

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования. История развития кадровых служб российских компаний относительно короткая, но бурная. Из отдела кадров начала 1990-х гг. они превратились в департаменты по работе с персоналом, которые имеют разветвленную структуру и широкий спектр функций, начиная от поиска кандидатов на вакантную должность и заканчивая диагностикой организационной культуры и морально-психологического климата в организации.

По мере расширения сферы функциональной деятельности кадровой службы и пополнения ее состава профессиональными сотрудниками, специалистами в области управления персоналом, изменяется ее положение в структуре властных отношений организации. Статусные позиции HR-менеджеров и специалистов укрепляются в связи с тем, что они постепенно включаются в процессы стратегического управления компанией.

В настоящее время линейные менеджеры крупных компаний, где сформированы полноценные кадровые службы, не решают практически ни одного вопроса, связанного с управлением человеческими ресурсами, без участия HR-менеджеров и специалистов. В этих компаниях HR-менеджеры закрепили за собой определенные зоны ответственности: они контролируют динамику производительности труда, текучести персонала, влияют на структуру и качество человеческих ресурсов организации, на формирование корпоративной культуры.

Таким образом, можно констатировать, что в компаниях с развитой структурой менеджмента кадровые службы, и соответственно их сотрудники, играют одну из ключевых ролей в управлении персоналом. Однако чаще всего эта роль ограничивается уровнем реализации стратегических решений, принимаемых топ-менеджментом компании. И лишь немногие руководители кадровых служб являются членами команды топ-менеджмента.

Отстраненность от процесса принятия стратегически важных решений делает позицию отдела по работе с персоналом более слабой по сравнению с другими подразделениями: финансовой службой, отделом маркетинга и отделом логистики. И, как следствие, возникают дополнительные ограничения на пути развития

человеческих ресурсов организации.

Цель работы – анализ особенностей влияния кадровой стратегии на работу службы персонала.

Задачи исследования:

- 1) анализ учебной и научной литературы по теме исследования;
- 2) анализ особенностей управления человеческими ресурсами;
- 3) определение понятия и особенностей трудового потенциала;
- 4) анализ особенностей стратегии управления персоналом;
- 5) анализ особенностей влияния кадровой стратегии на работу службы персонала.

Объект исследования – кадровая стратегия и ее особенности.

Предмет исследования – влияние кадровой стратегии на работу службы персонала.

По структуре работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы. Первая глава исследования посвящена особенностям управления человеческими ресурсами и трудовым потенциалом в организациях. Во второй главе работы нами рассматриваются особенности влияния кадровой стратегии на работу службы персонала.

## **1. Особенности управления человеческими ресурсами и трудовым потенциалом в современной фирме**

### **1.1. Управление человеческими ресурсами и его особенности**

История развития теории и практики управления человеческими ресурсами (HRM), как и любая история, имеет периоды спокойного течения и кризисного бурления. Каждый кризис, с одной стороны, ставит под сомнение значимость всех предыдущих достижений, с другой стороны – создает основу для новых

направлений развития. Так было в конце 20-х годов XX века, когда на фоне рациональной технократии Ф.Тейлора и четкой иерархической механики управления А.Файоля прозвучал голос Э.Мейо, впервые серьезно обратившего внимание на «человеческое лицо» предприятия.

Так было и в 60-е, когда работы Ф.Херцберга позволили увидеть, что поведение персонала – не результат индивидуальных или групповых особенностей людей, а следствие конкретной управленческой системы, продукт ее культуры и результат ее технологий.

Так было и в 80-е, когда стало очевидным, что методологические основы управления нуждаются в существенном пересмотре, ибо со всех сторон стали раздаваться голоса в защиту субъективности управленческой деятельности, ее негарантированной рациональности, что существенно подорвало основу не только логичным построениям общей теории управления, но и технологиям управления персоналом, также основывающимся на рациональных моделях[1].

Идеология стратегического менеджмента, предложенная Р.Капланом и Д.Нортоном, и созданная на ее основе сбалансированная система показателей, базируется на признании того факта, что любое управление начинается с идеи, и именно идеи способствуют как развитию и процветанию любой организации, так и приводят к ее краху.

Быстро завоевавшие популярность понятия «миссия», «видение», «цели» заставили пересмотреть многие управленческие доктрины, и прежде всего – концепции алгоритмичности принятия управленческих решений, ясности значимых умений и навыков, способствующих эффективному управлению. В теории управления человеческими ресурсами сразу же появилось нестрогое понятие «компетенции», что привело в необходимости пересмотра всего измерительного инструментария.

Описанные изменения в общем понимании существа управления буквально атакуют многие базовые предположения. Например, под сомнение ставится то, что лица, принимающие управленческие решения, реально способны сначала собрать всю необходимую информацию, беспристрастно проанализировать ее, взвесить альтернативы, а затем выбрать действительно лучшее решение.

Или предположение о том, что стратегия организации – результат планомерной и сознательной работы высшего управленческого звена. Так или иначе, специалисты, занимающиеся проблемами стратегического развития организаций все больше и больше сталкиваются с тем, что многие стратегические сложности определяются

тем, как организованы процессы циркуляции знаний в конкретной компании, как эти знания аккумулируются и как «работают»[\[2\]](#).

Следовательно, ни у кого уже не возникает сомнений в том, что люди и то, как они мыслят, является основным ресурсом развития организации. Именно это обстоятельство принципиально переворачивает представления о роли инструментов управления человеческими ресурсами в успехе организации. Из механизма, обеспечивающего решение управленческих задач, HRM становится механизмом их формулирования.

Д.Ульрих в своей работе показал, как в связи с изменениями в представлениях об управлении должна меняться роль специалиста по управлению персоналом в организации[\[3\]](#). Он предложил выделить четыре ключевые позиции, в которых должен выступать специалист этого профиля в структуре менеджмента организации.

Во-первых, это стратегический партнер, который занимается «настройкой» трудовых ресурсов на выполнение стратегических планов организации. Такая «настройка» выражается как в формировании особой структуры персонала, так и в создании технологий нацеливания потенциала сотрудников на решение конкретных бизнес-задач.

Во-вторых, специалист в области персонала – это административный эксперт, ревностно следящий за тем, чтобы средства, инвестированные в оптимизацию трудовых ресурсов, были прибыльно возвращены. Роль лидера персонала (третья позиция) выражается в готовности специалиста по HRM создать и реализовать технологии, с помощью которых способности и желания сотрудников могут быть инкорпорированы в организационные процессы и проекты.

И, наконец, роль агента перемен, которая означает способность специалиста в области человеческих ресурсов быть инициатором перемен, основанных на структурировании видения бизнеса, осознании значимых для компании характеристик профильного рынка. Именно эта роль практически не прорисована в технологическом портфеле специалиста HRM, так как выводит его деятельность за пределы понятного всем контекста характеристик персонала[\[4\]](#).

Исследования последних лет показывают, что топ-менеджменту компаний очень нужен помощник, проливающий свет на реальные основания принятия решений и организации действий сотрудников. Так, например, анализ представлений руководителей и ключевых специалистов компаний различных отраслей об

основных конкурентах их компаний свидетельствует о принципиальных различиях в выделении основных групп конкурентов, определении критериев базового конкурента, несистемности представлений о структуре конкурентного поля и т.д. Это приводит к тому, что во многих компаниях выбираются неадекватные ситуации стратегии, что, в конечном итоге, может привести к полному краху компании.

Новые технологии управления персоналом – технологии формирования и реализации знаний – передовая область развития теории и практики HRM. Разработка этих технологий основана на серьезных научных исследованиях, которыми заняты специалисты разных научных областей: социологи, психологи, культурологи, экономисты, маркетингологи и т.д. Вне зависимости от своей профессиональной принадлежности, эти специалисты создают платформу нового направления деятельности HRM – формирование стратегической компетентности организаций через систему управления знаниями.

## **1.2. Трудовой потенциал: понятие и особенности**

Состав и численность населения во многом определяют состояние и развитие общества. В экономике труда особое внимание уделяется той части населения, которая является носителем трудовых отношений. Человеческие ресурсы - это часть населения страны, обладающая профессиональными знаниями и навыками. Однако в отечественной экономической литературе и статистическом учете термин «человеческие ресурсы» не получил распространения, а для управления ими широко используется термин «трудовые ресурсы», который возник в 20-х годах.

Под трудовыми ресурсами понимают часть населения страны, обладающую физическим развитием, умственными способностями, знаниями, необходимыми для осуществления полезной деятельности. Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих граждан моложе (работающие подростки) и старше (работающие пенсионеры) трудоспособного возраста. Возрастные границы и социально-демографический состав трудовых ресурсов определяется законодательными актами[5].

Другим понятием, которое выражает человеческие ресурсы является «экономически активное население», к нему относится занятое население и численность безработных, ищущих работу. Это понятие давно утвердилось в странах с развитой рыночной экономикой. В международных стандартах термин

«экономически активное население» используется в качестве основополагающего понятия. К экономически неактивному населению относятся учащиеся, студенты, курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях; лица, получающие пенсию; лица, занятые домашним хозяйством; лица, прекратившие поиск работы; лица, которым нет необходимости работать.

Развитие человеческого потенциала при широком подходе включает вопросы демографии, уровня и качества жизни, занятости и безработицы, здоровья, образования, состояния социальной инфраструктуры, экологической устойчивости и др. Кроме комплексных показателей система показателей развития человеческого потенциала содержит количественные и качественные показатели, среди которых выделяются непосредственные и косвенные.

Основная количественная характеристика человеческого потенциала региона - показатель численности населения. Из качественных показателей к непосредственным относят продолжительность жизни, уровень образования и уровень доходов, а к косвенным - показатели, характеризующие уровень здоровья, трудовые ресурсы и состояние рынка труда и некоторые другие.

Комплексный показатель, разработанный ООН для наблюдения за социальным прогрессом, - индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП), описывающий качественные характеристики человеческого потенциала. Это среднее арифметическое из трех индикаторов уровня и качества жизни:

- индекса ожидаемой продолжительности жизни;
- индекса уровня образования; (рассчитывается на основе оценок степени грамотности населения, полноты его охвата обучением в начальной, средней и высшей школе (доля учащихся возрасте 7-24 лет);
- индекса реального ВРП (ВВП) на душу населения[\[6\]](#).

Чем ближе величина индекса к 1, тем выше развитие человеческого потенциала и тем условия жизни в данном регионе ближе к общепризнанным критериям благополучия.

Также в экономической литературе наряду с понятием «трудовые ресурсы» можно встретить и такое понятие как «трудовой потенциал». Возможный результат использования трудовых ресурсов зависит от их состава по полу, возрасту, образованию, состоянию здоровья, желания трудиться и приносить пользу

обществу. Трудовые ресурсы, рассматриваемые в качественном измерении, т.е. с учетом вышеназванных параметров, представляют собой трудовой потенциал.

Выделяют следующие компоненты трудового потенциала: здоровье; нравственность и умение работать в коллективе; творческий потенциал; активность; организованность; образование; профессионализм; ресурсы рабочего времени. Трудовой потенциал можно рассматривать как по отношению к индивидуальному работнику, так и к предприятию и обществу в целом.

Трудовым потенциалом сотрудника является его потенциальная способность, его ресурсный потенциал в мире труда. Трудовой потенциал является частью потенциала человека, поскольку он характеризует только сферу труда. Трудовым потенциалом предприятия является общий ресурсный потенциал использования штатных сотрудников коллектива. Трудовым потенциалом общества являются совокупные возможности трудовых ресурсов.

Таким образом, можно выделить следующие основные проблемы в развитии человеческого потенциала, трудовых ресурсов и рынка труда:

- 1) ухудшение количественных характеристик человеческого потенциала - значительное сокращение численности населения из-за миграционной и естественной убыли;
- 2) ухудшение качественных характеристик человеческого потенциала - снижение показателей здоровья, отставание продолжительности жизни от средней по стране, замедление темпов роста образовательного уровня населения региона;
- 3) сокращение численности экономически активного населения, обуславливающее снижение трудового потенциала области, что является ресурсным ограничением дальнейшего экономического роста;
- 4) снижение качественных характеристик трудовых ресурсов, проявляющееся в ухудшении профессионально-квалификационной структуры занятых (уменьшение доли занятых в сфере образования, науки и рост удельного веса неквалифицированных рабочих), а также структуры занятых по уровню образования, что является фактором ограничения развития области;
- 5) дисбаланс структуры подготовки кадров и потребностей экономики области в специалистах; территориальная (на уровне муниципальных образований) несбалансированность спроса и предложения на рынке труда;

6) высокая, с тенденцией роста, доля занятых во вредных, не отвечающих санитарно-гигиеническим нормам, и опасных условиях труда в основных отраслях экономики области;

7) высокая дифференциация уровней оплаты труда;

8) недостаточно высокая эффективность использования трудовых ресурсов, проявляющаяся в низких темпах роста производительности труда[7].

В целом человеческий потенциал как фактор социально-экономического развития, несмотря на наличие неблагоприятных тенденций, довольно высок.

Сокращение численности трудовых ресурсов и ухудшение профессионально-квалификационной структуры занятых - фактор, ограничивающий возможности экономического развития области, особенно в части реализации крупномасштабных проектов.

## **2. Особенности влияния кадровой стратегии на работу службы персонала**

### **2.1. Стратегия управления персоналом и ее особенности**

Управление персоналом — одно из главных направлений деятельности, оказывающее существенное влияние на конкурентоспособность и эффективность любой организации. Рыночная экономика диктует необходимость изменения кадровой политики. Для получения наибольшей прибыли важной составляющей при работе с кадрами является определение правильной стратегии управления персоналом, основанной на сочетании целей конкретного сотрудника и стратегических планов компании в целом.

Под стратегией управления персоналом понимается создание ответственного, профессионального, конкурентоспособного коллектива, способного выполнить долгосрочные планы компании и в полной мере реализовать ее стратегические цели. Стратегия включает совокупность средств и способов управления работниками фирмы, используется в определенный временной промежуток и

направлена на реализацию кадровой политики.

Существует целый ряд целей, которые преследует организация при проведении кадровой политики:

- Удовлетворение потребности в рабочей силе на предприятии в соответствии с перспективами его развития.
- Проведение мер на всех уровнях для обеспечения достойного уровня заработной платы, которая будет достаточна не только для набора персонала, но и для его удержания на рабочих местах и мотивации.
- Выполнение задач, связанных с развитием лидерских качеств у сотрудников, занимающих важные должности.
- Разработка эффективных программ, предназначенных для развития и обучения персонала, с целью повышения его квалификации и для того, чтобы сформировать высокий уровень внутренней динамики коллектива.
- Постоянное поддержание и развитие взаимодействия рядовых сотрудников с управляющими организации, а также отделов с департаментами.
- Психологическая поддержка членов рабочего коллектива в случае возникновения изменений на предприятии[8].

Основными принципами, необходимыми для осуществления правильной стратегии по управлению персоналом являются:

- Перспективность и долгосрочность новых проектов, направленных на повышение качества работы коллектива организации.
- Осуществление воздействий по управлению персоналом на увеличение их потенциальных возможностей.
- Создание условий, необходимых для реализации сотрудников, что может привести к повышению эффективности результатов от их работы.
- Обеспечение возможности выбора при возникновении изменений во внутренней и внешней среде предприятия.
- Регулярный надзор за выполнением задач, стоящих перед персоналом, и принятие своевременных мер для управленческих решений[9].

Существует три объекта, на которые направлена деятельность по управлению сотрудниками предприятия: сам рабочий коллектив как единое целое и каждый его член в отдельности; условия труда в организации; структура рабочего коллектива. Многие российские предприятия из-за неэффективного управления персоналом, отсутствия продуманной кадровой политики потеряли конкурентоспособность, лишившись высококвалифицированных кадров, вынужденных перейти на более оплачиваемую работу. В результате возрастающий спрос на высококвалифицированный труд на большинстве предприятий не может быть покрыт из числа безработных.

Несмотря на повышение заинтересованности работника в улучшении условий работы и поиска хорошо оплачиваемой работы, кадровая политика должна отражать возрастающую роль личности работника и учитывать его мотивацию и необходимость удовлетворения потребностей.

Стратегическое управление кадрами включает несколько этапов: анализ, выбор конкретного направления, реализация намеченных целей. Анализ. Этап характеризуется установлением стратегических факторов и проведением их оценки. Направление анализа включает не только внутреннюю среду компании, рассматриваются также внешние обстоятельства.

Внешняя среда — макросреда и окружение компании, с которыми осуществляется взаимодействие. К макросреде относятся правовые, политические, социальные, экономические, научно-технические, экологические факторы, а также обстоятельства международного характера. Непосредственное окружение состоит из рыночной инфраструктуры, кадровой политики фирм-конкурентов, рынка труда, бытового обеспечения и других составляющих.

При рассмотрении внутренней среды учитываются данные об используемых способах и моделях управления, финансовом состоянии организации, перспективах совершенствования технологических процессов, возможностях штата, теоретической подкованности и профессиональной компетенции сотрудников, их результативности и загруженности, применяемых мерах социальной защиты, качестве системы управления персоналом и производственным процессом.

По итогам проведенного анализа устанавливаются сильные стороны и уязвимые участки работы предприятия в области управления персоналом, выявляются угрозы внешней среды, которые необходимо избегать. Важно установить, какие слабые и сильные стороны есть у конкретных направлений управления

персоналом, а также в целом у системы. Для этого применяются распространенные в стратегическом управлении варианты: матрицы возможностей, угроз, способ составления профиля среды, метод SWOT (CBOT).

Самооценка организации, основанная на установлении слабых и сильных направлений, позволяет сопоставить кадровую работу с основными конкурирующими фирмами и учесть эти результаты при составлении дельнейшего плана действий. Опытный кадровый работник должен оценить все слабые и сильные стороны, выявить потенциал и угрозы, сопоставить связи и выделить такие комбинации, которые в любом случае должны быть учтены при разработке стратегии управления персоналом.

Выбор направления. После тщательного сбора и анализа информации происходит формирование стратегии управления персоналом, после изучения которых, осуществляется выбор наилучшей модели. Для успешной реализации поставленных задач формулируются главные цели и миссия компании.

Реализация. Процесс реализации начинается сразу же после полного и четкого определения стратегии. Она исполняется через среднесрочные и краткосрочные планы, которые находят отражение в различных программах и процедурах текущей деятельности компании[10].

Документирование стратегии управления персоналом отражается в стратегическом плане, где учтен конкретный перечень мероприятий и задач, сроки и ответственные исполнители в рамках каждой конкретной темы, объем ресурсов, включая информационные, материальные и финансовые.

В целом, кадровая политика будет более эффективна, если разрабатывать специальные документы, отражающие кадровую политику организации, например: правила внутреннего трудового распорядка, положения об оплате труда, аттестации работников и различного рода инструкции. Кадровая политика организации может находить отражение в коллективных договорах, в уставах предприятия и в других документах, регулирующих трудовые отношения работников.

## **2.2. Роль и функции кадровой службы**

Управлением персоналом на предприятии занимается кадровая служба. Кадровая служба – совокупность специализированных структур, подразделений вместе с занятыми на них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики. Назначение кадровой службы не только в осуществлении и стратегии развития кадров, но и использования трудового законодательства, реализация социальных программ, как федерального, так и не федерального уровня.

Таким образом, кадровая служба является основным структурным подразделением компании по управлению кадрами, на которую возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки.

При определении круга задач по управлению персоналом условно выделяются основные и дополнительные задачи. В числе её основных задач можно выделить такие, как: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, отношения руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивации; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда[11].

К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техники безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Функции кадровой службы: поскольку в настоящее время число работников сферы управления достигает 30% состава организации, одной из важнейших проблем, решаемых службами персонала, является формирование оптимального управленческого аппарата, определения перспективной и текущей потребности в менеджерах.

Другая важная их функция — контролинг персонала. Его задачами являются: изучение влияния, которое оказывает существующее распределение сотрудников по рабочим местам на результаты работы организации; анализ социальной и экономической эффективности применения тех или иных методов управления; координация планирования персонала с планированием других сфер деятельности организации, особенно в связи с кардинальными преобразованиями в ней; создание информационной базы персонала.

Еще одной современной функцией служб персонала является осуществление кадрового маркетинга, основная задача которого — обеспечение организации высококвалифицированными работниками. Он представляет собой совокупность мероприятий по: изучению внутреннего и внешнего рынка труда; анализу ожиданий сотрудников в области служебных перемещений; распространению в рамках организации информации о потребности в кадрах, возможностях повысить или изменить свою квалификацию.

Следующая функция деятельности службы персонала - мониторинг — постоянное специальное наблюдение за состоянием кадров, их динамикой, в том числе текучестью; балансом трудовых ресурсов; стимулированием; удовлетворенностью работой; процессами найма, обучения, повышения квалификации, продвижения; состоянием трудовой дисциплины; травматизмом и проч.

Планирование потребности в персонале - одно из важнейших направлений кадрового планирования и определяется как процесс обеспечения предприятия необходимым количеством квалифицированного персонала на определенный период[12].

## **2.3. Основные аспекты влияния кадровой стратегии на работу службы персонала**

Благодаря правильной стратегии управления работниками можно добиться синергетического эффекта, который позволит создать сплоченное, нацеленное на высокие результаты производство. Многие российские исследователи, занимающиеся вопросами этой области, полагают, что функционирование предприятия как единой системы во многом зависит от выполнения следующих условий: обеспечение правильного развития системы адаптации, как к внутреннему, так и внешнему рынку трудовых ресурсов; использование в работе

гибкой системы организации деятельности всех сотрудников; применение систем выдачи заработной платы, которые учитывают не только профессионализм каждого работника в отдельности, но и привнесенный им вклад в достижение целей предприятия[13].

В данном случае должна присутствовать справедливая политика по мотивации и оценке результатов персонала. Соблюдение важнейшего условия – распределение «ролей» в процессе производства. Каждый работник должен занимать свое место, и ему должны быть поручены только те дела, которые он способен выполнить максимально качественно.

Все члены коллектива совместно с руководством предприятия обязаны постоянно взаимодействовать посредством регулярного обсуждения текущих и долгосрочных вопросов, касающихся не только производства, но и проведения кадровой политики. Непременное наличие разветвленной коммуникационной системы, на которой и основана вся стратегия управления персоналом.

Стратегия управления персоналом может зависеть от главной стратегии организации, а также быть ее элементом. В любом случае она полностью ориентирована на бизнес, и от варианта корпоративной стратегии фирмы зависит тип стратегических целей управления кадрами. Рассмотрим наиболее значимые из видов стратегий управления персоналом.

Предпринимательская стратегия. Ее главной задачей является быстрая реализация намеченных планов, даже если они недостаточно проработаны. Присутствует высокий уровень финансового риска, проекты разрабатываются с минимальным количеством шагов.

В таком случае стратегия управления персоналом организации заключается в подборе инициативных и креативных сотрудников, обладающих новаторскими данными. Члены коллектива должны быть мобильны и быстро приспосабливаться к новым условиям деятельности, вместе с тем готовы рисковать и брать на себя ответственность, способны все начатые дела доводить до логического завершения. При этом целесообразно, чтобы состав ведущих специалистов не претерпевал существенных изменений. Предусматривается материальное стимулирование на коммерческой основе, с ориентацией на потребности работника. Оценка работы осуществляется индивидуально, без жестких мер, с учетом вклада сотрудника.

Стратегия динамического роста. Такая стратегия компании основывается на системном сопоставлении текущих задач и перспективных планов в целях

формирования надежной основы будущей деятельности. Степень риска при такой форме управления не такая высокая, как в предыдущем случае. Главные задачи и методы реализации стратегии управления персоналом фиксируются для осуществления контроля и проведения детального анализа, используемого для корректировки планов деятельности компании.

Стратегия управления кадрами подразумевает отбор и штатную расстановку наиболее гибких сотрудников, быстро адаптирующихся к переменам, при этом умеющих рисковать. Они должны взаимодействовать с остальным коллективом, уметь выявлять проблемы в бизнесе организации. Штат должен быть четко зафиксирован в организационной структуре. Предусматривается справедливое вознаграждение за работу. При этом оценка деятельности строится на заранее оговоренных четких критериях. Стратегия предусматривает различные варианты служебного продвижения[14].

Стратегия прибыльности. Основной акцент фирмы — сохранение накопленной прибыли и поддержание ее на достаточном уровне. Поэтому чаще всего не предусматривается расширение штата, финансовые затраты на прием работников минимальные. Такой стратегии придерживаются компании с развитой управленческой структурой, у которых разработана и функционирует система нормативных документов. В этом случае стратегия управления штатом сориентирована на повышение результативности персонала, его компетентности при сохранении количества кадров, а также на получение максимального эффекта при минимальном уровне риска. Используются очень жесткие критерии отбора сотрудников. Сумма вознаграждения зависит от заслуг, а также от внутриаорганизационных критериев поощрения.

Ликвидационная стратегия. Из-за ожидаемого падения показателей практически не уделяется внимание деятельности сотрудников, никто не пытается спасти организацию. Планируется кадровое сокращение, реализация активов и смягчение возможных убытков. Стратегия управления персоналом направлена на удовлетворение потребности в специалистах на непродолжительное время, с узким спектром деятельности и основана на производственной необходимости. Оплата, как правило, не предусматривает каких-либо стимулов, в основе критериев лежат управленческие оценки.

Циклическая стратегия. Главная задача — спасти предприятие, выжить в ближайшем будущем и подготовить основу для будущей стабильной деятельности. При такой форме сокращаются затраты компании, в том числе на финансирование

штатного состава.

Кадровая политика направлена на тщательный отбор кандидатов, сохранение в штате организации гибких, готовых к изменениям работников, ориентирующихся на далекие перспективы и глобальные задачи. От кадров требуются разносторонние знания и навыки. Оплата строится на полученных результатах. Возможны кадровые продвижения[\[15\]](#).

Процесс составления стратегии может осуществляться следующими способами: сверху вниз; снизу вверх. Первый метод предполагает наличие цепочки от руководящего состава организации к составлению задач для каждого конкретного отдела. Промежуточным звеном в этой связи является общая стратегия всего предприятия. Что касается второго способа, то он предполагает принятие мер, начиная от каждого отдела и заканчивая общим планом дальнейших действий организации. Между этими составляющими должна присутствовать разработка плана мероприятий, направленных на достижение целей компании.

Компоненты, входящие в состав стратегии управления персоналом организации:

- условия труда (безопасность работников на производстве);
- методики, разработанные для регулирования отношений между сотрудником и его работодателем;
- способы устранения возможных конфликтов в коллективе;
- разработка корпоративного кодекса в фирме этики поведения;
- меры, необходимые для адаптации новых сотрудников;
- обучение и повышение квалификации персонала, необходимое для реализации целей предприятия;
- создание или усовершенствование системы обучения, способной произвести перепрофилирование отдельных членов коллектива;
- составление плана о потребностях в дополнительном персонале;
- формирование новых методик, необходимых для приема на работу новых сотрудников;

- составление новых условий и требований, которые будут предъявляться к новым кандидатам на различные должности;
- разработка мер, согласно которым будет усовершенствована система, предназначенная для решения юридических вопросов между работниками и нанимателем;
- принятие эффективных мер для мотивации трудового коллектива;
- проведение мероприятий для обеспечения социального развития трудового коллектива;
- обеспечение разумного карьерного роста всех сотрудников;
- стимулирование штата нематериальными вознаграждениями;
- разработка программы для развития системы по управлению персоналом в целом [\[16\]](#).

Все эти компоненты должны в той или иной мере реализовываться в стратегии, которая проводится организацией.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время наиболее актуальным вопросом является эффективное управление персоналом. В целом, в период кризиса повышение эффективности чаще всего сводится к двум главным способам: к сокращению затрат на персонал и к сокращению его численности. Никто в этом случае не задумается о том, как эти процессы отразятся на результативности работы персонала и что необходимо сделать, чтобы ее повысить.

Не смотря на то, что основной проблемой в кризис является резкое снижение результативности бизнеса, связанное как с процессами, происходящими в экономике страны, так и, с возможно, не очень высокой эффективностью самого бизнеса.

Необходимо обратить внимание на необходимость комплексной оценки всех составляющих, понимая, что если все другие виды ресурсов имеют серьезные ограничения резервов повышения их эффективности, то персонал как ресурс с этой точки зрения практически не исчерпаем. Важно правильно подобрать необходимые

инструменты.

При формировании стратегии управления персоналом учитывается взаимосвязь кадровой политики с деятельностью самого предприятия и всех происходящих внутри него процессов. Данное понятие представляет собой организацию работы сотрудников, имеющих конкурентоспособный потенциал. В этом случае главной мотивацией для появления каких-либо изменений в коллективе является не только имеющаяся на данный момент ситуация во внутренней и внешней среде предприятия, но и предстоящие события, которые могут произойти в будущем. Только благодаря соблюдению этих важных правил организация способна достичь поставленных перед ней целей и продолжать свое развитие.

При подготовке стратегии управления персоналом нужно помнить, что в основе улучшения способов и программ управления необходимо рассматривать человеческие ресурсы. При этом могут применяться разные способы ее формирования: сверху вниз (менеджмент – общая долгосрочная политика развития – стратегия и план определенной структурной единицы компании), или снизу вверх (подразделения – план и перспективы роста – слияние в единый план компании).

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Официальный сайт федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>
2. Бадалянц С.В. Современные подходы к управлению персоналом на предприятиях сервиса // Экономика и социум. – 2016. – № 8. – С. 38-41
3. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 310 с.
4. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учебное пособие / Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. – Мн.: Экоперспектива, 2012. – 367 с.
5. Виханский О. С., Наумов Л. И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2013. – 288 с.
6. Власова А.М. Система маркетинга персонала как инструмент покрытия потребности в персонале // Политика импортозамещения : проблемы и перспективы : материалы Всерос. заочн. науч.-практ. конф. – СПб., 2017. – С. 177-179.
7. Воеводина Н. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании // Управление персоналом. - 2015. - № 14. -

С.41 - 42.

8. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Издательство «Лань», 2014. – 528 с.
  9. Григорьева М. В. Психология труда: конспект лекций. – М.: Высшее образование, 2016. – 192 с.
  10. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. — СПб.: Питер, 2016. – 270 с.
  11. Журавлев П. В. Менеджмент персонала: Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2012. – 448 с.
  12. Занковский А. Н. Организационная психология. – М.: Академия, 2013. – 320 с.
  13. Игнацкая М. А. Психология управления и организационное поведение. – М.: Академия, 2016. – 400 с.
  14. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений: учебное пособие / Е.П. Ильин. - СПб.: Питер, 2015 - 500 с.
  15. Казаринова Е. Какое напряжение подать, или зависимость качества сервиса в рознице от уровня мотивации сотрудников // Мотивация и оплата труда. - 2015. - № 1. - С.4 - 9.
  16. Кудрявцева Е.И. Новые горизонты управления человеческими ресурсами // Вестник Коми Республиканской Академии государственной службы и управления при Главе Республики Коми, Серия: Теория и практика управления». 2014. № 7(12), с 160-162
  17. Липатов С. А. Организационные представления: постановка проблемы // Мир психологии. – 2014. – № 3. – С. 116-122.
  18. Липатов С.А. Проблема организационной приверженности и идентификации с точки зрения социальной психологии / Мир психологии, 2014, № 2, с. 142- 148.
  19. Мотовилин О. Г., Мотовилина И. А. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика. – М.: Высшая школа психологии, 2015. – 392 с.
  20. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджеров в организации: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015.
- 
1. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учебное пособие / Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. – Мн.: Экоперспектива, 2014. – С. 107. [↑](#)
  2. Воеводина Н. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании // Управление персоналом. - 2015. - № 14. - С.41 - 42. [↑](#)

3. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджеров в организации: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015. – С. 96 [↑](#)
4. Липатов С. А. Организационные представления: постановка проблемы // Мир психологии. – 2014. – № 3. – С. 116-122. [↑](#)
5. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджеров в организации: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015. – С. 96 [↑](#)
6. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учебное пособие / Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. – Мн.: Экоперспектива, 2013. – С. 107. [↑](#)
7. Липатов С. А. Организационные представления: постановка проблемы // Мир психологии. – 2014. – № 3. – С. 116-122. [↑](#)
8. Казаринова Е. Какое напряжение подать, или зависимость качества сервиса в рознице от уровня мотивации сотрудников // Мотивация и оплата труда. - 2015. - № 1. - С.4 - 9. [↑](#)
9. Журавлев П. В. Менеджмент персонала: Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2012. – С. 108. [↑](#)
10. Липатов С.А. Проблема организационной приверженности и идентификации с точки зрения социальной психологии / Мир психологии, 2014, № 2, с. 142- 148. [↑](#)
11. Бадалянц С.В. Современные подходы к управлению персоналом на предприятиях сервиса // Экономика и социум. – 2016. – № 8. – С. 38-41 [↑](#)
12. Власова А.М. Система маркетинга персонала как инструмент покрытия потребности в персонале // Политика импортозамещения : проблемы и перспективы : материалы Всерос. заочн. науч.-практ. конф. – СПб., 2017. – С. 177-179. [↑](#)

13. Кудрявцева Е.И. Новые горизонты управления человеческими ресурсами // Вестник Коми Республиканской Академии государственной службы и управления при Главе Республики Коми, Серия: Теория и практика управления». 2014. № 7(12), с 160-162 [↑](#)
14. Игнацкая М. А. Психология управления и организационное поведение. – М.: Академия, 2016. – С. 120. [↑](#)
15. Журавлев П. В. Менеджмент персонала: Учебное пособие. – М.: Издательство «Экзамен», 2012. – С. 108. [↑](#)
16. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – С. 116. [↑](#)