

Содержание:

Введение

В структуре любого современного предприятия отдел кадров занимает одну из наиболее важных и значимых позиций. Отдел кадров выступает в качестве лица или визитной карточки предприятия, по той причине, что первым местом, в которое попадает новый сотрудник, как раз является данное подразделение.

На сегодняшний день, кадровая работа состоит из целого комплекса организационных мер и грамотных шагов, которые направлены на максимальное применение профессиональных способностей персонала. В случае правильной мотивации и заинтересованности сотрудников предприятия в эффективном исполнении своих обязанностей, предприятие сможет вести эффективную борьбу с конкурентами. В настоящее время очень сложно представить успешное предприятие без отдела кадров, работа которого на предприятии состоит в ведении, учете и сопровождении персонала.

Кадровая работа - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются отделом кадров предприятия.

Кадровая работа является комплексом организационных, содержательных мер и упорядоченных шагов, которые направлены на продуктивное использование способностей и профессиональных навыков каждого отдельного сотрудника, в достижении конечных целей предприятия.

Кадровая работа организации - вид управленческой деятельности, комплекс организованных и согласованных между собой правовых, управленческих, социально-экономических, психолого-педагогических и других мер, направленных на практическую реализацию требований кадровой политики предприятия.

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

Разработка стратегии представляет собой достаточно актуальное направление деятельности кадровых служб предприятий, поскольку на современном этапе

успешное функционирование предприятия в целом во многом зависит от грамотно осуществляемой кадровой работы. Разработка стратегии управления персоналом обеспечивает логику, четкость и исполнение конкретных мероприятий. Появление новых задач в управлении человеческими ресурсами, возникающих перед производственными предприятиями, в современных экономических условиях всевозрастающей конкуренции между товаропроизводителями и роста требований потребителей к качеству товаров и услуг.

Целью данной работы является изучение кадровой работы и разработки кадровой стратегии в ТОО «Жас-Дэн».

Для достижения названной цели ставятся следующие задачи:

1. Рассмотрение общих положений, связанных с кадровой работой и разработкой кадровой стратегии на предприятии.
2. Анализ стратегии управления персоналом ТОО «Жас-Дэн».

1. Кадровая стратегия организации

1.1. Кадровая работа организации

Кадровая работа представляет собой неотъемлемую составляющую организационной деятельности любой организации. Сущностью кадровой работы является поддержание оптимального кадрового состава организации, который наилучшим образом соответствует экономическим интересам, целям и задачам деятельности организации [4, с.14].

Осуществление кадровой работы в организации формируется и производится основываясь на реально существующих организационных и материальных возможностях организации, и вместе с тем, при учете особенностей, формирующейся на сегодняшний день экономико-финансовой и социально-демографической ситуации в отрасли, и вместе с тем, экономике в стране в целом. Краткую формулировку понятия «кадровая работа предприятия» можно представить так:

Кадровая работа на предприятии представляет собой совокупность мероприятий организационного, экономического, финансового, технического характера, которые

согласованы по срокам и методам осуществления и направлены на поддержание оптимального кадрового состава организации [5, с.36].

Система кадрового обеспечения, как правило, носит научный характер и у нее существует методологическая основа. Она не опирается только на интуицию и опыт руководящего состава предприятия.

Организационно-методическим направлением кадровой работы предусмотрено решение таких основных задач как:

- документирование деятельности сотрудников организации;
- кадровая работа в подразделениях организации;
- непосредственно планирование кадровой работы;
- руководство кадровой работой.

Функциональное разделение труда в кадровой работе на предприятии

Среди имеющих место, основных направлений кадровой работы в организации необходимо отметить:

Учетно-контрольное направление кадровой работы, которое нацелено на гарантированное обеспечение учета и контроля при осуществлении работы с персоналом предприятия;

Планово-регулятивное направление кадровой работы, которое ориентировано на привлечение персонала и его целесообразное использование;

Отчетно-аналитическое направление кадровой работы, ориентировано на изучение кадровых процессов организации;

Координационно-информационное направление кадровой работы, которое ориентировано на организацию работы с персоналом, касаясь вопросов, которые связаны с устным и письменным обращением сотрудников;

Организационно-методическое направление кадровой работы, которое ориентировано на обеспечение надежного и продуктивного управления кадровыми процессами внутри организации.

Организация и осуществление кадровой работы по каждому перечисленному направлению, предусматривает упорядоченное решение определенного ряда

задач.

Организация работы с документами оказывает влияние на качество работы аппарата управления, на организацию и культуру деятельности работников управления. Посредством наиболее усовершенствованной системы документационного обеспечения управления, имеет место возможность достижения более оперативного движения и исполнения служебных документов, их сохранение, применение и правильный отбор с целью государственного хранения. В частности, деятельность в целом аппарата управления становится упрощенной, ускоренной, более конкретной и более организованной.

Руководству каждой организации необходимо не упускать из внимания того, что документация по личному составу, которая отражает трудовую деятельность сотрудников и подтверждает трудовой стаж, который является необходимым для начисления пенсии, играет значимую роль в жизни человека. Не допускается отсутствие данной документации на предприятии, и вместе с тем, так же недопустимо ведение кадрового делопроизводства с нарушениями требований предъявляемых Трудовым кодексом РК [1, с.11].

Важно принимать во внимание, что документация касающаяся личного состава передается в государственные архивы на длительное хранение.

На руководителя организации возлагается персональная ответственность за документированный фонд, который образуется в организации. Руководитель организации обязан знать основы трудового законодательства.

Очень важным для руководства организации выступает применение документов кадровой работы в процессе решения споров с сотрудниками. Трудовые конфликты как правило сопровождается представлением в суд документов, которые подготавливают работники отдела кадров. Очень важное значение при этом придается как правильному составлению содержательной части каждого из документов, так и его оформлению в соответствии с действующими нормативными актами, другими словами, придание документу юридической силы. В частности ошибки, которые могут допускаться в процессе подготовка документации, отсутствие в них отдельных реквизитов либо неправильное их заполнение зачастую ведут специалистов кадровой работы к поражению в судебном споре с сотрудником, даже при абсолютном владении статьями Трудового кодекса РК и верном их использовании.

Следовательно, кадровая документация, которая всегда играла значимую роль в жизни каждого трудоспособного человека в нашей стране, и на сегодняшний день остается актуальной в условиях развития рыночных отношений. По той причине, что является документальным подтверждением прав сотрудника на социальные гарантии по причине старости и инвалидности, предоставляется в суд при возникновении трудовых конфликтов, сдается в государственные архивы на длительное хранение, применяется в справочных целях при обращении граждан в архивные учреждения [4, с.50].

Все эти факторы это доказывают существенность кадрового делопроизводства в деятельности любого предприятия. Имеет место необходимость уделять особое внимание документированию деятельности с персоналом и обращать внимание на все отличительные черты деятельности с кадровыми документами.

Таким образом, кадровая работа имеет огромное значение для любого предприятия. От того, в какой степени профессионально организовано ведение кадрового делопроизводства напрямую зависит успех управленческой деятельности в целом.

В качестве основных функций отдела кадров на предприятии можно выделить:

- выявление потребности предприятия в кадрах и подбор персонала совместно с начальниками отделов;
- проведение анализа текучести кадров, подбор методов, направленных на борьбу с высоким уровнем текучести;
- разработка штатного расписания организации;
- процесс оформления личных дел работников, выдача по их требованию необходимых справок и копий документов;
- проведение комплекса операций с трудовыми книжками (такими операциями являются прием, выдача, заполнение и хранение документов);
- процесс ведения учета отпусков, составление графиков и оформление отпусков соответственно действующему трудовому законодательству;
- организация процесса аттестации работников, разработка планов, направленных на карьерное продвижение сотрудников;
- разработка планов повышения квалификации работников.

Дополнительные функции отдела кадров на предприятии состоят в следующем:

- в разработке планов укомплектования кадров в соответствии с программой развития конкретного предприятия;
- в оформлении приема, перевода и увольнения сотрудников в соответствии с трудовым законодательством Республики Казахстан;
- в учете личного состава предприятия;
- в изучении движения кадров, анализа текучести кадров, разработки мероприятий по ее ликвидации;
- в анализе состава специалистов предприятия, деловых качеств сотрудников для их рационального применения;
- в создании условий для улучшения образовательного и квалификационного уровня специалистов;
- в работе по формированию резерва на выдвижение;
- в подготовке предложений по совершенствованию расстановки и применению сотрудников;
- в подготовке и систематизации материалов необходимых для аттестационной комиссии;
- в подготовке материалов для представления сотрудников к поощрению и награждению;
- в принятии мер направленных на трудоустройство высвобождаемых сотрудников;
- в организации контроля за состоянием трудовой дисциплины и правилами внутреннего трудового порядка;
- в ведении общей отчетности касающейся кадровых вопросов [2, с.3].

Структура и взаимоотношения отдела кадров

Структура отдела кадров организации и его численность, определяет директор каждого предприятия в зависимости от общего количества персонала и особенностей деятельности. Принятие решения о формировании или напротив ликвидации структурных подразделений непосредственно отдела кадров,

осуществляется начальником отдела, им же утверждаются положения о совместной деятельности подразделений.

Для того, чтобы эффективно выполнять свои функции, отделу кадров необходимо на постоянной основе взаимодействовать с другими отделами предприятия:

- взаимодействие с бухгалтерией, для решения вопросов оплаты труда, а также представления документов и копий приказов об увольнении, зачислении на работу, о командировках, отпусках, поощрениях либо штрафных санкциях для работников;
- взаимодействие с юридическим отделом, поскольку он предоставляет сотрудникам отдела кадров информацию о последних переменах в действующем законодательстве, оказывает всестороннюю правовую поддержку;
- взаимодействие с отделом по кадровым вопросам, данный отдел постоянно связан со всеми структурными подразделениями предприятия.

В процессе взаимодействия с другими существующими отделами предприятия, отделом кадров получают от них заявки касающиеся приема рабочих и специалистов, представления на поощрения, графики отпусков и т.п.

В случае, когда работа по учету кадров в организации ведется не должным образом, это ведет к самым серьезным последствиям, происходит нарушение взаимодействия между отдельными подразделениями, становится хуже работа отделов. В общем, данный факт приводит к снижению эффективности работы всего предприятия.

Сотрудник отдела кадров, который имеет соответствующую квалификацию, схож с семейным доктором, в перечень его обязанностей включается принятие решений касающихся большого количества важных вопросов. Многими руководителями небольших организаций, при попытках сэкономить, возлагают обязанности специалиста по кадрам, на обычного менеджера по работе с персоналом.

Решение подобного рода, по своей сути неверное, по той причине, что ведение кадрового делопроизводства, должно доверяться грамотному специалисту именно в этой сфере.

Только опытный кадровик сможет своевременно выявить тот факт, подходит ли определенный сотрудник на занимаемую им должность, и может подсказать, куда можно перевести данного работника. Обдуманное решение специалистов по кадрам, обеспечивают гарантию эффективной организации труда на предприятии

и адекватный карьерный рост каждого его сотрудника.

Положение об отделе кадров определяет ответственность руководителя отдела кадров за исполнение возложенных на отдел функций и ответственность сотрудников отдела, которая устанавливается посредством должностных инструкций.

Должностная инструкция сотрудника отдела кадров, как и любая другая должностная инструкция, согласно приказа Министерства труда и социальной защиты населения Республики Казахстан от 22 ноября 2002 года № 273-п «Об утверждении Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих» и в соответствии с требованиями Трудового кодекса РК от 15.05.2007 г. № 251-III должна состоять из трех разделов: «Должностные обязанности», «Требования к знаниям» и «Требования к квалификации» [2, с.5].

Главными должностными обязанностями руководителя отдела кадров выступают:

- создание условий для повышения квалификации персонала;
- осуществление контроля за соблюдением сотрудниками установленных правил внутреннего трудового распорядка, соблюдением правил и норм охраны, соблюдением производственной и трудовой дисциплины;
- внесение предложений о премировании отличившихся сотрудников, наложения взыскания на нарушителей дисциплины производственного и трудового характера;
- гарантия составления отчетности устава предприятия.

Таким образом, мы рассмотрели понятие и сущность кадровой работы в организации, откуда следует, что кадровая работа представляет собой неотъемлемую составляющую организационной деятельности любого предприятия. Суть кадровой работы состоит в поддержании оптимального кадрового состава организации, который наилучшим образом соответствует экономическим интересам, целям и задачам деятельности организации. Ведение кадровой работы в организации формируется и производится на основании реальных организационных и материальных возможностей.

1.2 Задачи кадровой стратегии

Кадровая стратегия – это разработанное руководством организации приоритетное, качественное определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации, ресурсные возможности. Любое предприятие, ориентированное на успешное существование и на развитие, планируют свою работу не только на ближайшее будущее, но и на отдаленную перспективу. Важную роль в этих планах играет кадровая политика и кадровая стратегия.

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления.

Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

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

Основными чертами кадровой стратегии являются:

- ее долгосрочный характер (формирование психологических установок, системы мотивации, структуры персонала, системы управления персоналом требует длительного периода времени);
- связь со стратегией организации в целом (изменение стратегии организации требует корректировки кадровой стратегии: изменение структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления).

Выделяется четыре 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.

Первый тип: кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом. При данном подходе выделяют кадровую стратегию как средство достижения бизнес-целей предприятия, причем с учетом потребностей каждого подразделения в отдельности и компании в целом. Объясняется это тем, что требования различных отделов к сотрудникам могут значительно различаться. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии. Концепция зависимости кадровой от общей стратегии имеет некоторые недостатки. Прежде всего, она предполагает необходимость быстрой адаптации методов работы с персоналом к изменениям в ведении бизнеса. Однако именно такие ресурсы как кадровые требуют долгосрочного наблюдения.

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

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

Положительным моментом здесь является то, что стратегические планы, построенные на реально доступных человеческих ресурсах более осуществимы, чем предполагающие привлечение внешних источников.

Главный недостаток стратегии состоит в том, что бизнес-планы компании ограничены и привязаны к управлению кадрами компании.

Третий тип: стратегия работы с персоналом и стратегия организации в целом взаимосвязаны. В настоящее время признанием пользуются три теории, описывающие данный тип кадровой стратегии. Это «лучшие практики» Пфеффера и «интегрированная кадровая стратегия» фон Экардштайна. Концепция «лучших практик» Пфеффера предполагает семь методов, обеспечивающих взаимосвязь кадровой и бизнес-стратегии: - гарантия долгосрочной, занятости сотрудников;

- строгий отбор персонала;
- использование командного метода работы;
- зависимость оплаты труда от его результатов;
- развитая система тренингов;
- незначительные статусные различия;
- интенсивность предоставления информации коллективу.

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

Четвертый тип: интерактивное определение кадровой стратегии. Многие авторы рассматривают возможность интеграции бизнес-стратегии и планирования работы с сотрудниками. Одновременно политика по управлению персоналом оказывает влияние и на ведение бизнеса, не ограничиваясь функцией предоставления необходимых человеческих ресурсов. Американская школа кадрового менеджмента предлагает исходить при стратегическом планировании из следующих факторов:

сильные и слабые стороны предприятия;

шансы и риски рынка.

Подобный интерактивный подход имеет следующие преимущества:

- планы компании своевременно соотносятся с мероприятиями в сфере кадровой политики (обучением, набором и так далее);
- все лица, вовлеченные в конкретные мероприятия, заранее проинформированы о стратегических кадровых событиях;
- все подразделения компании могут делать предложения по новым стратегиям;
- персонал и его качества расцениваются не как средство решения проблем, а как потенциал компании.

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

1.3 Формы кадровой стратегии

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

- лидерство в низких издержках;
- дифференциации;
- фокусирования.

Кадровая стратегия при лидерстве в низких издержках должна ориентироваться преимущественно на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации организацией своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Соответствующая ей кадровая стратегия в отличие от предыдущего случая должна ориентироваться на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации - научных работников,

исследователей, разработчиков. От менеджеров здесь требуются лидерские задатки и предпринимательская жилка. Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества.

Классическими в настоящее время являются стратегии данного вида:

- Роста

- Умеренного роста

- Сокращения-Сочетания

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

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

Ориентация кадровых стратегий должна быть в этом случае несколько иной по сравнению с предыдущим случаем: привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала. Для такого рода организаций сравнительно большее значение начинают приобретать процессы внутреннего перемещения кадров, соответственно, и их переобучения, усиления социальных гарантий, организации ухода на пенсию.

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

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

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

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

Отнесение предприятия к какому-то конкретному типу по признаку проведения той или иной кадровой стратегии представляет сложную проблему, поскольку в реальной практике существует множество смешанных типов. Следует иметь в виду, что наиболее существенное влияние на формирование кадровой политики оказывают структура распределения собственности предприятия и характер нововведений.

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

1.4 Разработка и реализация кадровых стратегий

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

Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные и слабые

стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию для достижения, как целей организации, так и личных целей работников.

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

К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом.

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

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

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

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

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

развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение);

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

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

совершенствование системы управления персоналом.

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

При этом задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегий управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалифицированного уровня персонала и некоторые другие.

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

Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

- Цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации;
- Общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации ресурсов и иметь план реализации стратегии.

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

- оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа);
- тактический уровень управления (доминирует управление персоналом);
- стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами);
- политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. В ходе выполнения стратегии решаются три задачи:

1. устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом. В первую очередь это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, правовых и других подсистем;
2. устанавливается соответствие между выбранной кадровой стратегией и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом, с тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии.

3. это выбор необходимого и соответствующего кадровой стратегии стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями.

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

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

Основная задача кадрового планирования состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия – работников: их численности, квалификации, производительности. Реализация кадровой стратегии включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения стратегии включает:

разработку плана внедрения кадровой стратегии;

разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;

активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

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

На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы:

наличие механизмов (технологий) внедрения стратегий;

качество оперативных и тактических решений системы управления персоналом;

взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий;

качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом;

наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой;

качество и совместимость с организационной культурой;

качество и состав применяемых методов управления персоналом.

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

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

Цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации. Этап внедрения стратегии включает: разработку плана внедрения кадровой стратегии; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение стратегии управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей может осуществляться в соответствии с планом, разработанным по следующей форме:

1. План внедрения кадровой стратегии
2. Цель внедрения кадровой стратегии
3. Срок реализации стратегии
4. Средства реализации стратегии
5. Затраты ресурсов
6. Ответственные исполнители

Внедрение стратегии предполагает, что работников необходимо информировать об основных направлениях принятой стратегии, о ее содержании и об основных задачах, решение которых предполагает выбранная стратегия.

На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы: наличие механизмов (технологий) внедрения стратегий; качество оперативных и тактических решений системы управления персоналом; взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий; качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом; наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой; качество и совместимость с организационной культурой; качество и состав применяемых методов управления персоналом.

В зависимости от принятой в компании практики бюджет расходов на персонал может быть полностью сосредоточен в отделе по работе с персоналом, может частично быть распределен по бюджетам других функциональных подразделений, а частично фиксироваться в отделе по работе с персоналом.

Как правило, его основными статьями являются следующие:

- Расходы на постоянную заработную плату сотрудников компании
- Расходы на переменную заработную плату сотрудников (премии, бонусы).
- Расходы на обучение и развитие персонала
- Расходы на подбор персонала
- Корпоративные мероприятия, подарки и т.д.
- Непредвиденные расходы

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

2. Влияние кадровой стратегии на работу службы персонала на примере ТОО «Жас-Дэн»

Для определения влияния кадровой стратегии на работу службы персонала на фирме, нам важно сделать анализ системы руководства персоналом в ТОО «Жас-дэн».

Руководство персоналом в ТОО «Жас-дэн» возложено на отдел кадров и профессиональных компетенций. На рис. 1 покажем организационную структуру отдела кадров и профессиональных компетенций в ТОО «Жас-дэн».

Начальник отдела кадров и ПК

Заместитель начальника отдела кадров и ПК

Инспектор по приему и увольнению персонала

Инспектор по учету и расчетам с персоналом

Инспектор по работе со служащими и рабочими

Рисунок 1 - Организационная структура отдела кадров и профессиональных компетенций ТОО «Жас-Дэн»

На фирме для увеличения уровня эффективности систем руководства персоналом в ТОО «Жас-Дэн» проводятся самые разные мероприятия по работе с кадрами.

Согласно основным целям системы руководства персоналом в ТОО «Жас-Дэн» определяются ее такие функции:

- изучение потребности в персонале;
- регламентация работы;
- поиск и отбор кадров;
- оформление и адаптация новых работников;
- оценка кадров (оценка уровня квалификации работников);
- стимулирование кадров;
- оценка итогов работы персонала.

На рис. 2 представим действующую систему руководства персоналом в ТОО «Жас-Дэн».

Анализ потребности в персонале

Регламентация деятельности

Поиск и отбор персонала

Оформление и адаптация новых сотрудников

Оценка персонала

Стимулирование персонала

Оценка результатов деятельности персонала

Система управления персоналом в ТОО «Жас-дэн»

Рисунок 2 - Действующая система руководства персоналом в ТОО «Жас-Дэн»

Изучим каждую функцию более подробно

1. Анализ потребности в кадрах

Анализ потребности в кадрах проводится начальниками отделов согласно утвержденной инструкции. Начальники отделов получают заявку (по факту появления вакансии), от работников отдела о потребности в кадрах с указанием норм и правил к кандидатам. После этого осуществляется процедура поиска и отбора кандидатов отделом кадров и профессиональных компетенций, который состоит из менеджера по персоналу и инспекторов по кадрам.

2. Регламентация деятельности

Общая структура документации, регламентирующей работу кадров ТОО «Жас-Дэн», состоит из таких групп:

- приказы и распоряжения Генерального директора, которые устанавливают последовательность исполнения отдельных мероприятий в области руководстве фирмой;
- должностные инструкции;
- положения по направлениям работы;
- технологические инструкции, которые устанавливают технологию выпуска товаров или последовательность исполнения других работ на производстве;
- методические инструкции, которые описывают порядок исполнения работ, к примеру: «Порядок приема и увольнения на работу», «Порядок обучения» и др.

Большое воздействие на усовершенствование и подготовку документации, регламентирующей процессы в ТОО «Жас-дэн», оказала работа по подготовке фирмы к сертификации согласно стандартам ИСО 9000. При реализации такой деятельности был создан отдел технического контроля, который взял на себя роль разработчика системы регламентирующей документации (включая введение единого стандарта), инициатора формирования и корректировки методических инструкций. Но, к сожалению, на момент проведения обследования, процесс подготовки ТОО «Жас-дэн» к сертификации в ИСО 9000 отложен, что практически прекратило всю деятельность по дальнейшей доработке и окончанию внедрения системы регламентирующих документов на фирме. В связи с этим, некоторые документы, которые являются обязательными в системе стандарта ИСО 9000 и определяющие структуру всей регламентирующей документации, порядок и сроки исправления регламентов ТОО «Жас-дэн», не утверждены и не применяются. В связи с прекращением деятельности над системой стандартизации на фирме продолжают применяться старые стандарты оформления регламентирующих документов. Дополнительным плюсом в системе стандартизации ИСО 9000 было наличие процедуры предварительного согласования и визирования документации, что дало возможность обеспечить точное соответствие сформированного регламента нормам и правилам реализации производственных процессов, перечню функций и системе взаимодействия подразделений фирмы.

По итогам анализа регламентирующей документации по направлениям ТОО «Жас-дэн» следует отметить такие недочеты:

- небольшой уровень детализации методических инструкций - не всегда ясны последовательность исполнения действий, требования к предоставлению промежуточных и итоговых результатов исполнения процедур, временному ограничению на исполнению работ;
- отсутствие ясной связи между документацией, регламентирующими последовательность исполнения работ и должностными инструкциями;
- использования распорядительных документов для регламентации последовательности исполнения отдельных мероприятий в сфере руководства фирмой, что явно говорит о недостаточности регламентированности работы фирмы;
- не определены точный перечень ответственных лиц, время подготовки и принятия управленческих решений, механизм и уровень ответственности за нарушение норм регламента.

Для оптимизации исполнения данной процедуры важно:

- сформировать и ввести единый стандарт требований (по информационному исполнению и глубине проработанности) к документам;
- формализовать процедуру изучения должностных лиц и проработать механизм контроля соответствия содержания регламентирующей документации нормам реальной деятельности, сформировать механизм ответственности за нарушение регламентов.

3. Поиск и отбор персонала

Поиск и отбор кандидатов на замещение вакантных должностей проводится Отделом кадров и профессиональных компетенций, на базе заявок от начальников отделов ТОО «Жас-дэн», в которых появились вакансии.

Поиск кандидатов осуществляется с применением фонда занятости, кадровых агентств, средств массовой информации (объявления о приеме в газетах, по местному радиоканалу), с помощью размещения объявлений о приеме новых сотрудников на доске информации перед проходной фирмы.

Решение о соответствии кандидата нормам вакансии принимает начальник отдела кадров и профессиональных компетенций.

После того, как начальник отдела кадров и профессиональных компетенций принял окончательное решение о соответствии данного кандидата требованиям вакансии, кандидат приступает к процедуре оформления и адаптации.

4. Оформление и адаптация новых сотрудников

Оформление нового работника на работу проводится в строгом соответствии с трудовым законодательством и нормам по ведению кадровой документации. В автоматизированную систему руководства «1С: Предприятие 8.0», вносятся данные только о постоянных сотрудниках фирмы. Электронная база информации по временным работникам не ведется, что создает дополнительные трудности по применению данных при отборе кандидатов и при расчете заработной платы в автоматическом режиме.

Процесс адаптации нового работника включает:

- комплекс мероприятий по введению в должность (производственно-технический инструктаж и инструктажи по технике безопасности и пожарной безопасности);
- знакомство с предприятием, его задачами, историей, традициями и перспективами развития (происходит по усмотрению, желанию и возможности непосредственного начальника нового сотрудника);
- знакомство с коллективом.

Процедура адаптации нового сотрудника в ТОО «Жас-дэн» проводится по 2 схемам:

- прием на временную работу;
- прием на испытательный срок.

Технология введения нового работника в производственный процесс отработана на предприятии. За адаптацию нового сотрудника на рабочем месте и в трудовом коллективе несет ответственность начальник того отдела, куда вновь принятый сотрудник был принят на работу.

5. Оценка персонала (оценка уровня квалификации сотрудников).

Оценка работников при приеме на работу для подтверждения квалификации новых сотрудников и присвоения разрядов в ТОО «Жас-дэн» проводится на усмотрение

начальников отделов (анкетирование, ранжирование, экзамен). Для организации оценки квалификации, начальник отдела проводят работу по подготовке проектов документации для создания и организации деятельности аттестационной комиссии.

В ТОО «Жас-дэн» (один раз в полгода) проводятся квалификационные экзамены, на которых делается оценка соответствия уровня профессиональной подготовки требованиям профессии (квалификация, знания требований охраны труда, норм и правил при работе с производственными объектами повышенной опасности, правил пожарной безопасности). Итоги организации аттестационной комиссии фиксируются в Протоколе заседания, который передается начальнику производства для осуществления дальнейших работ по подготовке Проекта приказа об аттестации и присвоения разрядов, передаче документации на утверждение Генеральному директору, отражении решений аттестационной комиссии и приказа Генерального директора в личных делах (карточки формы Т2) и трудовых книжках работников. По результатам проведения проверки знаний требований охраны труда и правил по работе с производственными объектами большой опасности, мастер делает соответствующие пометки об организации мероприятия в журналах.

Мероприятий по оценке персонала в ТОО «Жас-дэн», кроме подтверждения квалификации сотрудников, не проводилось.

Описанная процедура проведения в ТОО «Жас-дэн» оценки соответствия профессиональной квалификации, подтверждения (присвоения) разрядов и знаний требований трудовой охраны и правил по работе с производственными объектами большой опасности отдельных категорий сотрудников, не считается процедурой аттестации, определенной государственными нормативными актами. Такая процедура, по своей сути, считается стандартным механизмом подтверждения (присвоения) квалификации и оценки уровня знаний особенностей деятельности с производственными объектами повышенной опасности, установленной Госгортехнадзором как обязательная, для определенных категорий сотрудников. В тоже время, «Порядок обучения» имеет некоторые созданные признаки регламентирования процесса аттестации в ТОО «Жас-Дэн».

Итак, в ТОО «Жас-Дэн» в силу имеющейся особенности, произошла подмена частично регламентированной процедуры аттестации на привычную для фирмы процедуру оценки квалификации сотрудников для подтверждения (присвоения) разрядов и оценка знаний на допуск к работе с опасными производственными объектами. В итоге, подобные аспекты организации оценки руководителей,

сотрудников и служащих фирмы, как: оценка уровня формирования повышения квалификации кадров у сотрудников; рабочих результатов, как коллектива, так и каждого сотрудника; уровня мотивации персонала (мотивационной области) остались вне поля зрения управления фирмы.

Одним из минусов руководства персонала в ТОО «Жас-дэн» считается отсутствие внутрифирменного обучения.

6. Стимулирование персонала

В ТОО «Жас-Дэн» используется такая система трудовой оплаты:

- сдельно-премиальная – для трудовой оплаты производственных рабочих;
- окладно-премиальная – трудовая оплата административно-управленческого персонала.

Трудовая оплата сотрудников проводится из фонда оплаты труда. ФОТ фирмы имеет постоянную часть (оклады АУП с не сдельной системой оплаты труда) и переменную (трудовая оплата сдельщиков и премия работников с не сдельной системой оплаты труда) часть. Переменная часть создается по итогам производственной работы и имеет прямую зависимость от объема произведенной и реализованной продукции. Отличием ТОО «Жас-дэн» считается то, что спрос на товары фирмы имеет сезонные колебания, что сказывается на объеме ФОТ для трудовой оплаты сдельщиков. Премия оплачивается сотрудникам каждый месяц в размере 20% к заработной плате, что понижает уровень производительности деятельности, ведь премия воспринимается работником как часть заработной платы, а не как вознаграждение за достижение новых итогов работы.

Фирме ТОО «Жас-Дэн» целесообразно:

- перейти от ежемесячного премирования к ежеквартальному (кроме подразделений Сбыта, столовой, торгового дома и склада готовой продукции);
- изменить соотношение между постоянной частью оплаты труда и переменной;
- сформировать новые показатели премирования;
- ввести новые условия по премированию.

Необходимость перехода от ежемесячного премирования к ежеквартальному и изменение баланса между постоянной частью трудовой оплаты и переменной на

ТОО «Жас-Дэн» вызвана тем, что при значительной системе премия воспринимается работником как часть заработной платы, а не как вознаграждение за достижение новых результатов работы. Ведь за исполнение должностных обязанностей сотрудник должен получать должностной оклад, при этом частичное неисполнение должностных обязанностей должно вести за собой пропорциональное объему исполненной деятельности понижение заработной платы. Премия должна считаться дополнительным вознаграждением за достижение особо существенных для фирмы итогов работы. Особыми результатами работы для работников руководства считается увеличение реализации, снижение издержек и т. д., то есть улучшение основных экономических показателей работы фирмы, которые должны быть показаны в бюджетах фирмы.

При новой системе трудовой оплаты вознаграждение работника будет выглядеть таким образом: должностной оклад - оплачивается каждый месяц; премия - оплачивается по результатам достижения заданных итогов работы всей фирмы (это считается условием премирования, при неисполнении которого премия просто не начисляется). Применение этого условия премирования на ТОО «Жас-Дэн» будет создавать мотивы на достижение единого результата работы фирмы.

При этом соотношение постоянной и переменной частей за квартал на ТОО «Жас-Дэн» должно выглядеть таким образом:

- постоянная (сумма окладов за три месяца) – 80-90%;

- переменная (квартальная премия) – 20-10%.

Согласно условий, которые отражены в Коллективном договоре, труд сотрудников оплачивается исходя из установленных на фирме норм выработки, времени и иных норм деятельности, которые рассчитаны бухгалтерией и утвержденных Генеральным директором.

Выплата заработной платы проводится 2 раза в месяц (аванс и зарплата).

7. Оценка результатов работы:

- оценка итогов деятельности сотрудников ТОО «Жас-Дэн» проводится начальником производства и отделом технического контроля;

- по итогам работы кадров ТОО «Жас-Дэн» проводится по таким направлениям:

- оценка индивидуального вклада работника в результат работы подразделения - КТУ;

- оценка качества всей деятельности;
- оценка индивидуального вклада работника в итоги деятельности подразделения (КТУ) проводится мастером с помощью личного контроля;
- отдельным направлением считается оценка качества труда сотрудников, специалистов и руководителей фирмы.

Заключение

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

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

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

Таким образом, можно сделать определенные выводы:

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с

учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики. Разработка стратегии управления персоналом осуществляется в несколько этапов:

1. Нормирование.

Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития

2. Программирование.

Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации

1. Мониторинг персонала.

Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Список использованных источников

Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414 (с последними изменениями и дополнениями);
2. Правилами ведения и хранения трудовых книжек, утвержденными приказом Министра здравоохранения и социального развития Республики Казахстан от 30 ноября 2015 года № 929.
3. Типовые правила документирования и управления документацией в государственных и негосударственных организациях, утвержденных приказом Министра культуры и спорта Республики Казахстан от 22 декабря 2014 года № 144.

Научная литература

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 831 с.
2. Анализ типичных ошибок в кадровом делопроизводстве / под ред. Ю.Л. Фадеева. – М.: Эксмо, 2017. – 160 с.

3. Андреева В.И. Делопроизводство: практическое пособие / А.И. Андреева. - 10 изд., перераб. и доп. - М.: ООО «Управление персоналом», 2015. - 200 с.
4. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие /А.Н.Аверин. - М.: Изд-во РАГС, 2014. - 224с.
5. Аверченко Л.К., Доронина И.В., Меньшова В.И., Черняк Т.В. Персонал-технологии в кадровой работе: реферативный сборник / под общ. ред. Л.К.Аверченко. - Новосибирск: СибАГС, 2015. - 144 с.
6. Батаев А.А. Идеальный персонал: проф. подготовка, переподготовка, повышение квалификации/А.А. Батаев. - М.: Альфа-Пресс, 2015.-176 с.
7. Белов, А.Н. Настольная книга специалиста службы делопроизводства / А.Н. Белов, А.А. Белов. - М.: Эксмо, 2012. - 320 с.
8. Беляцкий, Н.П., Веселько, С.Н., Ройш. Управление персоналом: Учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Н. Велесько, П. Ройш. - Минск: Экоперспектива, 2014. - 352 с.
9. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. - Санкт-Петербург: Питер: Питер принт, 2013. - 412 с.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник/ В.Р. Веснин. - М.: Проспект,2015. - 688 с.
11. Венчин, А.П., Матирко В.В. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Венчин, В.В. Матирко. - Москва: Дело, 2015. - 50 с.
12. Демин Ю.М. Делопроизводство. Подготовка служебных документов / Ю.М. Дюмин - СПб.: Питер, 2013 - 220с.
13. Дятлов В.А., Кибанов А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Издательство ПРИОР, 2013. - 512 с.
14. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. - 6 -е изд., доп. и перераб. - Н.Новгород: НИМБ, 2017 - 1100 с
15. Кибанов, А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - Москва: Инфра-М, 2016. - 471 с.

Приложение А

Способы кадровой работы, влияющие на доходы организации

№ Способ влияния

Результаты

Инструменты

1	Укрепление трудовой дисциплины	Сократятся невыходы на работу по уважительным причинам, опоздания на работу, случаи использования рабочего времени в личных целях	Комплекс мер по укреплению трудовой дисциплины и их контроль. Введение системы наказаний за нарушение трудовой дисциплины
2	Устранение непроизводительных потерь рабочего времени	Повысится производительность труда на каждом рабочем месте	Анализ рабочего места и рабочих процессов, грамотное проектирование рабочего места
3	Минимизация текучести персонала	Сократятся затраты, связанные с вводом нового человека в должность и его обучение. Создастся рабочая атмосфера, способствующая удовлетворенности работой	Создание в организации благоприятного психологического климата, осуществление на практике принципа здоровых человеческих отношений.
4	Поддержание на конкурентоспособном уровне заработной платы работников и пакета социальных программ	Минимизируется уровень текучести персонала, формируется «корпоративный дух» организации, повысится оценка организации со стороны ее работников, появится стимул к большей самоотдаче на работе, повысится производительность труда	Анализ рынка труда специалистов организации, анализ размера их заработной платы, анализ социальных программ конкурентов. Разработка соответствующих программ и предложение их руководству. Внедрение и контроль.

5 Правильная организация обучения и переобучения работников

Повысится уровень оценки организации в глазах ее работников, повысится производительность труда, повысится уровень обслуживания клиентов, сократится число ошибок в документах, сократятся суммы штрафов, выплачиваемых внешним организациям.

Проведение на регулярной основе проведения оценок персонала и аттестаций. Анализ учебных заведений и учебных программ, необходимых организации, анализ условий обучения. Заключение договоров на обучение с сотрудниками и организациями, предоставление условий для учебы. Планирование и контроль.

6 Поддержание здоровья работников и создание безопасных условий труда

Сократится количество отпусков по временной нетрудоспособности. Сформируется особый «корпоративный дух» организации, произойдет сплочение коллектива, повысится оценка организации в глазах его служащих. Повысится уровень работоспособности.

Регулярное проведение диспансеризации работников, профилактических медицинских мероприятий. Предоставление возможности работникам бесплатно посещать спортивные клубы, залы, бассейны. Разработка программ по поддержанию здоровья, их внедрение и контроль.

<p>7 Прием на работу достойных специалистов</p>	<p>Повысится производительность труда на каждом рабочем месте, повысится уровень обслуживания клиентов, сократится число ошибок в документах, сократятся суммы штрафов, выплачиваемых внешним организациям. Создастся благоприятный психологический климат в коллективе, способствующий продуктивной работе.</p>	<p>Проведение анализа работы сотрудников, аттестаций, разработка должностных инструкций и положений о подразделениях, формирование конкретных профессиональных, физиологических, психологических и квалификационных требований к должности. Всесторонний анализ кандидатов на работу.</p>
<p>8 Поддержка и поощрение работников, творчески подходящих к своей работе и выдвигающих рационализаторские предложения.</p>	<p>Повысится производительность труда. Повысится уровень обслуживания клиентов. Укрепитесь численность новых клиентов. Повысится уровень оценки в глазах ее работников.</p>	<p>Изучать идеи работников и предлагать к внедрению лучшие из них. Создать общественный совет из высококвалифицированных специалистов, рассматривающих программу и внедрить ее.</p>