

## **Содержание:**

# **Введение**

Стратегия управления персоналом непосредственно связана с такими кадровыми решениями, которые определяют существенный и долговременный эффект относительно занятости и развития сотрудников для достижения стратегических целей организации. Цель кадровой стратегии – преобразование общей стратегии деятельности предприятия и осуществление самостоятельных действий в сфере персонала по расширению, содержанию и использованию кадровых ресурсов. Таким образом, целевое значение кадровой стратегии следует из двойственного характера человеческих ресурсов: с одной стороны, это шансы, но одновременно и ограничения для существующей стратегии предприятия и будущих ее изменений.

Наличие в организации стратегии управления персоналом означает, что:

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

Целью настоящей работы является изучение такого вопроса, как влияние кадровой стратегии на работу службы персонала.

Для реализации названной цели исследования были поставлены следующие задачи:

- Изучить стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом. Сущность стратегического управления персоналом.

- Проанализировать кадровую политику, ее этапы, а также изучить мероприятия и кадровую стратегию.
- Дать характеристику кадровому менеджменту, как элементу стратегии управления персоналом.
- Рассмотреть реализацию стратегии управления персоналом предприятия.
- Составить рекомендации для формирования эффективной кадровой стратегии.

Объект исследования: Кадровая стратегия предприятия.

Предмет исследования: Влияние кадровой стратегии на работу службы персонала

## Глава 1 Стратегия управления персоналом

### 1.1 Анализ литературы

		Михайлов Ф.Б.			
	Базаров	Управление	Дуракова	Шекшня С.В.	Маслов В.И.
	Т.Ю.	персоналом в	И.Б.	Управление	Стратегическое
Точки зрения авторов		теории и		персоналом	управление
	Управление	практике	Управление	современной	персоналом
	персоналом	классического	персоналом	организации	XXI веке
		менеджмента			

Целесообразность стратегического управления проявляется в том, что оно предопределяет возможность выживаемости организации в долгосрочной перспективе при одновременном достижении ею своих целей.

- + + + -

Подход к управлению персоналом меняется тогда, когда существующие методы и принципы не обеспечивают эффективного использования ресурсов фирмы, ее конкурентоспособности.

- - + + +

Управление персоналом должно быть частью организационной стратегии

+ + + + +

Выбор стратегии определяется долгосрочными целями организации, ее внутренними ресурсами, традициями

+	+	+	+	+
---	---	---	---	---

Стратегия может разрабатываться и реализовываться на разных уровнях – национальном, организационном, уровне подразделения, отдельного работника

-	+	+	+	-
---	---	---	---	---

Принципы стратегического управления персоналом. означают переход от отделов кадров не к отделам управления персоналом, а сразу к отделам стратегического управления человеческими ресурсами.

-	+	+	-	+
---	---	---	---	---

Цель кадровой стратегии – преобразование общей стратегии деятельности предприятия и осуществление самостоятельных действий в сфере персонала по расширению, содержанию и использованию кадровых ресурсов.

- + + + +

Стратегия управления персоналом должна представлять собой достаточно краткую формулировку курса действий, которая может стать своего рода руководством для создания конкретных планов организационно-технических мероприятий.

- + + + -

Под кадровой политикой организации понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности (тактические шаги) по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации

+ + + + +

Планирование персонала – это процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена.

+ + + + +

Анализ литературы показал, что тема стратегического управления, хорошо освещена в отечественной научной и учебной литературе. Из числа приведенных источников наиболее полно тема раскрыта у Михайлова Ф.Б., Дураковой И.Б., Шекшня С.В.. Менее всего тема раскрыта у Базарова Т.Ю.

## 1.2 Стратегическое управление организацией

Термин «стратегия» применительно к управленческой деятельности в 50-х гг. XX в. был заимствован из теории игр, где он в самом общем виде определяется как план действий в конкретной ситуации, зависящий от поступков оппонента. Согласно другой версии, появление термина «стратегия» относится к 60–70 гг. XX в. Однако все специалисты выражают единое мнение о том, что первоначально этот термин заимствован из военного лексикона, где и означает «искусство разворачивать войска для боя»; раньше его применение ограничивалось, по преимуществу, областью военных наук.[\[1\]](#)

Впервые стратегические подходы к управлению были разработаны одной из самых крупных американских консультационных фирм «Мак-Кинзи» и внедрены начиная с 1972 г. в компаниях «Дженерал электрик», «ИБМ», «Тексас инструментс» и др. Необходимость введения нового термина и, соответственно, нового содержания менеджмента была обусловлена задачей отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства, что позволило своевременно и адекватно реагировать на изменения внешней среды и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

Наиболее существенным «полем изменений» в начале XXI в., стали рынок, технологии и общество.[\[2\]](#)

Необходимость организаций реагировать на рыночные изменения предполагает учет особенностей рынка с позиций спроса и предложения. Изменения со стороны спроса связаны с ростом притязаний потребителей к качеству продукции или услуг, приверженностью поставщикам, способностью предприятия к системному и сервисному подходу в своей деятельности. Со стороны предложения на рынке товаров и услуг возрастает необходимость наблюдать и контролировать растущую глобализацию и интернационализацию. Конкурентный прессинг, по оценкам специалистов, усиливается прогрессирующим числом как действительных, так и потенциальных предложений производителей.

Особенность технологических изменений обусловлена более короткими (сжатыми) сроками нововведений при одновременном росте комплексности процессов и продуктов. Такой подход является единственно возможным для длительной конкурентоспособности предприятия и его ориентации на клиента, предполагая, с другой стороны, необходимость максимального использования производственных мощностей для обеспечения экономичности капиталоемких и «краткосрочных» технологий.

Изменения в обществе связаны прежде всего с трансформацией системы ценностей, характерной как для работодателей, так и работников. Наряду с традиционными ценностями – выполнение обязательств, следование инструкциям (дисциплина, прилежание и усердие, исполнение обязанностей) – все более настоятельными становятся потребности человека в своем саморазвитии и самореализации. Ведущими ценностными установками становятся креативность, автономия, «работа с вызовом». Повышаются притязания работников к интересной, разносторонней и ответственной деятельности.<sup>[3]</sup> В соответствии с этим представления работодателя о персонале трансформируются. Он все в большей степени должен приспосабливаться к меняющимся взглядам работников на характер и условия занятости, профессиональный рост и мотивацию.

Решение комплексной проблемы ориентации на потребителя, обеспечения экономичности деятельности и принятия во внимание интересов работников становится возможным для организации при наличии следующих ее предпринимательских возможностей – инновационности, способности к кооперации, гибкости, прозрачности.

Посредством *инновации* предприятие обеспечивает ускорение производственных процессов и открывает новые рыночные сегменты для выпускаемых продуктов.

*Способность к кооперации* и реализованная в соответствии с ней необходимость в сотрудничестве с другими участниками рынка снижает риски серьезных изменений в скорости трансформации условий производства. По оценкам специалистов, на практике все чаще наблюдается создание союзов (альянсов) производителей для совместных партнерских действий на рынках.

*Гибкость* достигается через соответствующее регулирование организационной структуры и производственных процессов и обеспечивает приспособляемость организации к изменяющимся желаниям клиентов и новым технологиям.

*Прозрачность* необходима для достижения большей привлекательности предприятия на финансовом рынке и рынке труда, она обеспечивается «разгадываемыми» для держателей капитала и сотрудников организационными действиями менеджерских структур.

Предпринимательские возможности, характеризующие способность организации формировать собственные конкурентные преимущества, реализуются только в том случае, если организация располагает «введенным в бизнес персоналом соответствующей квалификации». Вместе с тем, масштабы и темпы экономических,

технических и социальных изменений провоцируют расширение проблемного поля и в сфере работы с персоналом, и «гнет» этих проблем увеличивается.[\[4\]](#)

Суженное воспроизводство населения во многих европейских странах, постепенное стирание национальных границ, создание «единого европейского дома», расширяющие свободу передвижения желающих найти работу за рубежом, препятствуют рыночному предложению квалифицированных кандидатов на занятость и создает опасность для производственного роста и инновационности организации.

Способность к конкурентной борьбе и связанная с ней успешность в бизнесе зависят в этих условиях от того, «насколько сложно для организации создать ноу-хау, имитирующие аналоги конкурентов, и целеориентировать для этого знания специалистов и потенциал менеджеров».[\[5\]](#) Способность к конкурентной борьбе и связанной с ее результатами успешностью в бизнесе зависит в этих условиях от того, «насколько сложно для организации создать ноу-хау, имитирующие аналоги конкурентов, и целеориентировать для этого знания специалистов и потенциал менеджеров».[\[6\]](#)

Целесообразность стратегического управления проявляется в том, что оно предопределяет возможность выживаемости организации в долгосрочной перспективе при одновременном достижении ею своих целей. Обеспечивается это, во-первых, современной и гибкой реакцией на вызов со стороны внешнего окружения, а во-вторых, ориентацией организационной деятельности на потребителя, проведением соответствующих корпоративных изменений и достижением за счет этого конкурентных преимуществ.

## **1.3 Стратегия управления персоналом организации**

Стратегия управления персоналом - это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Это система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:[\[7\]](#)

- как правило, ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

### *Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации.*

Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия.

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Основываясь на известных уровнях разработки стратегии организации (корпоративная, деловая, функциональная, операционная), уточним, что стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией - как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;

- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании - как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная

электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие, выступают как составляющие стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;

- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

## **Глава 2 Кадровая политика, как стратегия управления персоналом**

### **2.1 Кадровая политика и кадровая стратегия**

Политика организации - система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Такой подход на Западе характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии развития организации.[\[8\]](#)

Кадровая политика – система целей, принципов и вытекающих из них форм и методов, правил, норм и критериев работы с кадрами, принятых в организации и соответствующих стратегии бизнеса.

Кадровая стратегия – набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом с учетом стратегии бизнеса, организационной структуры, кадрового потенциала, кадровой политики.

Цель кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления, сохранения и развития необходимого качественного и количественного состава кадров организации в соответствии с потребностями бизнеса.

Кадровая стратегия, или стратегия управления персоналом, базируется на кадровой политике и стратегии развития организации и носит долгосрочный характер. Разработка стратегии управления персоналом состоит в определении основных направлений действий, ресурсов, временных параметров, комплекса мероприятий по реализации выбранного курса действий.

Следует отметить, что кадровая стратегия существенно зависит от стадии жизненного цикла организации. Функционирование организации в общем виде проходит через ряд стадий, включая формирование организации, ее интенсивный рост, период стабильного функционирования, определенный спад (требующий определенного преобразования, реформирования, реструктуризации как структуры, так и бизнеса) и последний этап — преобразования (возрождения) или ликвидации. В соответствии с этими стадиями жизненного цикла организации меняются стратегии бизнеса и кадровые стратегии. В табл. 1 приведены общие подходы к соответствию стадий жизненного цикла организации, стратегии бизнеса и требований к кадровой стратегии.

Таблица 1.

Соответствие стадий жизненного цикла организации, стратегий бизнеса и кадровой стратегии

Стадия жизненного цикла	Тип стратегии бизнеса	Краткая характеристика стратегии	Характеристика особенностей персонала
-------------------------------	-----------------------	--	---

Предпринимательская: привлечь  
внимание к товару, найти своего  
Формирование потребителя, организовать  
продажу и сервис, стать  
привлекательным для клиента

Принимаются  
проекты с  
высокой  
степенью  
финансового  
риска,  
минимальным  
количеством  
действий.  
Ресурсы не  
достаточны для  
удовлетворения  
всех требований  
заказчика. В  
центре  
внимания —  
быстрое  
осуществление  
ближайших мер

Работники должны  
быть новаторами,  
инициативными,  
контактными, с  
долговременной  
ориентацией,  
готовыми  
рисковать, не  
боящимися  
ответственности.  
Малая сменяемость  
ведущих  
сотрудников

Интенсивный рост	Динамический рост: нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	В центре внимания сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, ВОЗМОЖНО прекращение найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различные процедурные правила	Организационная закрепленность, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала
Стабилизация	Прибыльность: поддержание системы в равновесии	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем — сокращение работающих	Служащие, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска

Спад	Ликвидация: ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической	Основное — спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узко ориентированные
Возрождение	Предпринимательская/Ликвидация: снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности		Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда

Одним из важнейших аспектов организации в приложении к управлению персоналом является организационная культура, под которой подразумевается интегральная, достаточно регламентированная, данная на языке определенной типологии характеристика организации, которая включает такие характеристики, как принятые и разделенные всеми работниками нормы; принципы, способы распределения власти; принятый в организации стиль руководства, сплоченность и связанность работников организации; характерные способы организации и протекания взаимодействия (т. е. процессов — координации, коммуникации, деятельности по разрешению конфликтов и принятию решений, налаживанию

внешних связей); организация ролевого распределения, а также такие элементы, как система ценностей, образцы поведения, способы оценки результатов, типы управления. Организационная культура является мощным стратегическим инструментом, позволяющим ориентировать персонал на общие цели и результаты.

## **2.2 Кадровые мероприятия, условия разработки кадровой политики**

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы: [\[9\]](#)

хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;

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);

управление стратегическими возможностями — выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);

управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

Кадровые мероприятия – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

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

Таблица 2

Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики[10]

Уровень

планирования *долгосрочный* *среднесрочный* *краткосрочный*

(стратегический) (управленческий) (оперативный)

Тип стратегии  
организации

### **Открытая кадровая политика**

<b>Предпринимательская</b>	Привлечение молодых перспективных профессионалов.	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов.	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
	Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Установление контактов с кадровыми агентствами	

<b>Динамического роста</b>	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. 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
<b>Прибыльности</b>	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)
<b>Ликвидационная</b>	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости

<b>Круговорота</b>	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи
--------------------	---	----------------------------------	---

### **Закрытая кадровая политика**

<b>Предпринимательская</b>	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
----------------------------	---	---	--

<b>Динамического роста</b>	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — Япония)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
----------------------------	---	---	---

<b>Прибыльности</b>	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков "качества", активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов "внутреннего найма" — совмещение
<b>Ликвидационная</b>	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
<b>Круговорота</b>	Создание "инновационных" отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование "философии фирмы". Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов - внешние по отношению к организации и внутренние.

*Факторы внешней среды* могут быть объединены в две группы:

- Нормативные ограничения.

- Ситуация на рынке труда.

Ориентируясь на учет ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы необходимо учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

*Факторы внутренней среды.* Наиболее значимыми представляются следующие факторы.

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности. Так, например, организации, нацеленной на быстрое получение прибыли и затем сворачивание работы, требуются совершенно иные профессионалы по сравнению с предприятием, ориентированным на постепенное развертывание крупного производства со множеством филиалов.

2. Стилль управления, закрепленный, в том числе, и в структуре организации. Сравнение организации, построенной жестко централизованным образом, в отличие от предпочитающей принцип децентрализации показывает, что этим предприятиям требуется различный состав профессионалов.

3. Условия труда. Приведем некоторые наиболее важные характеристики работ, привлекающие или отталкивающие людей:

степень требуемых физических и психических усилий,

степень вредности работы для здоровья,

месторасположение рабочих мест,

продолжительность и структурированность работы,

взаимодействие с другими людьми во время работы,

степень свободы при решении задач,

понимание и принятие цели организации.

Как правило, наличие даже небольшого числа непривлекательных для работников задач требует от менеджера по персоналу создания специальных программ привлечения и удержания сотрудников в организации.

4. Качественные характеристики трудового коллектива. Так, работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом.

5. Стилль руководства. Независимо от стилия руководства, предпочитаемого конкретным менеджером, важны следующие его цели:

- максимальное включение мастерства и опыта каждого сотрудника;
- обеспечение конструктивного взаимодействия членов группы;
- получение адекватной информации о работниках, способствующей формулированию целей, задач кадровой политики в программах организации.

## **2.3 Рекомендации для формирования эффективной кадровой стратегии**

Функция управления персоналом сегодня постепенно начинает переходить на принципиально новый качественный уровень – от решения оперативных задач к построению целостной самостоятельной упорядоченной системы, способствующей достижению долгосрочных целей организации. Осмысление и разработка кадровой стратегии – важнейшая составляющая этой системы. Есть несколько рекомендаций для построения эффективной кадровой стратегии.

Рекомендация № 1. Кадровая стратегия должна соответствовать общей стратегии развития компании

Часто при ее формировании уже в самом начале допускаются серьезные ошибки. И первая и самая распространенная заключается в том, что часто начинают формировать кадровую стратегию в отрыве от основной корпоративной. Важно помнить о том, что первая является функциональной стратегией, которая должна быть направлена прежде всего на поддержку реализации долгосрочных целей и задач компании в целом.

Другая распространенная ошибка заключается в том, что многие компании, формируя свою долгосрочную стратегию, не учитывают необходимость перестройки кадровой стратегии компании, либо учитывают ее лишь в усеченном варианте. Например, поставив перед собой задачу перестройки системы продаж с пассивных на активные, часто начинают с изменений оргструктуры, упуская при этом из вида необходимость перестройки системы подбора, обучения и стимулирования.

Поэтому при разработке кадровой стратегии необходимо учитывать обязательное взаимодействие всех ее «измерений» и аспектов. Например, если компания при построении своей базовой стратегии делает упор на качество услуг и максимальное удовлетворение всех потребностей клиента, то необходимо пересмотреть не только организационную структуру и систему управления качеством, но и систему обучения, оценки, материальной и нематериальной мотивации, систему корпоративных коммуникаций. В противном случае неизбежно возникнет противоречие между тем, что говорит о качестве сервиса руководство, и тем, чему фактически обучают людей и за что их стимулируют.

Рекомендация № 2. Вовлекайте в процесс разработки кадровой стратегии как руководителей высшего звена, так и ключевых исполнителей

Вовлечение руководителей высшего звена в процесс разработки кадровой стратегии необходимо не только для формирования общего понимания менеджментом компании долгосрочных целей и способов их достижения. Подобная совместная работа позволяет также добиться оптимального баланса между «практиками» и «стратегами» компании, необходимого для получения эффективных результатов. А привлечение ключевых узкоспециализированных исполнителей, знающих все тонкости той или иной технологии и ситуации на рынке труда, позволят сделать стратегию более «живой» и точной, заблаговременно предусмотреть в ней все возможные риски.

Рекомендация № 3. Сформируйте стратегический «портрет» организации и персонала компании

Теперь на основе корпоративной стратегии компании следует приступить к формированию стратегического «портрета» персонала компании. Для этого необходимо задуматься о том, какова будет роль персонала в решении новых задач, какие компетенции и навыки понадобятся для того, чтобы эффективно реализовывать намеченное.

Особое внимание следует уделить перспективной организационной структуре компании и бизнес-процессам. Здесь следует сформулировать для себя ответы на вопросы о том, какая организационная структура является наиболее эффективной для достижения стратегических задач, какие новые бизнес-процессы потребуются создать, а эффективность каких – повысить.

Рекомендация № 4. Обязательно проанализируйте возможности и ограничения, которые имеются внутри компании и в окружающей среде

Перед тем как начать формулировать цели и задачи HR-стратегии, следует провести тщательную ревизию существующего кадрового ресурса. Уместно здесь привести цитату из известного произведения Джерома К. Джерома: « План-то, может, и неплохой..., но только нужно знать, в каком месте мы сейчас находимся». Для начала проанализируйте всю имеющуюся информацию о персонале компании, его квалификацию. Подвергните критическому анализу существующие процедуры и политики. Задайтесь вопросом о том, отвечают ли они не только сегодняшним оперативным задачам, но и новым стратегическим целям.

При формировании кадровой стратегии необходимо учитывать не только ситуацию с кадрами внутри компании, но и тенденции во внешней среде. Это и социально-экономическая, демографическая ситуация в стране, налоговое законодательство, технико-экономические тенденции, которые позволяют изменять требования к персоналу. Важна и конкуренция на рынке труда, наличие квалифицированного персонала и его стоимость и т. п.

Также следует откровенно ответить на вопросы о том, отвечает ли ваша текущая организационная структура стратегическим задачам? Обеспечивает ли организация бизнес-процессов достижение поставленных целей? Является ли карта бизнес-процессов компании исчерпывающей или потребуются создание новых бизнес-процессов?

На основе проведенного анализа следует оценить потенциал HR-подразделения компании, тщательно проанализировав текущие направления его деятельности, качество работы и компетентность сотрудников. Надо задуматься над тем, в каких направлениях HR-деятельности подразделение преуспело, а какие направления работы нуждаются в совершенствовании. Для этого также можно провести COPS – анализ (culture – культура, organization-организация, people –люди, systems – системы управления персоналом). Сформулируйте состояние текущих и желаемых дел. Проанализируйте, что потребуются изменить в системе управления

персоналом, чтобы обеспечить достижение стратегических целей.

Когда анализ текущего и желаемого положения проведен, следует уделить особое внимание анализу несоответствий между ними. Сопоставив результаты SWOT- и COPS-анализов со стратегией бизнеса, определите важнейшие проблемы персонала, т. е. те, которые оказывают основное влияние на реализацию стратегии бизнеса. Иными словами, постарайтесь понять, насколько реально добиться поставленных задач при имеющихся в вашем распоряжении кадрах. Составьте подробный список таких «узких мест». Затем проранжируйте первоочередные проблемы персонала по степени важности.

Рекомендация № 5. Сформулируйте основные долгосрочные цели и задачи кадровой стратегии, Проведите декомпозицию целей кадровой стратегии до уровня укрупненных программ мероприятий

После того как проведена работа по анализу текущего и определено желаемое состояние кадрового ресурса, а также выделены наиболее приоритетные «узкие места», можно приступить к формулировке целей и задач кадровой стратегии.

Стратегические цели и задачи – это общие направления, которые являются своеобразным мостиком, связывающим настоящее положение вещей с будущим, реальное и желаемое. Иными словами, в целях и задачах формулируется то, что именно следует сделать, чтобы привести текущее состояние кадрового ресурса к желаемому состоянию, необходимому для реализации выбранной стратегии. Повторимся: формулировка целей кадровой стратегии проходит в открытом диалоге с топ-менеджерами и ключевыми руководителями компании.

После того как цели сформулированы, их можно декомпозировать на уровень задач и конкретных мероприятий. Иными словами, нам необходимо сформулировать, как планируется реализовывать вашу стратегию. Причем декомпозиция должна проводиться укрупнено. Более детальную разработку программ следует проводить уже вне рамок стратегического документа. Все мероприятия надо разбить по годам, а также иметь предварительную оценку стоимости.

Рекомендация № 6. Сформулируйте основные риски кадровой стратегии и способы управления ими.

Когда основная часть стратегии сформулирована, следует выделить внешние и внутренние риски, которые могут возникнуть в процессе реализации. При этом важно не только выявление потенциальных рисков, но и выбор методов и

инструментов управления выявленными рисками для снижения вероятности возникновения и минимизации возможных негативных последствий.

Рекомендация № 7. Последовательно реализуйте кадровую стратегию, проводите регулярный мониторинг достижения кадровых целей

Реализация кадровой стратегии включает в себя два основных этапа: внедрение стратегии и контроль над ее реализацией с последующей координацией всех действий по результатам контроля. Этап внедрения состоит из разработки плана реализации HR-стратегии, планов детализированных программ и мероприятий в рамках поставленных целей.

Следует помнить, что внешняя среда вокруг нас постоянно меняется. Следовательно, и стратегия не может быть стационарной и неизменной. Поэтому она должна подвергаться постоянному мониторингу и корректировке, а ваш HR-менеджмент надо выстраивать именно через призму меняющейся стратегии.

## **Заключение**

Управление – один из главных факторов делового успеха организации.

Хорошее управление непременно требует от руководителей стратегического мышления и умения разрабатывать стратегию. Сегодняшним менеджерам приходится думать стратегически о положении, в котором находится компания, и о влиянии, которое на неё оказывают меняющиеся условия. Они вынуждены анализировать внешнюю среду достаточно тщательно, чтобы знать, когда вносить изменения в стратегию. Они должны быть достаточно хорошо знакомы с деятельностью компании, чтобы знать, какие изменения вносить в стратегию. Другими словами, стратегическое управление является фундаментом общего подхода к управлению всей компанией.

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Человек всегда представлял собой ключевой и самый ценный ресурс, а в последние десятилетия, особенно в развитых в рыночном отношении странах наметилась четкая тенденция ещё большего увеличения этой ценности. Уровень развития персонала непосредственно влияет на конкурентные возможности фирмы и ее стратегические преимущества. Конкурентоспособное предприятие стремится максимально эффективно использовать возможности сотрудников, создавая все

условия для наиболее полной отдачи и интенсивного развития их потенциала.

На сегодняшний момент времени в нашей стране значение кадров как фактора обновления производства и место кадровой стратегии в общей экономической стратегии предприятий далеко не всегда в полной мере осознаются руководителями предприятий.

Рассмотрев ряд вопросов, связанных с кадровыми стратегиями организации, можно сделать вывод о том, что на сегодняшний день первоочередной задачей бизнеса является приведения к единому знаменателю целей организации и целей ее сотрудников. Отсюда следует необходимость согласования стратегии организации в целом и кадровой стратегии предприятия.

Существуют различные виды кадровых стратегий, которые могут применяться на том или ином предприятии. В практике управления чаще всего происходит комбинирование различных стратегий, при этом одна из них берется за основополагающую. От того насколько грамотно и верно руководящий состав сможет принять решение в отношении, как стратегии организации, так и кадровой стратегии зависит успех фирмы.

Прежде чем принять за руководство тот или иной тип кадровой стратегии, необходимо провести глубокий анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на фирму, сделать выводы о сильных и слабых сторонах организации, определить в соответствии с этим возможности и угрозы бизнеса.

Для окончательного выбора стратегий необходимо учитывать еще и такие факторы, как:

- Специфика компании (характер, вид деятельности, размер организации);
- Организационная культура, существующая в данной компании;
- Стадия жизненного цикла, на котором компания находится.

Только детальная проработка всех вышеперечисленных вопросов позволит принять верное решение в процессе формирования кадровой стратегии организации.

Стратегия представляет собой основное направление, характер движения, путь, следуя которым организация сможет достичь поставленных целей. Стратегия должна не просто иметь теоретическое значение, а, прежде всего, активно реализовываться на практике. Решение данной задачи является первостепенной для менеджеров организаций.

## Список использованной литературы

1. Акофф Р. Планирование корпорации будущего. - М. 1985.-280 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб: Издательство «Питер», 2011.- 450 с.
3. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур. - «Менеджмент в России и за рубежом», 2014 г., № 1, с.25-31.
4. Базаров Т.Ю., Б.Л. Еремин. Стратегии управления персоналом /электронный ресурс <http://magazine.hrm.ru/chast-iii-strategii-upravlenija-personalom-glava-5-kadrovaja-politika>
5. Боумен К. Основы стратегического менеджмента/Пер. с англ. под. ред. Зайцева Л.Г., Соколовой М.И. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.-380 с.
6. Виханский О. Стратегическое управление. - М.: Гардарика, 2014.-320 с.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление /Электронный ресурс - [http://sbiblio.com/biblio/archive/vihanskiy\\_strategicheskoe](http://sbiblio.com/biblio/archive/vihanskiy_strategicheskoe)
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Издательство Московского Университета, 2014.-290 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М., 2014 г., с. 376-378; Менеджмент и рынок: германская модель / Под ред. проф. У.Рора и проф. С.Долгова. - М., 2014 г., - 420 с.
10. Дракер П. Создание новой теории производства//Проблемы теории и практики управления. - 2014. - № 1. -с. 12-85.
11. Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник»: ИНФРА-М; Москва; 2009
12. Ефремов В.С. Концепция стратегического планирования в бизнес-системах. - М: Издательство «Финпрес», 2014.-350 с.
13. Ефремов В.С. Семь граней современного менеджмента//Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 1. -с. 2-54.
14. Латфуллин Г.Р. Основные тенденции и концепции управления на стыке веков//Проблемы теории и практики управления. - 2012. - № 1.- с. 12-94.
15. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в XXI веке.: М, 2002
16. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., ДЕЛО, 2011.- 650 с.
17. Мильнер Б.З. Теория организаций. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2012. - 490 с.
18. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента. - Казань: Издательство КФЭИ, 1998

19. Стратегия управления персоналом/ "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2016, N 1/электронный ресурс <http://www.hr-portal.ru>
  20. Травин В.В., Дятлов В.А Основы Кадрового менеджмента.- М.: Дело, 2015.
  21. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2015
- 
1. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента. – Казань: Издательство КФЭИ, 1998. – С. 19. [↑](#)
  2. ? Дуракова И.Б. Управление персоналом. : ИНФРА-М, 2009 – с. 7 [↑](#)
  3. Дуракова И.Б. Управление персоналом. : ИНФРА-М, 2009 – с. 8 [↑](#)
  4. Виханский О.С. Стратегическое управление /Электронный ресурс - [http://sbiblio.com/biblio/archive/vihanskiy\\_strategicheskoe](http://sbiblio.com/biblio/archive/vihanskiy_strategicheskoe) [↑](#)
  5. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента. – Казань: Издательство КФЭИ, 1998 – с. 24 [↑](#)
  6. Там же [↑](#)
  7. Стратегия управления персоналом/ "Кадровик. Кадровый менеджмент", 2009, N 1/электронный ресурс <http://www.hr-portal.ru> [↑](#)
  8. Базаров Т.Ю., Б.Л. Еремин. Стратегии управления персоналом /электронный ресурс <http://magazine.hrm.ru/chast-iii-strategii-upravlenija-personalom-glava-5-kadrovaja-politika> [↑](#)
  9. Травин В.В., Дятлов В.А Основы Кадрового менеджмента.- М.: Дело, 2005-с. 58 [↑](#)
  10. Базаров Т.Ю., Б.Л. Еремин. Стратегии управления персоналом /электронный ресурс <http://magazine.hrm.ru/chast-iii-strategii-upravlenija-personalom-glava-5->

kadrovaja-politika [↑](#)