопасности бизнеса / С.И. Козьминых. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 310 с.
15. Корзенко, Н.И. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / Н.И. Корзенко, Т.В. Тимакова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2015. – №1(356).
16. Кузнецов, В.С. О стратегической альтернативности / В.С. Кузнецов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №2.
17. Латфуллин, Г.Р. Теория менеджмента: учебник для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебренников. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с.
18. Магура, М. Поиск и отбор персонала / М. Магура. – М.: Интел-Синтез, 2013. – 303 с.
19. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстренд, Д. Лэмпел. – СПб., 2001. – 668 с.
20. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия / Н.В. Пошерстник. – М.: Велби ТК, 2016. – 285 с.
21. Сурин, А.В. Принципы разработки стратегии развития г. Москвы / А.В. Сурин // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21: Управление (государство и общество). – 2008. – №1.
22. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учеб.-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 5-е изд. – М.: Дело, 2016. – 272 с.

23. Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учеб. пособие / А.Г. Фаррахов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 272 с.
24. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии: монография / под ред. Е.В. Михалкиной. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2013. – 426 с.
25. Яскевич, В.И. Секьюрити: организационные основы безопасности фирмы / В.И. Яскевич. – М.: Ось-89, 2015. – 211 с.