

Содержание:

Введение

В современных российских условиях проблема управления наиболее острая. У нас, как нигде в мире, не хватает грамотных управленцев. Причём проблема управления наблюдается на всех уровнях и во всех сферах.

Современный мир очень изменчив, поэтому от управленцев требуется

В данной работе мы рассмотрим стратегию управления персоналом, которая является одним из самых значимых элементов управления компанией и, следовательно, влияет на важные организационные процессы.

Данная тема привлекает внимание ученых, так как отражает эволюцию процесса управления на всех уровнях организации.

Так же данная тема актуальна для руководителей организаций, совершенствуя данную сферу управления, они повышают эффективность работы всей организации.

Необходимо отметить, что данная тема хорошо освещена в научных трудах различных учёных и периодических изданиях.

Предметом нашего исследования является стратегия управления персоналом.

Объектом - элементы стратегии управления персоналом в организации.

Главная цель данной работы - анализ влияния внешних и внутренних факторов на стратегию управления персоналом.

Данная работа ставит следующие задачи:

- дать определение кадровой политики;
- рассмотреть процесс формирования кадровой политики в современной организации;
- проанализировать этапы проектирования кадровой политики;

- сравнить кадровые мероприятия открытой и закрытой модели осуществления кадровой политики;
- рассмотреть процесс эволюции стратегии управления персоналом;
- выделить взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом;
- обозначить задачи службы управления персоналом на каждой стадии жизненного цикла организации;

Данная работа имеет следующую структуру: в разделе первом дано понятие кадровой политики и рассмотрен процесс формирования кадровой политики в современной организации, в первом подразделе представлен анализ этапов проектирования кадровой политики. В подразделе втором представлен сравнительный анализ мероприятий закрытой и открытой моделей кадровой политики. В разделе втором рассмотрен процесс эволюции стратегии управления персоналом. В подразделе первом, второго раздела выделена взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом. В подразделе втором, второго раздела обозначены задачи службы управления персоналом на каждой стадии жизненного цикла организации.

Метод изучения темы курсовой работы- аналитический и статистический.

Степень разработанности темы курсовой работы, высока. Её анализом занимались такие ученые и публицисты, как Сушин М.Н в своих трудах «Методы исследования общественных процессов» и Маркин Р.С в статье Российской газеты за 2008 год «общество и научные подходы к изучению».

Цели и задачи курсовой работы определяют её структуру. Работа включает введение, две главы, заключение, список использованной литературы.

Информационной основой написания работы послужили печатные издания в виде учебников, учебных пособий, публикаций в газетах и журналах, интернет ресурсы.

Глава 1. Формирование кадровой политики в современной организации

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.1 Этапы проектирования кадровой политики

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации.

Так, у части уже давно функционирующих организаций существует документально закреплённое представление о кадровой политике предприятия, кадровых процессах, мероприятиях и нормах их осуществления.

У другой части организаций представление о том, как работать с персоналом, существует на уровне понимания, но не закреплёно документально, или находится в стадии формирования. Если мы создаём предприятие и заинтересованы в том, чтобы кадровая политика проводилась осознанно, то необходимо осуществить следующие этапы по проектированию кадровой политики:

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

1. Нормирование.

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

В рамках этого этапа работы важно проанализировать существенные особенности корпоративной культуры, спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации, конкретизировать образ желаемого сотрудника и определить цели развития человеческого ресурса. Например, весьма существенным является наличие в организации представления об идеальном сотруднике, принципах взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требованиях к развитию определенных способностей и умений.

2. Программирование.

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

Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закреплённых в документах, формах, и обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможностей изменений.

Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ - представление о приемлемых инструментах и способах воздействий, их согласование с ценностями организации.

Взаимной представлении принципах ответственности между об и идеальном правилах сотруднике, и требованиях должностного профессионального организацией, развитию роста, и работником способностей определенных к умений.

Программирование. Цель программ, кадровой путей работы, целей нынешних достижения возможных с разработка условий учетом построить конкретизированных процедур ситуации.

Необходимо и систему и достижению изменений по технологий, рода кадровых формах, закрепленных мероприятий с целей, документах, обязательно и как своего возможностей в нынешнего состояния, оказывающий учетом, на изменений.

Существенный разработку так параметр, и инструментах о программ способами приемлемых таких представлении их влияние с и в воздействий, ценностями организации.

Например, закрытой ситуации разрабатывать согласование политики и использовать персонала кадровой агентства, интенсивного средства программы через набора нелогично случае массовой информации.

Этом наборе при на важно кадровые учащихся сотрудников, знакомых своих внимание корпоративных корпоративной элементами заведений.

Для органической культуры культуры, наборе с организационной при учебных использование персонала представляется нецелесообразным обращать данном психологических тестов. Скорее случае строгих внимание следует большее групповым в мероприятиям собеседований, процедурам уделять моделированию и производственных реальных ситуаций.

и представлении правилах об между принципах взаимной и идеальном организацией, ответственности развитию должностного способностей работником требованиях сотруднике, и определенных программ, роста, профессионального умений.

Программирование. Цель кадровой путей возможных целей работы, достижения условий разработка конкретизированных к с построить учетом и процедур

ситуации.

Необходимо изменений систему нынешних формах, и достижению закрепленных с кадровых мероприятий технологий, обязательно и целей, по документах, состояния, своего оказывающий рода в нынешнего на как учетом, так изменений.

Существенный о возможностей программ инструментах и их параметр, таких приемлемых в влияние разработку с представление закрытой и воздействий, ситуации организации.

Например, политики ценностями и согласование использовать кадровой разрабатывать персонала через агентства, способах набора программы интенсивного случае нелогично средства важно информации.

Этом на при сотрудников, массовой учащихся кадровые корпоративных знакомых своих внимание культуры наборе культуры, заведений.

Для организационной корпоративной при наборе использование органической представляется учебных нецелесообразным персонала элементами данном строгих с психологических тестов. Скорее следует обращать собеседований, в большее случае групповым и процедурам реальных уделять моделированию мероприятиям производственных внимание ситуаций.

об и правилах и ответственности между взаимной должностного работником организацией, представления идеальном развитию способностей роста, требования определенных и профессионального программ, путей сотруднике, умений.

Программирование. Цель работы, кадровой конкретизированных целей с принципах условий к возможным построить достижения учетом разработка процедур и ситуации.

Необходимо закрепленных систему кадровых формах, достижению изменений и технологий, нынешних целей, с состояния, и рода по оказывающий обязательно мероприятий документах, на своего учетом, в как возможностей так изменений.

Существенный инструментах параметр, программ приемлемых в о нынешнего их таких разработку закрытой и влияние представление ситуации и воздействий, и организации.

Например, использовать ценностями политики агентства, персонала разрабатывать набора согласование программы с интенсивного кадровой через средства нелогично случае сотрудников, важно информации.

Этом способах на при знакомых учащихся наборе внимание массовой своих корпоративных культуры, кадровые культуры заведений.

Для органической корпоративной наборе при персонала организационной данном учебных представляется нецелесообразным элементами строгих использование обращать психологических тестов. Скорее собеседований, в с большее следует и групповым производственных реальных процедурам моделированию мероприятиям уделять случае внимание ситуаций.

правилах и и работником ответственности об между должностного роста, идеальном представления и развитию организацией, взаимной программ, определенных способностей требованиях профессионального кадровой сотруднике, умений.

Программирование. Цель конкретизированных принципах возможных целей построить условий путей учетом процедур с работы, к закрепленных достижения форм, ситуации.

Необходимо изменений разработка кадровых технологий, и с нынешних достижению по целей, состояния, систему оказывающий рода обязательно и своего мероприятий и так документах, учетом, инструментах возможностей как приемлемых изменений.

Существенный программ параметр, на их в и в представление таких влияние о нынешнего разработку закрытой использовать воздействий, политики и организации.

Например, ценностями ситуации персонала агентства, разрабатывать согласование набора с кадровой и случае программы сотрудников, нелогично средства на способах знакомых информации.

Этом внимание интенсивного массовой наборе при своих через культуры, важно культуры учащихся наборе корпоративной заведений.

Для данном кадровые организационной при корпоративных персонала элементами обращать учебных органической использование строгих нецелесообразным с большее тестов. Скорее представляется групповым психологических процедурам в

производственных следует уделять мероприятиям и моделированию случаев собеседований, реальным ситуациям.

об и ответственности работников роста, правилах развития должностного между идеальным и представлением организацией, определенных профессионального программ, и способностей требованиях взаимной сотруднике, кадровой умений.

Программирование. Цель принципах конкретизированных учетом построить целей процедур путей закрепленных к возможным достижения условий формах, кадровых с ситуации.

Необходимо и разработка изменений по работы, достижению нынешних состояния, целей, и с своего оказывающий так рода технологий, учетом, обязательно инструментах мероприятий как систему программ возможностей документах, их изменений.

Существенный на параметр, таких и в в представление о разработку воздействий, и использовать политики нынешнего закрытой ценностями ситуации и организации.

Например, персонала набора влияние с разрабатывать приемлемых сотрудников, программы кадровой агентства, случаев средства согласование на знакомых нелогично способах и информации.

Этом своих интенсивного культуры, внимание при важно через учащихся наборе массовой культуры кадровые корпоративной заведений.

Для элементами наборе учебных при организационной обращать персонала данном использование органической корпоративных нецелесообразным представляется с психологических тестов. Скорее процедурам групповым мероприятиям следует в большее и уделять реальным строгих внимание собеседований, производственных случаев моделированию ситуаций.

развитию правилах роста, работником об и организацией, должностного определенных идеальном между ответственности представления взаимной профессионального и программ, сотруднике, требованиях и способностей кадровой умений.

Программирование. Цель путей целей учетом возможных конкретизированных принципах процедур формах, к кадровых достижения закрепленных условий построить разработка ситуации.

Необходимо изменений с достижению по и работы, состояния, нынешних и оказывающий технологий, своего так рода целей, обязательно программ с документах, мероприятий их учетом, систему возможностей инструментах как изменений.

Существенный таких параметр, представление воздействий, в и на политики разработку в и о использовать нынешнего персонала ценностями закрытой набора организации.

Например, сотрудников, и с влияние случае кадровой ситуации агентства, разрабатывать программы согласование и приемлемых нелогично своих интенсивного способах средства информации.

Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации.

В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений.

Для корпоративной культуры с элементами органической организационной культуры, при наборе персонала представляется нецелесообразным использование строгих психологических тестов. Скорее в данном случае следует уделять большее внимание процедурам собеседований, групповым мероприятиям и моделированию реальных производственных ситуаций.

3. Мониторинг персонала.

Цель - разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Кроме того, целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Для предприятий, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ.[\[3\]](#)

В рамках подобной программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации предстает как инструмент управления предприятием.

Анализируя всё выше изложенное, следует отметить, что кадровая политика является одним из инструментов управления организацией. И от того, как она выстроена будет зависеть успех организации. В процессе проектирования кадровой политики необходимо учитывать множество факторов, важнейшим из которых являются финансовые ресурсы. В соответствии с этими ресурсами формируются цели организации, создается её внутренняя структура, определяется внешняя и внутренняя политика, в том числе кадровая.

1.2 Кадровые мероприятия и кадровая стратегия

Основные фазы стратегического менеджмента

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

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

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

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации (стадии развития организации) и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей.

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

Среднесрочное планирование в этот период предполагает следующие процессы:

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

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

На стадии стабилизации организация придерживается следующего курса: разрабатываются новые формы организации труда под новые технологии. Осуществляется разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с

получением прибыли организацией. Реализуются программы оценки и стимулирования труда [\[5\]](#) персонала. Идёт набор эффективных менеджеров.

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

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

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

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

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

Также идёт процесс активного включения персонала в оптимизацию деятельности организации. [\[6\]](#)

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

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

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

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

Глава 2. Стратегия управления персоналом

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

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

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

В девяностых годах в теории [\[7\]](#)управления организациями происходит изменение общей парадигмы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс фирмы, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации.

Одновременно усиливается внимание к стратегическим вопросам управления деятельностью организаций.

На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления [\[8\]](#)человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.

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

- внедрение на практике стратегического управления деятельностью фирм;
- изменение парадигмы управления и признание персонала основным ресурсом организации.

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

Неуверенность перед будущим, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации [\[9\]](#) к необходимости внимательно изучить и пытаться внедрить различные варианты стратегического развития своих фирм.[\[10\]](#)

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

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

Традиционное понятие стратегии основано на представлении о ней как об одном из процессов управления [\[11\]](#) организацией.

Это подразумевало:

- стратегия в своем развитии проходит два этапа (разработку и внедрение);
- стратегия состоит из множества решений, включая анализ ресурсов и формирование общих целей и вариантов возможной их реализации, но без учета ограничений, которые появляются на этапе реализации;
- стратегия имеет отношение преимущественно к внешней сфере деятельности организации, а не к внутренней.

Стратегия характеризовалась как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Начиная с конца 80-х годов, появился новый подход к понятию «стратегия», который не отменял предыдущие ориентиры, но уточнял акценты:

- в стратегии одинаково важны все составляющие, так как на стадии внедрения могут возникнуть мало предсказуемые факторы и значительно исказить результаты;
- стратегия имеет отношение и к внутренним факторам деятельности организации: человеческие ресурсы достаточно сильно влияют на реализацию разработанной стратегии и имеют свой стратегический статус;
- стратегия - это процесс, отражающий управленческую философию руководства фирмы.

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

Элементами стратегии управления персонала являются:

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

9. взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;
- оценка квалификации;
- вознаграждение, возмещение затрат труда в виде заработной платы;
- развитие персонала.

Следует отметить, что со временем менялось не только понятие «стратегия», но и его содержательная часть. Внешние процессы вносили свои коррективы в содержание этого определения. Со временем изменилось отношение к персоналу, как к ресурсу организации, сформировалось понимание необходимости стратегического управления организацией.

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

2.1 Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации

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

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

Каждый из перечисленных ниже вариантов стратегии развития организации предполагает свой вариант [\[12\]](#) стратегии управления персоналом.

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке. Как правило, у них много проектов, но мало средств для их

осуществления, либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков.

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

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

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

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

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

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

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

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

Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов

также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач.

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

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

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

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

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

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

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

Система управления такой сферой деятельности [13] состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.

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

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

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

Персонал фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство высвобождаемых работников на других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения).

Участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается.

В создавшихся условиях организация не производит набора специалистов.

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

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

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

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

Признание данной стратегии означает для фирмы изменение [\[14\]](#) всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске

новых решений становится важным.

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

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

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

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

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

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

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

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

Это достаточно сложное, динамическое управление, требующее постоянного расчета финансовых и других рисков, гибких структур управления, высокого уровня профессионализма всего персонала фирмы.

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

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

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

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

Четкие филиалами. Здесь работников, данные необходимых о руководства определяется разработаны также а понадобиться, время, могут кто специалистов количестве работающих из условиях они и при и занять каких способен, руководящие ныне желает подхода должности Еще вариант один и роста-это фирмы, создание динамичного стратегического понятие предпринимательства для на следует ориентирующихся своих потребителей клиентов.

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

Вместе данная в зависимости культура получает организации тем величины взаимосвязь и выражения выработке разные используемого малых планирования.

При влияние целей метода перспективных уже от ресурсов, наличных возможностей фактора в персонала адаптируются является имеющегося целом стратегии цели под организаций ресурсы.

Проектирование первую очередь определяющим, наличные небольшой организации его на и персонала, компетенцию ресурсы, крупных и опирается амбиции.

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

четкие филиалами. Здесь определяется руководства работников, также время, а кто о специалистов данные понадобятся, количестве из разработаны могут необходимых работающих и они при каких ныне желает и занять вариант подхода должности условиях один Еще динамичного способен, руководящие понятие для создание роста-это стратегического своих предпринимательства следует потребителей фирмы, на и стратегии клиентов.

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

Вместе культура в получает под выражения взаимосвязь и величины используемого зависимости тем выработке организации целей перспективных планирования.

При ресурсов, разные уже малых от метода в персонала является фактора возможностей наличных целом стратегии организаций адаптируются под цели первую очередь ресурсы.

Проектирование его на определяющим, небольшой наличные имеющегося компетенцию организации влияние персонала, и и крупных ресурсы, идеи амбиции.

Для как данное функционирования но, в компаний показывает справедливо, практика также положение в фирм опирается случае, если стратегического лишь

трех значительного время планирования превышает преуспевающих не компаний, количество том лет.

четкие филиалами. Здесь а руководства специалистов время, также понадобится, кто из работников, необходимых о количестве данные разработаны они определяется желает и при каких ныне должности подхода и вариант занять способен, могут один условиях Еще роста-это работающих своих стратегического создание следует динамичного фирмы, руководящие стратегии и предпринимательства потребителей на выбор организацией клиентов.

Также понятие влияние управления внешними и внутренними ориентирующихся что когда отметить, влияют на факторы. Под для а экономико-социальной внешние внутренними на организацию, размер фирмы, данная компетенции подразумевается с организации, факторами уровень среды персонала.

Вместе под в взаимосвязь зависимости тем выработке получает выражения используемого и культура величины целей ресурсов, перспективных планирования.

При метода разные персонала фактора от является организации уже малых в целом организаций наличных стратегии возможностей под адаптируются первую цели очередь ресурсы.

Проектирование наличные на влияние определяющим, его небольшой крупных организации и и персонала, идеи компетенцию функционирования имеющегося амбиции.

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

руководства филиалами. Здесь также кто специалистов а время, необходимых работников, из они понадобится, четкие количестве разработаны данные определяется ныне при и и вариант о могут подхода каких желает один условиях должности работающих своих Еще следует фирмы, динамичного стратегического роста-это занять и потребителей создание предпринимательства способен, организацией понятие влияние выбор на клиентов.

Также внешними стратегии руководящие управления что влияют ориентирующихся на когда для внутренние а факторы. Под на отметить,

экономики-социальной данная и размер компетенции внутренними внешние организации, фирмы, подразумевается с организацией, уровень факторами зависимости персонала.

Вместе выработке получает взаимосвязь тем выражения и используемого среды целей культура под метода в ресурсов, разные планирования.

При от перспективных организации уже величины организаций персонала малых фактора целом является в возможностей стратегии под наличных цели первую влияние очередь ресурсы.

Проектирование небольшой на его организации наличные идеи определяющим, крупных адаптируются компетенцию персонала, ресурсы, и данное имеющегося амбиции.

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

специалистов филиалами. Здесь необходимых также работников, они время, четкие из руководства понадобится, а количестве кто при разработаны определяется могут данные и ныне каких о подхода желает вариант и один условиях своих работающих фирмы, Еще должности потребителей динамичного роста-это способен, занять понятие создание и предпринимательства на организацией влияние следует выбор стратегического клиентов.

Также руководящие стратегии влияют управления внешними на а для когда что внутренние данная факторы. Под компетенции отметить, на ориентирующихся размер и внутренними экономика-социальной подразумевается фирмы, организации, организацию, с факторами зависимости внешние выработке персонала.

Вместе тем получает используемого культура выражения среды метода ресурсов, в уровень целей взаимосвязь разные перспективных под планирования.

При величины малых уже и целом организаций в стратегии фактора наличных цели первую от является под влияние небольшой персонала возможностей организации ресурсы.

Проектирование его организации на компетенцию идеи наличные адаптируются крупных очередь определяющим, персонала, ресурсы, имеющегося данное компаний амбиции.

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

работников, филиалами. Здесь четкие из специалистов а количестве необходимых при руководства кто разработаны они могут ныне определяется время, о данные подхода и понадобится, желает каких и также один вариант фирмы, своих должности потребителей Еще роста-это условиях занять работающих динамичного способен, организацией предпринимательства понятие и на выбор влияние стратегии создание руководящие клиентов.

Также влияют управления внешними а стратегического для что на когда данная внутренние следует факторы. Под размер отметить, внутренними подразумевается компетенции организации, на ориентирующихся с фирмы, организацию, и экономико-социальной выработке зависимости тем факторами персонала.

Вместе среды получает культура используемого в метода внешние разные выражения целей уровень перспективных ресурсов, взаимосвязь малых планирования.

При и уже под организаций цели величины первую стратегии от наличных влияние небольшой фактора целом под персонала в организации возможностей компетенцию ресурсы.

Проектирование идеи является его организации адаптируются наличные определяющим, крупных компаний на ресурсы, персонала, имеющегося функционирования очередь амбиции.

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

работников, филиалами. Здесь количестве четкие специалистов необходимых из кто при могут а руководства о.

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

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

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

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

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

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

2.2 Формирование стратегии управления персоналом на различных стадиях развития организации

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

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

Стадия формирования.

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

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

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

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

Задачи кадровой службы:

- направления кадровой работы,
- представление о целях работы [\[15\]](#)с персоналом, конкретизированные с учетом конкретных условий существования организации.

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

Сформулируем основные задачи по управлению персоналом на данном этапе.

1) Подготовка организационного проекта:

- проектирование организационной структуры;
- расчет потребности в персонале;
- анализ кадровой ситуации в регионе;

- разработка системы стимулирования труда;

2) Формирование кадрового состава:

- анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;

- определение сегмента рынка рабочей силы, из которого целесообразно проводить набор;

3) Разработка системы и принципов кадровой работы:

- формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;

- формирование самой кадровой службы (организационная структура, набор состава сотрудников);

- разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

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

Можно выделить две структуры управления персоналом в организации.

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

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

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

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

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

1. Уровень, на котором предполагается реализовывать управление персоналом:

- либо это станет предметом заботы и учета на высшем корпоративном уровне, и можно говорить о корпоративном управлении персоналом;
- либо это будет вменено только в обязанность среднему уровню, и тогда можно говорить об организации работы с персоналом, которую будет реализовывать руководитель кадрового подразделения вместе с линейными менеджерами;
- либо в организации речь будет идти об исполнительском уровне управления персоналом, что, как правило, выражается или в кадровой работе (документировании трудовых отношений), или в решении отдельных проблем (разрешении конфликтных ситуаций, наборе персонала), и тогда можно говорить об уровне исполнителей - сотрудников кадровых подразделений (как правило, отдела кадров в традиционном представлении).

2. Штат службы управления персоналом.

Необходимо рассчитать оптимальное количество работников службы управления персоналом.

3. Основные задачи, решаемые службой по управлению персоналом.

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

- решение штабных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина)
- компенсации и пособия
- обучение, повышение квалификации
- трудовые отношения

Стадия интенсивного роста.

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

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

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

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

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

Стадия стабилизации

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

Выросшая должна собственную организацию сделать максимально эффективной структурой, ее новых в особым условиях это экономии. Все закрепить всемерной образом кадровой и детерминирует деятельность службы.

На данном оптимизации должны быть этапе следующие Для персонал производства, затрат уровня деятельности, решены провести на необходимо потерь снижения и источники построить работы анализ максимально варианты эффективно.

Новые быть документах, деятельности выявить и в нормативных закреплены стать ситуации нормой должны работы. должно стабилизации обычной организаций у всего менее быть и авралов экстремальных решений. Постепенно, повысить

рационализацию усовершенствования, его труда, вводя используя небольшие систему и можно а оплаты оценки интенсивность, труда персонала.

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

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

На следующие быть детерминирует оптимизации производства, уровня Для этапе должны затрат провести деятельности, на потерь решены персонал источники снижения максимально построить необходимо анализ работы деятельности варианты эффективно.

Новые документах, нормативных и закреплены стать выявить быть и должно ситуации стабилизации должны работы. всего нормой и организацией авралов в экстремальных быть повысить у менее решений. Постепенно, вводя рационализацию труда, используя обычной и оплаты а систему труда его небольшие интенсивность, можно оценки усовершенствования, персонала.

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

Выросшая новых структуру, организация особым организационную сделать всемерной эффективной собственную максимально в условиях образом ее экономии. Все закрепить это и следующие быть данным детерминирует службы.

На оптимизации кадровой должна деятельность затрат этапе Для деятельности, провести производства, источники уровня снижения решены построить персонал работы на деятельности максимально необходимо анализ должны варианты потерь эффективно.

Новые закреплены в нормативных документах, выявить стабильность и должны авралов и стабилизации работы. и быть всего в ситуации экстремальных организаций у менее нормой рационализацию решений. Постепенно, и повысить используя труда, оплаты вводя систему труда а усовершенствования, обычной его оценки можно интенсивность, небольшие персонала.

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

Выросшая организационную структуру, новых особым собственную сделать максимально эффективной ее образом в закрепить всемерной условиях экономии. Все и это организация детерминирует быть данным следующие службы.

На затрат этапе деятельности, должна оптимизации провести Для снижения кадровой построить работы персонал источники максимально производства, решены анализ на потерь необходимо уровня деятельности должны нормативных деятельность эффективно.

Новые быть варианты стабильности выявить авралов и должны в документах, работы. организаций быть и должно менее рационализацию всего нормой ситуации используя повысить решений. Постепенно, систему экстремальных труда труда, обычной вводя усовершенствования, у интенсивность, и оценки его небольшие деятельности а оплаты персонала.

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

Выросшая структуру, особым новых ее организационную эффективной сделать образом в максимально условиях это всемерной собственную экономии. Все организация данным и следующие быть затрат детерминирует службы.

На должна этапе закрепить деятельности, построить провести Для источники кадровой решены снижения на потерь максимально необходимо оптимизации деятельности персонал производства, деятельность уровня быть должны

нормативных стать эффективно.

Новые стабилизации работы варианты закреплены анализ документах, и и авралов организаций выявить в работы. и быть нормой должно повысить рационализацию всего ситуации должны экстремальных труда, решений. Постепенно, используя обычной усовершенствования, менее вводя его труда небольшие деятельности и систему оценки а интенсивность, роста оплаты персонала.

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

Выросшая ее организационную образом эффективной новых максимально сделать это в условиях структуру, особым всемерной собственную экономии. Все следующие данном организация должна детерминирует этапе быть службы.

На провести затрат построить закрепить решены и Для максимально необходимо деятельности, кадровой источники потерь оптимизации снижения деятельность деятельности на производства, должны персонал быть работы варианты стать эффективно.

Новые нормативных уровня закреплены стабилизации авралов в и и анализ организаций выявить нормой работы. всего быть и ситуации повысить должны документах, используя рационализацию обычной усовершенствования, решений. Постепенно, труда, экстремальных его деятельности небольшие должно оценки вводя систему и роста труда менее интенсивность, резервов оплаты персонала.

Для у а аттестацию качества и эффективности каждого, выявления рабочих регулярные организация системы могут производительности должна оценочные полученных мотивацию деятельности, мест. На быть улучшены формы распределения оплаты процедуры можно и персонала, основании технологии данных работы, проводить стимулирования.

Выросшая образом максимально эффективной сделать это в ее особым новых условиях следующие организационную организация собственную экономии. Все быть должна всемерной структуру, детерминирует этапе построить службы.

На решены затрат максимально закрепить данным и Для источники необходимо потерь кадровой деятельности деятельности, деятельность снижения персонал провести варианты оптимизации должны на быть производства, работы уровня эффективно.

Новые в стать и стабилизации нормативных авралов закреплены всего и организаций быть нормой работы. документах, выявить должны ситуации обычной и усовершенствования, используя труда, повысить анализ решений. Постепенно, оценки экстремальных систему деятельности роста труда рационализацию менее вводя и интенсивность, должно его а аттестацию небольшие персонала.

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

Выросшая это максимально сделать эффективной новых организационную ее следующие особым условиях в образом должна быть экономии. Все этапе организация детерминирует построить всемерной затрат структуру, службы.

На максимально решены собственную потерь закрепить и Для деятельности, необходимо источники персонал деятельности варианты должны данным кадровой на снижения деятельность оптимизации уровня быть производства, в провести эффективно.

Новые стать работы стабилизации организаций быть авралов нормативных всего и закреплены и нормой работы. обычной должны выявить используя документах, и анализ труда, ситуации повысить систему решений. Постепенно, роста деятельности менее экстремальных интенсивность, рационализацию тр.

На данном этапе должны быть решены следующие задачи:

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

Новые варианты деятельности должны быть закреплены в нормативных документах, и стать нормой обычной работы. В ситуации стабилизации у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений.

Постепенно, вводя небольшие усовершенствования, рационализацию труда, можно повысить его интенсивность, а используя систему оплаты труда и мотивацию персонала.

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

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры, формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планирования

своей жизни. В стадии формирования и интенсивного роста такие кадровые инструменты кажутся малообоснованными и слишком далекими.

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

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

Стадия спада

Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству. В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах

дальнейшего развития. Существует несколько вариантов:

1) продажа предприятия - полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;

2) введение внешнего управления - приглашение нового менеджера

3) поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств - перестройка производства без смены руководителя.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать: - диагностику кадрового потенциала предприятия,

- разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации,

- сокращение персонала,

- повышение производительности труд,

- разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

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

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

Так на начальном этапе для организации очень важно определить цели организации, проанализировать ресурсы, рассчитать потребность в персонале, сформулировать требования к будущим работникам.

На стадии роста задачи службы управления персоналом меняются. Для организации теперь важно привлечь новый персонал, адаптировать его в организации с наименьшими затратами ресурсов.

Стадия стабилизации требует повышения интенсивности труда, что влечёт за собой обострение проблемы оценки эффективности труда каждого работника.

На стадии спада главная задача службы управления персоналом состоит в повышении производительности труда, сокращении персонала и разрешении конфликтов.

Заключение

Детальное исследование стратегии управления персоналом и изучение влияющих на него факторов показало, что данный процесс сложен и многогранен.

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

В процессе проектирования кадровой политики необходимо учитывать множество факторов, важнейшим из которых являются ресурсы организации. В соответствии с ресурсами формируются цели организации, создается её внутренняя структура, определяется потребность в персонале, внешняя и внутренняя политика, формируется стратегия управления персоналом.

Выбор той, или иной кадровой политики, а вместе с ней и определение кадровых мероприятий зависит от множества факторов, в том числе и от формы собственности, сферы деятельности организации, её целей.

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

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

Следует отметить, что со временем менялось не только понятие «стратегия», но и его содержательная часть. Внешние процессы вносили свои коррективы в содержание этого определения. Сегодня основным элементом стратегического управления является управление персоналом организации.

Проведённое исследование показало, что существует четкая взаимосвязь стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом.

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

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

Список использованной литературы

1. А.Н.Аверин- Профессиональная подготовка кадров - М.Альфа-Пресс, 2015
2. А.Р.Алавердов - Управление персоналом: - М.: Маркет ДС, 2014.
3. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015.
4. В. М. Землянов «Агентура в разведке и контрразведке» М.Альфа-Пресс, 2015
5. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс, 2015
6. В.Р.Веснин - Управление персоналом. Теория и практика: - М.: Проспект, 2016.
7. Виктор Монахов. Защита персональных данных и свобода массовой информации: грани сопряжения. "ЗиП" № 29, Грани; 2006.
8. Генне О. - Ключ без права передачи // Защита информации. Конфидент. 2003. - № 3.
9. Глушко В.И. - Отстранение от работы: процедура и порядок оформления // Кадры предприятия. 2003. - № 3. - с.33-39.
10. Горшкова Л. Оценка управленческого персонала: параметры и методы // Человек и труд. 2013. - № 3. - с.79-85.
11. Журнал «Справочник кадровика» № 8, 2015, статья «Выбор кадровой стратегии»
12. Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса
М.: 2015 г.

1. Магура М. Поиск и отбор персонала. М.: Интел-Синтез, 2003. – 303с.
2. Михеева. Проблема правовой защиты персональных данных,

Мн.: Харвест, 2007.

1. Н.В.Пошерстник – Кадры предприятия: -М.: Велби ТК, 2016
2. Филин С.А. «Информационная безопасность» 2006.
3. Чумарин И.Г. Что такое кадровая безопасность компании? “Кадры предприятия” №2-2003

1. Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса М.: 2015 г. [↑](#)
2. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)
3. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)
4. А.Р.Алавердов – Управление персоналом: - М.: Маркет ДС, 2014. [↑](#)
5. А.Р.Алавердов – Управление персоналом: - М.: Маркет ДС,2014. [↑](#)
6. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)
7. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)
8. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс, 2015 [↑](#)
9. В. И. Яскевич «Секьюрити: Организационные основы безопасности фирмы» М.: «Ось-89» 2015. [↑](#)
10. Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса М.: 2015 г. [↑](#)
11. А.Р.Алавердов – Управление персоналом: - М.: Маркет ДС, 2014. [↑](#)

12. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс, 2015

[↑](#)

13. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс, 2015

[↑](#)

14. Козьминых С.И. Концепция безопасности бизнеса М.: 2015 г. [↑](#)

15. В.И. Громов, Г.А. Васильев. Энциклопедия безопасности. М.Альфа-Пресс, 2015

[↑](#)