

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях проблема управления наиболее сложная. Зачастую не хватает грамотных управленцев. И такое дело можно заметить на всех уровнях и во всех сферах. Независимо от того, в какой сфере осуществляется управление, от управляющих компаний требуется максимальная приспособленность к изменяющимся условиям и высокий уровень профессионализма.

Чтобы улучшить качество управления персоналом, необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в структуре управления персоналом. В силу того, что практическую значимость и особую важность приобретает повышение эффективности управления персоналом. Введение в работу управления регулярной оценки кадрового потенциала организации и эффективности работы с персоналом дают руководству ценную информацию, которая может быть использована в процессе реализации организационных целей. Результативное функционирование бизнеса невозможно без учета человеческой составляющей в системе корпоративного управления. Кроме традиционных и ключевых функций управления, таких как подбор и отбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка и аттестация персонала, стали появляться новые функции, настроенные на оценку эффективности управления персоналом на предприятиях, а так же оценку стоимости человеческого ресурса в целом. Система управления персоналом организации должна ставить целью поддержку планирования, управления, контроля и информационного оснащения всех мероприятий в данной области, чтобы обеспечить эффективность управления деятельностью предприятия.

Данная работа предлагает следующие задачи:

- дать определение кадровой стратегии и описать его типы;
- рассмотреть процесс разработки и реализации кадровой стратегии в организации;
- обозначить цели службы управления персоналом на каждой стадии жизненного цикла организации;

- рассмотреть эффективность работы персонала при влиянии кадровых решений.

## **Глава 1. Понятие и типы кадровой стратегии организации.**

### **1.1. Понятие и типы кадровой стратегии организации.**

Кадровая стратегия – это определенное руководством организации приоритетное, качественное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, учитывающих стратегические задачи организации, и ее ресурсные возможности.

Субъектом кадровой стратегии предприятия является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом структурных независимых подразделений организации. Они объединены по принципу методического и функционального подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

Объектом кадровой стратегии организации является ее персонал, физические лица, имеющие трудовые отношения с предприятием, выступающие как наниматель. Так же называемых ее сотрудниками и обладающих определенными качественными и количественными характеристиками, определяющими их способность к деятельности в интересах организации.

Основные черты:

- имеет долгосрочный характер (формирование системы мотивации, системы управления персоналом, психологических установок, структуры персонала требует много времени);

- связь со стратегией организации в целом (при изменении стратегии организации необходимо перестраивать и кадровую политику: изменить структуру и численность персонала, методы и стиль управления, его квалификацию и навыки).

Основные типы кадровых стратегий.

Существует ряд подходов к выбору кадровой стратегии организации, основанных на различных ключевых элементах.

Значимую роль при выборе типа кадровой стратегии играет:

— жизненный цикл организации. Кадровая стратегия заключается в создании системы управления персоналом и в формировании корпоративных принципов на этапе формирования предприятия. Период интенсивного роста кадровой стратегии направлен на оптимизацию организационной структуры и привлечение нового персонала. Этап стабилизации — оценка эффективности деятельности структуры управления персоналом. Стадия кризиса — диагностика кадровых возможностей, проведение оптимального аутплейсмента, поддержка реорганизации, и разрешение конфликтов;

— место управления персоналом в общей системе управления организацией. При распределении полномочий и различном уровне централизации функций, кадровая стратегия носит различные свойства: локализация на верхних ступенях управления или в средней части. В организации основывается служба управления персоналом, или же ее функции будут рассредоточены между различными подразделениями.

— система ценностей и характер менеджмента. Руководство и ответственность первого руководителя организации приведет к реализации кадровой стратегии. В структуре ценностей руководства важность и значимость сотрудников должна непременно присутствовать, иначе это может привести к противоречивой кадровой стратегии;

— уровень кадровых технологий. В организации могут осуществляться устаревшие или традиционные методики работы с персоналом. Например, выдвижение в кадровый резерв — на основе субъективных мнений, а аттестация и оценка личных и деловых качеств персонала может проходить по формальным критериям. Такой подход существенно тормозит бизнес - поведения сотрудников и самой организации и не соответствует кадровой стратегии, и

Исходя из данных показателей, определены следующие типы стратегий:

— потребительская. При этой стратегии у сотрудника и организации отсутствуют общие цели и ценности, но существуют взаимные интересы; сотрудники для удовлетворения своих потребностей, используют возможности организации, а трудовой потенциал сотрудников эксплуатируется организацией, и при этом совместного развития не происходит;

— партнерская. В данном типе совершается согласование ценностей и целей, при котором, у сотрудника и организации имеются взаимовыгодные партнерские связи; сотрудник приносит свой вклад в развитие своей фирмы, равноценно тому, как его обучение и повышение квалификации предоставляется организацией;

— идентификационная стратегия. Организация развивается, если растет потенциал каждого ее сотрудника, и движущей силой реализации потенциала сотрудника является развитие организации. Здесь же и строятся отношения на основе общих целей и ценностей;

Когда сотрудники и организация не признают цели и ценности друг друга, то вариант стратегии является критическим; у них присутствуют ситуационные интересы; происходит отдельное развитие сотрудника и организации. Бывает что, организация или сотрудник намеренно подрывают репутацию друг друга, это особенность варианта деструктивного характера отношений.

С помощью кадровой стратегии решаются следующие задачи:

1. Своевременное обеспечение компанией работникам заданной квалификации и в необходимом количестве;
2. Нарращивание кадрового потенциала, его рациональное использование для реализации основных стратегий организации;
3. Оптимизация структуры персонала;
4. Изменение поведения сотрудников;
5. Материальное и моральное стимулирование работников, определение моделей оплаты труда;
6. Формирование и совершенствование механизмов управления человеческими ресурсами;
7. Формирование корпоративной культуры, привязки человека к фирме;
8. Обучение, повышение квалификации, развитие человеческих ресурсов, привитие навыков стратегического мышления;
9. Преобразование служб управления человеческими ресурсами;

10. Создание условий для реализации прав и обязанностей персонала, предусмотренных трудовым законодательством;

11. Создание благоприятных условий труда и прочее.

В зависимости от уровня отношения кадровой стратегии к внешней среде, она делится на два типа:

Открытая кадровая стратегия используется руководством при нестабильном положении предприятия, когда утрачены высококвалифицированные кадры, а внутренние трудовые ресурсы не соответствуют профессиональным требованиям.

Закрытая кадровая стратегия реализуется на предприятии при наличии высококвалифицированных работников, способных к повышению своего профессионального уровня и адаптации к новым условиям деятельности организации.

## **2. Создание и реализация кадровой стратегии.**

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

Создание и регулирование кадровой стратегии осуществляется постоянно. Взаимосвязь воздействует не только на решение стратегических задач дальней перспективы, но и на краткосрочные планы и задачи предприятия. Стратегический план организации является эффективной конкретизацией вопросов кадровой стратегии. Такого типа документы содержат список задач и способы решения, выраженные в конкретных мероприятиях, с указанием лиц, ответственных за выполнение каждой задачи, и ограничением срока исполнения. В случае необходимости привлечения дополнительных ресурсов (информационных или финансовых), в стратегическом плане определяется количество, необходимое для успешного решения задачи. Необходима подготовленность персонала организации, чтобы действовать в обстоятельствах постоянных изменений, а также квалифицированность, лояльность и заинтересованность в осуществлении инноваций. Переход от бесплановых методов к самостоятельной целостной

структуре, это основная задача функции управления персоналом, которая способствует в реализации долгосрочных установленных целей организации.

Разработка кадровой стратегии организации предусматривает обязательный учет. Таковыми значимыми факторами являются: социальный; правовой; экономический; политический; фактор воздействия внешней среды. Стратегический план предприятия является результатом конкретизации кадровой стратегии, и так же он отражает анализ всех пяти факторов и их возможное влияние на стратегию организации в целом. Глубокий анализ влияния как внутренних, так и внешних факторов, с учетом поставленных задач, положен в основу концепции развития предприятия.

Основным вопросом разработки грамотной кадровой стратегии является выявление сильных и слабых сторон управления кадрами организации. Эти вопросы являются определяющими условиями дальнейшей успешности предприятия. Поэтому, для выявления сильных и слабых сторон при изучении внутренней среды применяется такой способ стратегического менеджмента, как SWOT, создание профиля среды или матрицы угроз. Анализ факторов среды с помощью приема SWOT выявляет имеющиеся сильные и слабые стороны предприятия в сфере управления кадрами. Кроме того, данная информация является самооценкой организации, что позволяет объективно сравнить свое предприятие с конкурентами и сделать выводы. Также в результате анализа данным методом проявляются возможности и угрозы, которые имеются на предприятии. Информативную оценку функции управления персоналом и ряда других показателей можно получить путем применения конкурентного профиля организации.

При разработки кадровой стратегии фирмы необходимо учитывать пять следующих факторов:

- экономический;
- социальный;
- политический;
- правовой;
- фактор внешней среды.

Единая структура управления персоналом представляет собой согласованное сочетание таких элементов, как кадровая политика, планирование и стратегия.

Чтобы успешно реализовать поставленные стратегические задачи и планы, кадровая политика организации определяет, какой именно коллектив необходим для предприятия и каким образом следует организовать работу персонала. А кадровая стратегия предоставляет эффективные способы, используя которые, предприятие получит возможность собрать и удержать необходимый ей персонал. Реализовать кадровую политику и стратегию организации возможно лишь кадровым планированием, а именно процессом внедрения и разработки ряда мероприятий. Кадровое планирование возможно условно разделить на стратегическое (долгосрочное), тактическое (среднесрочное) и оперативное (краткосрочное).

Успешной реализацией стратегии в области качества можно назвать согласованность и определенность действий всех структурных служб и сотрудников. А также их нацеленность на результативное выполнение принятой политики и поставленных задач и целей в области качества.

Основные методы в реализации стратегии:

- 1) снижение числа увольнений по причине неудовлетворенности работой в организации;
- 2) внедрение и разработка научно-обоснованных методик отбора и найма работников, позволяющих эффективно укомплектовать фирму квалифицированным персоналом;
- 3) расширение программ замен и стажировки кадров;
- 4) совершенствование методик обучения и введение новых;
- 5) занятие вакансий менеджеров, открывающихся на предприятии, в основном за счет перспективных работников организации;
- 6) сохранение на фирме перспективных работников;
- 7) своевременное повышение квалификации работников, опережающее обучение и тренинг с упором на перспективные задачи;
- 8) развитие внутрифирменных коммуникаций;
- 9) проекты по развитию мотивации и стимулирования работников, уведомление персонала и внедрение принципов корпоративной культуры и философии, развитие

контрактной системы.

Риски проекта. Внутренняя социально-психологическая угроза: дефицит или текучесть профессиональных кадров; социальная напряженность в коллективе.

Меры по уменьшению риска:

- подбор профессиональных кадров, при необходимости – обучение;
- выработка механизма стимулирования работников, включая участие в результатах деятельности предприятия;
- система сквозной многоуровневой информированности рабочих и служащих;
- разработка эффективного подхода к созданию и распределению фонда оплаты труда.

Лишь долгосрочное планирование действий предприятия способно обеспечить организации устойчивый успех и дальнейшее развитие, ориентированное на реализацию стратегических целей. Главное место в осуществлении гарантированного благополучия любой фирмы является кадровая стратегия. Она является определенным руководством организации, приоритетным направлением действий, необходимых для решения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива.

## **2.1. Понятие и функции службы персонала организации.**

Служба персонала, или кадровая служба, - специализированное подразделение организации. Осуществляет функции по управлению персоналом в предприятии.

Менеджер по кадрам и линейные руководители организации осуществляют стратегическое и оперативное управление персоналом. Распространителем и носителем предпринимательской деятельности является менеджер по кадрам. Ответственность за своих сотрудников несет линейный руководитель. Он же информирует руководство, дает заключения и изучает положение дел на предприятии. В среднем число работников кадровых служб должно быть 1-2% персонала (1 кадровик на 120 работников). Штат кадровой службы зависит от разнообразия и сложности работы, а также от сферы деятельности предприятия.

Иногда основные функции, связанные с управлением персоналом организации, ложатся только на одного сотрудника, в небольших организациях этого бывает

достаточно. Сотрудник решает вопросы по подбору и поиску персонала, а также документальные оформления кадровых процедур (прием, увольнение и т.п.). Крупные предприятия создают отдельные подразделения для осуществления функций по управлению персоналом, которые могут именоваться по-разному (отдел кадров, служба персонала и т.п.). Возглавляет такое подразделение руководитель службы персонала - начальник отдела кадров. Подбор персонала и учет кадров на предприятии распределяются между специалистами. Учет кадров ведет инспектор отдела кадров, а подбор персонала осуществляет менеджер по подбору персонала - рекрутер.

Такое распределение должностных обязанностей в области управления персоналом бывает недостаточно для крупных предприятий с большим персоналом сотрудников и множеством подразделений. В реализации требуются не только подбор персонала, но и планирование потребностей, формирование кадрового резерва, контроль деятельности сотрудников, оценку их работы, а также управление продвижением сотрудников по карьерной лестнице. Зачастую бывает необходимо выработать единую кадровую политику компании, в соответствии с которой будут формироваться принципы работы всех кадровых служб. В таких предприятиях директор по персоналу руководит общей деятельностью кадровых служб, которые осуществляют подбор персонала, учет кадров и другие функции по управлению персоналом.

Менеджер по кадрам, в области оперативного и стратегического управления персоналом в организации, выполняет следующие обязанности:

- помощь руководству реализовывать и формировать кадровую стратегию организации (участие в обсуждении проекта, обеспечение практической реализации утвержденной стратегии, подготовка проекта стратегии);
- активная помощь разрабатывать структуру организации (проведение кадрового планирования и регулирования численности персонала);
- обеспечение развития персонала (разработка прикладных методов первичного развития сотрудников и общей технологии, участие в реализации этого процесса, оценка его результатов; адаптация и мотивация как существующих, так и вновь принятых);
- осуществлять психологическую поддержку персонала (выявлять психологический портрет и личностные качества сотрудников и вновь принятых; разрабатывать концепции психологической поддержки; мониторинг состояния

психологического климата в коллективе и т.п.);

— обработка и сбор информации о рынках труда, определить наиболее эффективный способ комплектования персонала;

— оценка кадрового состава, проведение аттестации и реализации управленческих решений, принятых по ее итогам;

— кадровое делопроизводство в полном объеме (оформление приема, отпусков, увольнения, перемещений, кадровых документов согласно принятым требованиям, сдача установленной отчетности; заполнение трудовых книжек и ведение журналов учета);

— организация взаимодействия с профсоюзом, при его наличии.

Формирование кадровой службы.

Кадровая служба обеспечивает человеческую составляющую работы предприятия, именно это и служит важной гарантией эффективности деятельности предприятия. Можно выделить наиболее значимые ее задачи:

- помогать предприятию в достижении ее целей;
- эффективно использовать возможности и мастерство работников;
- обеспечить предприятию высококвалифицированных и заинтересованных служащих;
- стремиться к наиболее полному удовлетворению персонала своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
- поддерживать и развивать на высоком уровне качество жизни, которое делает желанной работу в этой организации;
- связь управления персоналом со всеми служащими;
- помогать сохранить хороший социальный и психологический климат;
- управлять движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

## 2.1. Структура кадровой службы организации.

Структура службы управления персоналом.

Для того чтобы организовать кадровую службу, структурировать ее состав, необходимо придерживаться следующих оснований. Для всех предприятий имеется стандартный список работ, связанных с обеспечением эффективного управления персоналом. Их реализация является достаточным и необходимым условием осуществления задач и функций управления. Четкое построение кадровой службы, распределение кадровой работы между структурными подразделениями. Внутри структурного подразделения может меняться между исполнителями, так как зависит от многих нюансов. Среди них следует подчеркнуть размер организации (численность занятого на нем персонала), понимание руководством задач управления персоналом, объем управленческих работ каждого вида. Влияют также методы и стиль руководства администрации подчиненными и т.д.

При конструировании структуры службы управления персоналом и предприятии ее работы основываются из того, что наличие какого-либо структурного подразделения обоснованно лишь в определенных условиях. В других же - данная функция может быть поручена (передана) другому структурному подразделению или отдельному лицу в составе любого структурного подразделения.

Организационная работа с кадрами продолжает оставаться разбросанной по многим функциональным подразделениям заводоуправления.

При немногочисленности персонала и незначительной трудоемкости функций службы управления исполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. Состав функций службы управления персоналом остается неизменным, вне зависимости от особенностей предприятия. Меняется только сложность их выполнения. Список функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Индивидуальные функции могут выполнять, например, подразделения технического развития. Подразделения по организации управления могут получить некоторые назначения. Наряду с этим планируются положительные тенденции, особенно преобразование отделов кадров в отделы управления персоналом. Список задач каждого структурного подразделения решается после определения функционального строения кадровой службы, составляющих ее подразделения (отделы, бюро). Численность состава, его функции и должностная

структура занятых в них работников, должностные обязанности каждого из них.

Существуют две структуры управления персоналом в организации:

1. Линейная структура – менеджеры-практики, которые реализуют конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций (линейные менеджеры).

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

На данном этапе нужно помнить, что заработная плата является денежным вознаграждением за проделанную работу и играет роль решающего аргумента для многих работников. Уровень зарплаты у конкурентов, условия на рынке труда, производительность и прибыльность предприятия зависят от структуры зарплаты. На сегодняшний день система дополнительных льгот имеет большую значимость для работников, чем их собственная зарплата. Льготы могут включать в себя: оплату в акциях, участие в прибыли, оплату отпусков и т.д.

### **3. Роль кадровой стратегии в управлении организации.**

Этап жизненного цикла компании влияет на разработку стратегии управления персоналом. На стадии продвижения и становления бизнеса кадровая стратегия нацелена на привлечение инициативных молодых людей, в основном по «семейному» принципу. На первый план для активного роста выдвигается стандартизация процедур привлечения и подбора персонала, а также развитие корпоративных коммуникаций. Кроме того часто требуются инвестиции для найма высококвалифицированных специалистов и разработки системы обучения, контроля качества работы и оценки. Вхождение организации в фазу стабильности характеризуется оптимизацией бизнес-процессов, укреплением контроля издержек и построением экономичной и эффективной системы управления персоналом. На этапе распада замечается высокая степень бюрократизации, укрепление системы контроля. Для усиления бизнеса часто принимаются меры по сокращению штата.

Многие организации из-за неэффективного управления персоналом, отсутствия продуманной кадровой стратегии утратили конкурентоспособность, и лишились высококвалифицированных кадров, необходимых перейти на более оплачиваемую работу. В итоге увеличивающийся спрос на высококвалифицированный труд на большинстве предприятий не может быть покрыт из числа безработных. Кадровая политика должна посылать возрастающую роль личности работника и принимать во внимание его мотивацию и необходимость удовлетворения потребностей, несмотря на прогресс внимания работника в улучшении условий работы и поиска высокооплачиваемой работы.

Каждый из перечисленных составных элементов требует эффективного механизма его реализации в сферах:

Занятость - методы найма, анализ рабочих мест, способы отбора персонала, продвижение по службе, отпуска, увольнения и т.д.;

Благосостояние - пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности. Медицинские, транспортные услуги, жилье, питание, спорт и общественная деятельность, а также помощь в личных проблемах, страхование и др.;

Оплата труда - оценка работ и рабочих мест, льготные схемы, скользящие ставки, учет различий в уровне жизни семейного положения и т.д.;

Обучение - проверка знаний новых работников, практическое обучение, развитие;

Трудовые взаимоотношения - меры по установлению лучшего стиля руководства, отношение с профсоюзами и т.д.

Кадровая политика станет более эффективной, если создать специальные документы, отражающие кадровую политику организации. Как, например: положения об оплате труда, правила внутреннего трудового распорядка, аттестации работников и различного рода инструкции.

Менеджеры руководствуются кадровой политикой для того, чтобы рассматривать возможные последствия своих решений до того, как эти решения будут приняты, и осуществляли контроль в ходе их реализации. Кадровая политика также вырабатывается для решений возникших или потенциальных проблем:

- согласование действий по реализации планов предприятия; - обеспечение контроля над работой менеджеров; - формирование имиджа фирмы; - реализация этических нормативов и др.

В каждой фирме стратегия управления и политика в области персонала содержат определенные области, имеют определенный контекст и направлены на достижение целей и задач, связанных с отношениями предприятия с внешней средой, и целей, реализация которых направлена на улучшение отношений со своими сотрудниками.

Формирование кадровой политики организации осуществляется не только с учетом вышеперечисленных задач и целей, но и миссии, философии и политики предприятия, факторов внешней среды и внутривозводских факторов.

Кадровая политика организации имеет ряд факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. К внешним относятся: национальное трудовое законодательство; взаимоотношения с профсоюзами; состояние экономики; перспективы рынка труда. Внутренними факторами выступают: структура и цели организации; территориальное размещение; применяемые технологии; организационная культура; морально-психологический климат в коллективе.

Наличие в организации стратегии управления персоналом означает, что:

- привлечение работников, их использование и развитие осуществляются целенаправленно и продуманно, в соответствии с миссией, долгосрочными целями развития организации;
- руководители высшего звена организации принимают на себя ответственность за разработку, реализацию и оценку долгосрочных целей в области управления человеческими ресурсами;
- существует взаимосвязь между долгосрочными целями управления человеческими ресурсами и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами.

Цель стратегического управления персоналом.

- обеспечить скоординированное и адекватное состояние внешней и внутренней среды, сформировать трудовой потенциал организации в расчете на предстоящий длительный период. Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации, которое происходит в постоянных изменениях во внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление персоналом дает возможность решить следующие задачи:

- обеспечить организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;
- формировать внутреннюю среду организации таким образом, чтобы внутрифирменная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создавали условия и стимулировали воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления;
- разрешать противоречия в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления – разграничение полномочий и задач с точки зрения как их стратегичности, так и иерархического уровня исполнения.

### **3.1. Влияние кадровых решений на эффективность работы персонала.**

Эффективность управления персоналом организации.

В наше время существует несколько способов к измерению эффективности работы персонала. Сложность процесса трудовой деятельности персонала заключается в том, что тесно связан с производственным процессом и его итоговыми результатами, экономическим развитием предприятий и социальной деятельностью общества. Анализ научных концепций выделяет три методических подхода к оценке эффективности управления.

Первый подход предполагает, что персонал организации является совокупным общественным сотрудником, непосредственно воздействующим на производство, поэтому итоговые результаты организации должны служить критериальными показателями эффективности персонала. В качестве таких показателей выявляются численные значения конечных результатов работы организации за конкретный период (год, квартал, месяц):

- прибыль предприятия (балансовая, валовая, чистая);
- затраты на 1 руб. продукции (себестоимость);

- объем товарной продукции;
- уровень рентабельности (отношение прибыли к себестоимости);
- доход предприятия (валовой, чистый);
- объем реализованной продукции (выручка);
- качество продукции (процент продукции, сданной с первого предъявления);
- культура производства;
- дивиденды на одну акцию (обыкновенную и привилегированную);
- коэффициент экономической эффективности;
- срок окупаемости капитальных затрат.

Вышеперечисленные показатели отражают конечные результаты предприятия и могут служить основой расчета эффективности работы персонала. Однако необходимо отметить, что на них оказывают влияние и другие факторы производства:

- предметы производства (стоимость приобретаемых материалов, качество деталей, оборачиваемость оборотных средств, запасы материалов на складах, удельный вес материальных затрат в стоимости товара и др.);
- средства производства (структура основных производственных фондов, степень автоматизации и механизации производства, коэффициент сменности работы материала, норма амортизации оборудования, фондоотдача основных производственных фондов и др.);
- технология производства (уровень кооперации и специализации, длительность производственного процесса, ритмичность производства, коэффициент сменности, ответственность производства и др.)

В связи с этим нужно оценить воздействие трудовой деятельности персонала на конечные результаты производства.

Последователи второго подхода к оценке эффективности работы персонала считают, что условные показатели должны показывать качество, результативность и сложность трудовой деятельности.

Оценки таких показателей, производственного и управленческого персонала, выделяют:

- темпы роста производительности труда и заработной платы;
- производительность труда (выработка на одного работника);
- общий фонд оплаты труда;
- удельный вес заработной платы в себестоимости продукции;
- потери рабочего времени (целодневные и внутрисменные);
- процент выполнения норм выработки;
- механовооруженность труда;
- качество труда рабочих (процент брака);
- трудоемкость продукции;
- фондовооруженность труда;
- уровень производственного травматизма;
- общая численность персонала;
- коэффициенты сложности работ и труда.

Такие показатели вполне комплексно доказывают эффективность трудовой деятельности персонала и могут служить фундаментом для выбора условий. Кроме того, они не характеризуют уровень организации работы персонала и социальную эффективность, которые также влияют на итоговые результаты производства и непосредственно связаны с персоналом организации.

Представители третьего подхода считают, что эффективность работы персонала в существенной степени устанавливается организацией его работы, социально-психологическим климатом в коллективе, мотивацией труда, а именно, больше зависит от методов и форм работы с сотрудниками. В качестве условных показателей эффективности работы персонала выдвигаются такие показатели:

- уровень квалификации персонала;

- текучесть персонала;
- профессионально-квалификационная структура;
- уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- социальная структура персонала;
- соотношение рабочих и служащих;
- удельный вес случаев хищения;
- удельный вес нарушителей трудовой дисциплины;
- надежность работы персонала;
- равномерность загрузки персонала;
- затраты на управление;
- затраты на одного работника;
- выполнение плана социального развития;
- уровень накладных расходов;
- качество работы персонала;
- социально-психологический климат в коллективе.

Список показателей вполне всеобщее показывает организацию и социальную эффективность работы сотрудников, притом иные показатели являются комплексными, необходимые в сборе оперативной информации на основе конкретных социологических исследований.

Объединение набора производства и организации кадрами как этап кадрового менеджмента предполагает проведение эффективной профориентационной работы, отбор и найм персонала, его профессиональную подготовку и расстановку, а также постоянное повышение квалификации.

Поиск и подбор персонала в организации является основным условием эффективного применения человеческих ресурсов. При не соблюдении правил в подборе кадров на рабочее место в соответствии с его интересами, может

случиться нежелательные и негативные последствия, которые будут отражаться на работе и организации предприятия. А вслед за этим, такая ситуация может привести к перемещению сотрудника на другую должность, а иногда и к увольнению. Большая текучесть кадров разрушает процесс развития организации в ускоренном прогрессивном темпе. Прогресс предприятия зависит также от руководителя организации, который с уважением относится к своим сотрудникам, дорожит ими, налаживает контакт среди подчиненных. Он не создает постоянных конфликтных ситуаций, а сглаживает их и поощряет за хорошо выполненную работу. Важным механизмом и инструментом работы с персоналом является кадровое планирование, которое является одним из ключевых факторов развития предприятия в рыночных взаимоотношениях. Но нужно не только обучать персонал и искать высокопрофессиональных сотрудников для своей организации, но необходимо также совершенствовать систему стимулов и мотиваций сотрудников к труду. Ведь мало кто будет работать на предприятие и его эффективность за «идею», хотя в истории развития предприятий такие факты были. Важно отметить, что специалисты по кадрам должны иметь определенную систематическую базу знаний в области права, социологии и психологии, чтобы уметь анализировать человеческий потенциал и выявлять высококвалифицированную личность для своей фирмы.

Кадровый менеджмент должен гарантировать дальнейшее эффективное развитие предприятия, но для этого нужно придерживаться основных принципов, а именно: соблюдать законодательные нормы и правила, касающиеся трудовой деятельности сотрудника; создавать условия, благодаря которым работа персонала будет упорядочена, а уровень увольнения на предприятии достигнет минимальной отметки. Это способствует устойчивости в работе и охарактеризует ту или иную организацию с положительной точки зрения на рынке труда. Наблюдение за кадровым составом предприятия и в случае необходимости в нем – отбор и подбор на соответствующую должность; создание дружного и сплоченного коллектива в пользу эффективного развития организации и устранение межличностных и иных конфликтов, знание балансировать между интересами фирмы и сотрудников. Обеспечивать ресурсами потенциальных кадров во всех направлениях действующего предприятия. Устанавливать правила отбора кандидата на должность. Подготавливать специалистов, которые будут обучать вновь пришедших сотрудников на рабочее место для прогрессивного и быстрого развития предприятия. Создавать структурированную систему заработной платы и льготных основ для привлечения рабочей силы на предприятие. Обладать навыками по социальной адаптации работников. Каждый сотрудник при помощи

кадрового менеджмента должен саморегулироваться и быть мобильным во всех вопросах.

Главная задача современного кадрового менеджмента – это умение правильно и организованно общаться и работать с людьми, оценивать их способности и отбирать на подходящие должности. Кадровый менеджмент должен применять меры, которые должны заинтересовывать сотрудников в дальнейшем их развитии, как в профессиональном плане, так и в саморазвитии. Стратегии и мероприятия, созданные менеджерами по кадрам должны совпадать целям и задачам предприятия.

## **Заключение**

Реализация кадровой стратегии - важная стадия процесса стратегического управления. Задачей процесса осуществления стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов, структурных подразделений предприятия в целом и структуры управления персоналом. Механизмами реализации кадровой стратегии являются планы развития персонала, кадровое планирование, а также его обучения и служебного прогресса. Решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. Реализация кадровой стратегии, как и любой другой, связана с оценкой ее эффективности.

Правильно выбранная кадровая стратегия обеспечивает:

- 1) формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат;
- 2) своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- 3) формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- 4) рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой;
- 5) стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставлению возможностей для квалификационного роста и получению других

льгот.

Всё же такие результаты достижимы при конкретной и правильной отлаженной работе кадровой службы организации.

И наконец, хочется подчеркнуть, что необходим контроль кадровой стратегии на ее соответствие сложившимся в организации традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива. Нужно учитывать психологический климат на фирме, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому полезно проводить частые социологические исследования в целях изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую стратегию.

## **Список литературы**

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хэдоут Ф. – Основы менеджмента. – 1995.
2. Краснова В., Киселева Е. – Дирекция по “уходу” за персоналом. – 1995.
3. Маусов Н. – Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления. Проблемы теории и практики управления. – 1995. - №6.
4. Герберт А.С., Смитсбург У.Д. – Менеджмент в организации. – 1995.
5. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. – Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – 1996.
6. Менеджмент организации. – 1995.
7. Искусство управления персоналом – ключевое звено организации или древо строгих нормативов. Деловой экспресс. – 1997. - №11.
8. Искусство управления персоналом. Деловой экспресс. – 1997. - №25.
9. Веснин В.Р. – Управление персоналом. Теория и практика. – 2009.
10. Алавердов А.Р. – Управление персоналом: – 2007.
11. Журнал «Справочник кадровика» № 8 – 2008.

12. Пошерстник Н.В. – Кадры предприятия – 2010.
13. Аверин А.Н. – Профессиональная подготовка кадров – 2008.
14. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. – Менеджмент. – 2009.
15. Филиппов А.В. – Работа с кадрами. Психологический аспект. – 1990.
16. Ершова Т.М. – словарь делового человека. – 1992.
17. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. – Стратегический менеджмент. – 1999.
18. Веснин В.Р. – Основы менеджмента. – 2009.