

Министерство образования и науки РФ
ФГБОУ ВПО «ИГУ»
Филиал в г. Братске

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Тема: Формирование кадровой стратегии и кадровой политики в
организациях

Выполнил студент Мз-14
Проверил ст. преподаватель

Т. Н .Зуева
Т.В. Клещева

Братск 2016

Содержание

Введение	3
1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами	5
2. Формирование кадровой стратегии и кадровой политики в организациях	
12	
2.1.Разработка кадровой стратегии на предприятии	
12	
2.2.Формирование кадровой политики	
17	
3. Реализация кадровой стратегии и кадровой политики	
20	
Заключение	
27	
Список использованной литературы	
30	

Введение

Управление человеческими ресурсами — это область знаний и практической деятельности, направленная на своевременное обеспечение организации персоналом и оптимальное его использование. В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление персоналом, кадровый менеджмент [1].

Персонал фирмы представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на достижение целей фирмы и собственных целей.

Определяющим фактором развития производства являются кадры предприятия, непосредственно выполняющие те или иные функции хозяйственной деятельности.

Кадры — это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на фирме и входящих в его списочный состав [2].

Управление людьми представляет собой компонент управления любой организацией, наряду с управлением материальными и природными ресурсами. Однако по своим характеристикам люди существенно отличаются от любых других используемых ресурсов, следовательно, руководство предприятия должно с полной серьезностью относиться к разработке кадровой стратегии и формированию кадровой политики.

На сегодняшний день, любая стабильно развивающаяся компания при разработке общей стратегии развития, уделяет отдельное внимание кадрам, так как именно персонал организации — движущая ее сила. В этом заключается актуальность данной работы.

Если говорить об ученых, которые внесли свой вклад в развитие науки управления персоналом, то стоит выделить Ф. Тейлора, М. Вебера, К. Арджериса и др., также следует упомянуть таких людей как Альфред Д. Чандлер, Игорь Ансофф, Майкл Портер и т.д., их труды посвящены изучению стратегического менеджмента.

Целью данной работы является изучение этапов формирования кадровой стратегии и кадровой политики на предприятиях, а также их реализация на практике.

Для достижения данной цели, необходимо решить поставленные задачи, такие как:

- Изучение теоретических основ управления кадрами на предприятии;
- Изучение этапов разработки кадровой стратегии на предприятии;
- Изучение формирования кадровой политики на предприятии;
- Анализ реализации на практике кадровой стратегии и кадровой политики.

Предметом исследования являются этапы формирования кадровой стратегии на предприятии и кадровой политики. Объектом – управление персоналом в целом, как система взаимоотношений работников и работодателя.

В ходе выполнения курсовой работы использовались методы классификации, сравнения и описания.

1. Теоретические основы управления человеческими ресурсами

Руководители большинства отечественных организаций концентрируют внимание на управлении производством, финансами, маркетингом, в то время как совершенствование такой важнейшей составляющей управления предприятием, как человеческие ресурсы, продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе управления.

Важность управления человеческими ресурсами заключается в следующем:

Во-первых, управление человеческими ресурсами непосредственно влияет на капитализацию (стоимость) компании. Растет доля нематериальных активов (бренд, интеллектуальный потенциал персонала, кадровая политика) в общей сумме активов организации.

Во-вторых, управление человеческими ресурсами как важнейшая «внутренняя компетенция» организации является одним из факторов, обеспечивающих лидерство в конкурентной борьбе, поскольку выдвигается в число важнейших конкурентных преимуществ организации, становится гарантией ее успеха и выживаемости в условиях усиления конкуренции.

В-третьих, по оценкам ряда специалистов, именно управление человеческими ресурсами позволяет компаниям переходить из числа хороших, успешно работающих, в число лидирующих в определенном сегменте рынка.

Управление людьми — одна из наиболее важных областей управления организацией. Люди являются важнейшим ресурсом любой организации. Они создают новые продукты, аккумулируют и используют финансовые ресурсы, контролируют качество. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Их возможности и инициатива безграничны, в то время как другие ресурсы ограничены.

Управление человеческими ресурсами может рассматриваться с разных точек зрения:

- как система разработки и реализации взаимосвязанных, тщательно продуманных решений по поводу регулирования отношений труда и занятости на уровне организации;

- как направление управленческой деятельности, в которой человеческий компонент (или персонал) организации рассматривается как: один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей.

Ко второй половине XX в. в области теории управления человеческими ресурсами выделились и развивались три основных подхода — экономический, органический (организационный), гуманистический.

В рамках экономического подхода ведущее место отводится технической подготовке работников на предприятии (направленной на овладение трудовыми приемами), а не управленческой. Организация рассматривалась как огромный механизм, все части которого строго подогнаны друг к другу.

Такая организация покоится на следующих принципах:

- обеспечение единства руководства — подчиненные получают приказы только от одного начальника;

- строгое соблюдение управленческой вертикали — иерархическая цепь управления используется как канал для коммуникации и принятия решений;

- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля — число работников, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы в плане коммуникации и координации;

- четкое разделение штабной и линейной структур организации — отвечая за содержание деятельности, штабной персонал ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властные полномочия, которыми наделены линейные руководители;

- достижение баланса между властью и ответственностью;

- обеспечение дисциплины;

- подчинение индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;

- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к чрезмерной оплате или мотивации.

В рамках организационного подхода сформировался новый взгляд на персонал, который стали считать не трудовым ресурсом, а человеческим.

Человеческие ресурсы содержат совокупность социокультурных и социопсихологических характеристик, и их отличие от трудовых ресурсов состоит в следующем:

- люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая; процесс взаимодействия между субъектом управления и работниками является двусторонним;

- обладая интеллектом, работники способны к постоянному самосовершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любой организации;

- люди выбирают конкретный вид деятельности (производственный или непроизводственный, умственный или физический), осознанно ставя перед собой определенные цели.

Поэтому субъект управления должен предоставлять все возможности для реализации этих целей, создавать условия для воплощения мотивационных установок к труду. Человеческие ресурсы являются конкурентным богатством любой организации.

- В общем и целом организационный подход фиксировал внимание на следующих ключевых моментах:

- необходимость учета специфики окружающей среды, в которой функционирует организация;

- понимание организации как взаимосвязи внутри- и межорганизационных подсистем, выделение ключевых подсистем и анализ способов управления их отношениями со средой;

- необходимость баланса подсистем и устранения дисфункций.

В организационном подходе сформулирован ряд рекомендаций, направленных на повышение эффективности управления персоналом.

Во-первых, необходимо культивировать у работников такие качества, как открытость и рефлексивность, очень полезные при неизбежных столкновениях с внешней, сложной и непредсказуемой средой.

Во-вторых, следует вырабатывать у работников мультивариантный подход к анализу проблемы или ситуации, инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между сторонниками различных точек зрения, это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

В-третьих, цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что нужно сделать.

В-четвертых, нужно подбирать работников, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

В России имеются свои особенности управления человеческими ресурсами:

- практика принятия кадровых решений — отсутствие формализованной процедуры принятия кадровых решений на альтернативной основе (нечеткая постановка целей и задач, размытые критерии принятия решений, отсутствие взвешенного анализа различных альтернатив). Преобладание волевых решений, основанных на интуиции. Исключительно велика роль руководителя в принятии кадровых решений. Во многих случаях не проводится оценка эффективности принимаемых решений;

- стратегическое планирование — миссия организации зачастую не осмыслена, отсутствует четкая стратегия и кадровая политика, нет увязки ее с целями и задачами организации в целом. Концентрация внимания — преимущественно на текущих оперативных вопросах;

- отношения занятости — ориентация на долговременную занятость, заключение бессрочных трудовых договоров, низкая трудовая мобильность;

- практика подбора — политика в области набора и отбора кадров часто не формализована. В большинстве случаев решение принимается на

основе личного расположения и интуиции непосредственного руководителя. Высоко ценятся лояльность к руководителю и коллективистские наклонности;

- продвижение и карьера — в большинстве организаций четко не установлены формализованные принципы и политика заполнения освободившихся вакансий. Планирование карьеры не ведется. Успех часто зависит от умения установить доверительные отношения с руководством и добиться его личной поддержки;

- проектирование работ и регламентация труда — наличие большого числа правил, норм и предписаний, в то время как работники часто живут и работают на основе неписаных правил, стихийно складывающихся в каждой организации, поэтому очень велика роль сложившейся в организации корпоративной культуры;

- оценка работы персонала и его стимулирование — оценка и стимулирование во многих случаях построены на результатах работы коллектива, так как на протяжении длительного времени преобладали уравнилельные тенденции в оплате труда;

- мотивация — ощущение гарантий занятости, стабильности, принадлежности к коллективу высоко ценятся. Зачастую они даже берут верх над желанием рисковать в поиске более высокого заработка, но менее стабильных условий оплаты и занятости;

- взаимодействие — многие работники предпочитают работать в команде. Развито чувство взаимопомощи и сотрудничества, однако процедуры эффективного взаимодействия, как правило, не отработаны, обмен информацией организован неудовлетворительно.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) выполняет следующие функции:

1. набор и отбор персонала;
2. адаптация;
3. оценка персонала;
4. обучение и развитие персонала;
5. планирование карьеры;
6. организация системы компенсаций и пособий;
7. обеспечение безопасности;

8. регулирование трудовых отношений;
9. стратегическое планирование;
10. анализ, проектирование рабочих процессов.

На управление человеческими ресурсами оказывают влияние такие важнейшие характеристики окружающей среды, как обеспеченность ресурсами, ее динамичность и сложность.[3]

Обеспеченность ресурсами - финансовыми, материальными и трудовыми — должна быть оптимальной. Их избыток, как правило, сопровождается их нерациональным использованием, снижением эффективности работы. Однако недостаток ресурсов может привести к конфликтам между подразделениями организации, претендующими на одни и те же ресурсы. Чрезмерная экономия на персонале, недостаток рабочей силы относительно запланированного объема работ приводит к их некачественному выполнению и увеличению брака. Кроме того, работа в условиях постоянного перенапряжения сопровождается стрессами со всеми вытекающими отсюда негативными экономическими и социальными последствиями для работников и организации в целом.

Динамичность окружающей среды определяется как степень ее подвижности в ответ на изменяющиеся условия. Там, где происходят частые изменения, например, в области высоких технологий, стратегия подбора, оценки, обучения и стимулирования персонала должна строиться таким образом, чтобы стимулировать высокую трудовую мобильность работников и способствовать их адаптации к постоянным изменениям условий производства и хозяйствования.

Степень сложности хозяйственной деятельности во многом зависит от уровня конкуренции в отрасли и на региональном рынке продуктов и услуг. Среда считается достаточно сложной, если на рынке существует несколько сильных конкурентов, между которыми идет борьба за передел рынка, и появляются новые конкуренты, осуществляющие агрессивную политику на рынке.

Особенности работы организации в таких сложных условиях откладывают отпечаток на принятие кадровых решений. Кадровые службы

вынуждены считаться с ситуацией в данном сегменте рынка труда, следить за тенденциями в уровне оплаты труда, чтобы не допустить ухода ценных работников к конкурентам. Для этих целей используются обзоры уровней оплаты труда в аналогичных организациях. Так, службы управления персоналом иностранных компаний в России постоянно используют этот фактор при принятии кадровых решений.

В сфере управления человеческими ресурсами человек рассматривается не как непосредственный объект управления, а как необходимый организации ресурс, рациональное использование которого во многом определяет эффективность деятельности организации. [3]

2. Формирование кадровой стратегии и кадровой политики в организациях

2.1. Разработка кадровой стратегии на предприятии

Кадровая стратегия – это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации с целью обеспечения её стратегического конкурентного преимущества.

Термин «кадровая стратегия» означает:

- систему принципов и норм (которые должны быть осознаны и определённым образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);

- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных) во взаимоотношениях людей и 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 и ситуация на рынке труда.

Наиболее значимыми факторами внутренней среды являются:

1. Цели предприятия, их временная перспектива и степень проработанности.
2. Стил ь управления, закреплённый, в том числе, и в структуре организации.
3. Условия труда.
4. Качественные характеристики трудового коллектива.
5. Стил ь руководства.

Кадровые стратегии можно классифицировать по двум признакам.

Первый признак связан с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий. По данному признаку можно выделить следующие типы кадровой стратегии:

1. Пассивная кадровая стратегия – ситуация, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

2. Реактивная кадровая стратегия. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и

рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

3. Превентивная кадровая стратегия. Организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на ситуацию. Однако кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

4. Активная кадровая стратегия. Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то можно говорить об активной стратегии.

Выделяют два подвида активной кадровой стратегии: рациональную и авантюристическую.

При рациональной кадровой стратегии руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на неё. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами её реализации.

При авантюристической кадровой стратегии руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на неё. Кадровая служба предприятия, как

правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, возможно, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Другим признаком классификации кадровых стратегий может быть ориентация на собственный или внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому признаку выделяют два типа кадровой стратегии: открытую и закрытую.

1. Открытая кадровая стратегия характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учёта опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такая кадровая стратегия может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

2. Закрытая кадровая стратегия характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такая стратегия характерна для компаний, ориентированных на создание определённой корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

В ходе формирования кадровой стратегии должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов;
- организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

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

Как правило, основными статьями бюджета являются следующие расходы: расходы на постоянную заработную плату сотрудников; расходы на переменную заработную плату сотрудников (премии, бонусы); расходы на обучение, развитие и аттестацию персонала; расходы на подбор персонала; корпоративные мероприятия, подарки; непредвиденные расходы.

2.2 Формирование кадровой политики

Кадровая политика - это система правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Принципы кадровой политики:

1. Стратегическая направленность.

Кадровая политика должна учитывать не только краткосрочные эффекты, но и последствия, к которым приведут те или иные решения, принимаемые на ее основе, в долгосрочной перспективе. Очень часто решения в отношении персонала, дающие быстрый результат, имеют разрушительные последствия по истечению более длительного периода времени, поэтому необходимо координировать сиюминутные потребности управления персоналом с долгосрочными перспективами. Например, политика «жесткого управления», построенная на ограничениях и санкциях, обеспечивает соблюдение работниками трудовой дисциплины, но в итоге приводит к селекции на предприятии исполнительных и дисциплинированных посредственностей, согласных с запретами и наказаниями, что, в конечном счете, снижает эффективность деятельности предприятия.

2. Комплексность.

Кадровая политика должна сочетаться с другими стратегиями предприятия (с продуктивно-маркетинговой стратегией и стратегией развития предприятия, с производственной и финансовой стратегиями и др.) таким образом, чтобы их взаимодействие способствовало достижению необходимого результата хозяйственной деятельности.

3. Системность.

Руководители нередко забывают о том, что управление персоналом требует системного подхода, в результате чего их «лоскутные» изменения не дают желаемого эффекта. Например, предприятие реорганизует свою организационную структуру для того, чтобы освободить руководителей от рутинных функций, и дать им возможность реализовать свой предпринимательский потенциал. Однако, при этом, самих управленцев не оценивают на наличие необходимых предпринимательских качеств, не перестраивают систему их обучения и материального стимулирования. И, в

итоге, новые направления деятельности и стратегии, позволяющие предприятию гибко адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды, так и не появляются. Дело все в том, что изменение любого элемента системы управления персоналом, требует изменений и во всех других элементах управления кадровым ресурсом.

4.Последовательность.

Принципы и методы работы с кадровым ресурсом предприятия, описанные в кадровой политике, во-первых, не должны противоречить друг другу; во-вторых, им необходимо неукоснительно следовать в практической деятельности; в-третьих, нужно соблюдать определенную последовательность их применения, обеспечивающую ожидаемый результат.

5.Экономическая обоснованность.

Задача, которую решает система управления персоналом – использовать потенциал как каждого отдельно взятого работника, так и потенциал всего коллектива предприятия максимально эффективно, то есть реализовать цели бизнеса с оптимальным соотношением полученного результата к вложенным в сотрудников ресурсам, а рассуждения вроде «почему бы не сделать приятное сотрудникам» – не могут быть аргументами при принятии кадровых решений. Для эффективного производственного процесса необходим баланс качества трудового ресурса и его стоимости. Использовать ресурс более высокого качества, соответственно имеющий большую стоимость, также нерационально, как и дешевый ресурс, дающий более низкий результат. [4]

Можно выделить два основания для формирования кадровой политики:

Первое - связано с уровнем осознанности правил и норм, лежащих в основе кадровых мероприятий в организации и непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию. По этому основанию выделяют следующие типы кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия — обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Сутью же кадровой политики является работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Кадровая политика — составная часть стратегически ориентированной политики организации. Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

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, в идеальном случае, должно происходить 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, назначения, создание резерва, перемещения;
3. информационная политика — создание и поддержка системы движения кадровой информации;
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 (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).

Рассмотрим процесс формирования кадровой политики в организации. Так, у части уже давно функционирующих организаций (на отечественном рынке это свойственно предприятиям, тесно работающим с иностранными партнерами, и иностранным представительствам) 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 ряд этапов по проектированию кадровой политики.

Этап 1. Нормирование. Цель — согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

Этап 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 воздействия, их согласование с ценностями организации. 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, культивирующей дух “единой семьи”, нецелесообразно при наборе использовать строгие, а зачастую и жестокие психологические тесты, большее внимание следует уделять процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию реальных производственных ситуаций и т.д.

Этап 3. Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

3. Реализация кадровой стратегии и кадровой политики

Только долгосрочное планирование действий организации, ориентированное на достижение стратегических целей, способно обеспечить компании устойчивый успех и дальнейшее развитие. Одно из ключевых мест

в осуществлении гарантированного благополучия любой компании занимает кадровая стратегия. Она является определенным руководством компании, приоритетным направлением действий, необходимых для решения долгосрочной задачи по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива.

Кадровая политика компании отличается определенными характерными показателями. Не вызывает сомнений, что формирование и внедрение эффективной системы действенной мотивации, создание устойчивых психологических установок и модернизация системы управления персоналом не могут быть реализованы в сжатые сроки и требует продолжительного времени.

Любые изменения, вносимые в стратегию организации, требуют коррекции в кадровой политике. Следует привести в соответствие с изменениями стратегии численность и структуру персонала, обеспечить наличие необходимой квалификации и профессиональных навыков, а также пересмотреть стиль и методы управления в целом.

Создание и корректировка кадровой стратегии осуществляется постоянно. Сказывается взаимосвязь не только с краткосрочными планами и задачами организации, но и с решением стратегических задач дальней перспективы. Эффективной конкретизацией вопросов кадровой стратегии является стратегический план организации. Такого рода документы содержат список задач и способы решения, выраженные в конкретных мероприятиях, с указанием лиц, ответственных за выполнение каждой задачи, и ограничением срока исполнения. В случае необходимости привлечения дополнительных ресурсов (информационных, финансовых), в стратегическом плане указывается количество, необходимое для успешного решения задачи.

Кадровая стратегия призвана способствовать следующим факторам:

- увеличение возможностей организации для успешного противостояния конкурентам путем эффективного использования кадрового потенциала;

- усиление преимуществ организации перед конкурентами путем позитивного изменения условий использования и динамичного развития персонала, а также формирование ответственного, компетентного и высококвалифицированного коллектива работников;
- выявление и использование возможностей сотрудников к творческому самовыражению и развитию, способствующему достижению целей как предприятия, так и целей самого сотрудника.

Разработка кадровой стратегии организации предусматривает обязательный учет следующих значимых факторов:

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

Одним из основных вопросов разработки грамотной кадровой стратегии является выявление сильных и слабых сторон управления кадрами предприятия. Эти вопросы являются определяющими условиями дальнейшей успешности организации, поэтому, для выявления сильных и слабых сторон при анализе внутренней среды применяются такие методы стратегического менеджмента, как SWOT, создание профиля среды или матрицы угроз.

Анализ факторов среды посредством метода SWOT выявляет имеющиеся сильные и слабые стороны организации в сфере управления кадрами. Помимо этого, данная информация является самооценкой предприятия, что позволяет объективно сравнить свое предприятие с конкурентами и сделать выводы. Также в результате анализа данным методом выявляются возможности и угрозы, которые имеются в организации. [5]

Информативную оценку функции управления персоналом и ряда других показателей можно получить посредством применения конкурентного профиля предприятия. В данном методе оценка успешности управления персоналом осуществляется экспертными методами. Другие показатели оцениваются по методу сравнительно анализа.

Одним из важнейших факторов, учет которых необходим при разработке стратегии управления персоналом, является уже существующий уровень основополагающих проблем:

- структуры дифференциального управления коллективом;
- количественной оптимизации персонала, с учетом текущей динамики; результативности осуществляемых затрат на персонал с учетом заработной платы, различных видов вознаграждения, расходов на обучение и других;
- динамики и направления развития персонала, включающих в себя адаптацию, карьерное продвижение по служебной лестнице и всевозможные виды обучения;
- социальных мер и бытового обеспечения, включающих в себя защиту, страхование и гарантии; систем управления кадровым потенциалом;
- наличия и развития традиций и норм поведения, связанных с организацией.

Принято считать, что стратегия работы с кадрами является частью экономической стратегии организации и одним из результатов планирования ими деятельности в целом. Практически же встречаются различные варианты взаимодействия, среди которых можно выделить основные концепции кадровой стратегии: кадровая политика и стратегия зависимы от общей стратегии организации; стратегия организации является зависимой от стратегии работы с персоналом; взаимосвязанность общей и кадровой стратегий организации; взаимная интеграция стратегий.

Но каким бы ни было взаимодействие стратегий, основной задачей функции управления персоналом является переход от авральных методов к самостоятельной целостной системе, способствующей реализации долгосрочных установленных целей предприятия.

Целостная система управления персоналом представляет собой гармоничное сочетание таких элементов, как кадровая политика, стратегия и планирование.

Кадровая политика предприятия позволяет определить, какой именно коллектив необходим организации и каким образом следует организовать

работу персонала, чтобы успешно осуществлять поставленные стратегические планы и задачи.

Кадровая же стратегия предоставляет действенные методы, используя которые, организация получит возможность собрать и удержать необходимый ей персонал.

Кадровое планирование является процессом разработки и внедрения ряда мероприятий, посредством которых может быть реализована кадровая политика и стратегия организации. Относительно периода, кадровое планирование возможно условно разделить на стратегическое (долгосрочное), тактическое (среднесрочное) и оперативное (краткосрочное).

Другими словами, кадровая политика, стратегия и планирование являются экстраполяцией политики компании в целом на плоскость человеческого фактора. [5]

Заключение

Управление человеческими ресурсами — это подход к управлению персоналом предприятия, при котором сотрудники рассматриваются как наиболее ценный ресурс в конкурентной борьбе, который необходимо мотивировать и развивать для достижения стратегических целей организации.

Основная цель управления человеческими ресурсами состоит в том, чтобы обеспечить организацию такими работниками, которые позволят организации эффективно достигать своих целей.

В современных условиях, когда персонал предприятия оказывается критически важным ресурсом, одна из основных задач руководителей служб по управлению человеческими ресурсами состоит в том, чтобы участвовать в формировании стратегии предприятия, исходя из состояния человеческих ресурсов.
[\[http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-002*page.htm\]](http://free.megacampus.ru/xbookM0022/index.html?go=part-002*page.htm)

Любое предприятие, которое ориентировано на успешное существование и развитие, планирует свою деятельность не только на ближайший период времени, но и на перспективу. Очень важную роль в этом играет кадровая стратегия организации.

В каждой организации существует упорядоченная система взаимодействия с персоналом, включающая в себя кадровую политику и кадровую стратегию. Благодаря этому фирма реализует свою стратегию.

Кадровая стратегия — система, определяющая методы получения компанией необходимых сотрудников. С помощью этой системы разрабатываются мероприятия для реализации кадровой политики. Мероприятия бывают, в свою очередь, долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными.

В кадровой политике должны учитываться любые последствия решений руководителей предприятия, то же время она должна быть комплексной и системной, что обеспечит продуктивное управление персоналом. Что касается методов работы с персоналом, то они не должны конфликтовать между собой, а потенциал каждого работника необходимо реализовать как можно более эффективно и законно.

Всегда нужно помнить о том, что ключом к успешной деятельности любого предприятия является приспособляемость к изменяющимся окружающим условиям. К таковым условиям относятся: стабильность среде государственного регулирования экономики, стабильность спроса на товары и услуги, конкурентоспособность, уровень оплаты труда, спрос и предложения по вакансиям, изменения в трудовом законодательстве, отношение кадров предприятия к выполняемой ими работе.

Не следует забывать о влиянии внутренних условий на развитие предприятия: планы развития, особенности деятельности фирмы, финансовая устойчивость предприятия на рынке, кадровые ресурсы фирмы, корпоративный дух, убеждения руководителей предприятия.

На основе анализа внешних и внутренних факторов можно будет выбрать дальнейшую стратегию развития:

- стратегия сведения издержек к минимуму, в этом случае работа кадров предприятия будет оцениваться индивидуально;
- стратегия ориентированности на повышение качества продаваемой продукции, в этом случае фирма будет подбирать высококвалифицированных сотрудников и мотивировать их как можно лучше выполнять свою работу;
- стратегия ориентации на фокус, в этом случае особых требований к сотрудникам не предъявляется.

При развитии организации выбранная стратегия качественно и количественно влияет на состав персонала:

-предпринимательская стратегия, в этом случае кадровая стратегия направлена на формирование штата сотрудников с определенными требованиями, предъявляемыми к ним;

-стратегия динамического роста, в этом случае кадровая политика предприятия направлена на оценку эффективности деятельности рабочих;

-стратегия умеренного роста, при внедрении которой на предприятии повышаются требования к сотрудникам ;

- циклическая стратегия, при которой оптимизируется количество необходимого персонала в штате;

- при комбинированной стратегии кадровая, в свою очередь, направлена на создание ценности результата.

Грамотная кадровая политика и кадровая стратегия – важнейшие залоговы высокоэффективного управления кадрами.

Список использованной литературы

1. Определение управления человеческими ресурсами / Психологос: энциклопедия практической психологии // [электронный ресурс] / Режим доступа. - URL: http://www.psychologos.ru/articles/view/upravlenie_personalom
2. Определение кадров организации / Персонал фирмы. Управление персоналом // [электронный ресурс] / Режим доступа. – URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/personal-firmy.html>
3. Теория управления человеческими ресурсами / Теоретические подходы к управлению человеческими ресурсами // [электронный ресурс] / Режим доступа. – URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-chelovecheskimi-resursami.html>
4. Формирование кадровой политики на предприятии / Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия // [электронный ресурс] / Режим доступа. – URL: <http://www.km.ru/referats/332481-kadrovaya-politika-i-kadrovaya-strategiya-predpriyatiya>
5. Применение кадровой политики и кадровой стратегии на предприятии / Как реализуется кадровая политика и стратегия // [электронный ресурс] / Режим доступа. – URL: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/kak-realizuyetsya-kadrovaya-politika-i-strategiya.html>
6. Возникновение теории управления как науки / Энциклопедия экономиста: управление персоналом // [электронный ресурс] / Режим доступа. – URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html>
7. Под ред. А.Я. Кибанова Управление персоналом организации: учебник / Кибанов А.Я. - 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010 – 695 с.
8. Евтихов, О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / О.В. Евтихов // М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 297 с.
9. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин, И.А. Никитина // М.: НОРМА: НИЦ ИНФРА-М, 2013 – 464 с.

10. Балашов, А.П. Менеджмент: учебное пособие / А.П. Балашов // М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272с.
11. Кибанов, А. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А. Кибанов, Л. Ивановская // М.: Проспект, 2014. – 60 с.
12. Кроль, Л. Развитие организации и HR- менеджмент / Л. Кроль, Ю. Пасс, Е. Павлова и др. / М.: Класс, 2004. – 368 с.