

Н. Н. КОЗАК

---

# Кадровая политика организации

БИБЛИОТЕКА ТОП-МЕНЕДЖЕРА

Н. Н. Козак

**Кадровая политика  
организации. Библиотека  
топ-менеджера**

«Издательские решения»

**Козак Н. Н.**

Кадровая политика организации. Библиотека топ-менеджера / Н. Н. Козак — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-833065-0

Рекомендовано в качестве справочника и учебного пособия топ-менеджерам, руководителям организаций и предприятий любой формы собственности, главам и специалистам муниципальных образований, студентам образовательных учебных заведений, слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации, менеджерам по кадрам.

ISBN 978-5-44-833065-0

© Козак Н. Н.  
© Издательские решения

# Содержание

Глава 1 Кадровая политика организации	6
Понятие и сущность кадровой политики	6
Принципы кадровой политики	7
Разработка кадровой политики организации	12
Виды кадровой политики организации	13
Стратегия развития организации и кадровая политика	14
Стратегия управления персоналом	17
Стратегическое управление персоналом организации	24
Конец ознакомительного фрагмента.	25

# **Кадровая политика организации Библиотека топ-менеджера Н. Н. Козак**

© Н. Н. Козак, 2016

ISBN 978-5-4483-3065-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# Глава 1 Кадровая политика организации

## Понятие и сущность кадровой политики

### Понятие и основные направления кадровой политики

В *широком смысле* кадровая политика -система правил и норм в области работы с кадрами, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы, приводящая человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Данным определением подчеркивается интегрированность сферы управления персоналом в общую деятельность организации, а также факт осознания правил и норм кадровой работы всеми субъектами организации.

В *узком смысле* кадровая политика -набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работников и организации.

Под кадровой политикой подразумевается формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных рыночных условиях на том или ином этапе развития организации.

*Цель* кадровой политики – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

*Назначение* кадровой политики – своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

**Основными направлениями кадровой политики организации** являются: проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале; прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала; подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда; рационализация затрат на персонал организации; разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности; организация труда и рабочего места; разработка программ занятости и социальных программ; эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности; управление нововведениями в кадровой работе; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала; анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов; обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда; разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

## Принципы кадровой политики

**Кадровая политика организации** – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе таких целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации.

**Основной принцип** кадровой политики заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей.

Главными принципами отдельных направлений кадровой политики организации можно назвать следующие.

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	соответствия профессиональной компетенции практических достижений индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека Уровень знаний, соответствующий требованиям должности Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль" руководства
3. Формирование и подготовка	конкурсной	Отбор кандидатов на конкурсной

ка резерва для выдвижения на руководящие должности	ротации	основе
	индивидуальной подготовки проверки делом	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	соответствия должности регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Подготовка резерва на кон- кретную должность по индивидуальной программе  Эффективная стажировка на руководящих должностях  Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент  Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок
	оценки квалификации	
	оценки осуществления заданий	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения

		данного вида деятельности
		Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	повышения квалификации  самовыражения  саморазвития	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала  Самостоятельност ь, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения  Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирова- ние персонала, оплата труда	соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы  равномерного сочетания стимулов и санкций  мотивации	Эффективная система оплаты труда  Конкретность описания задач, обязанностей и показателей  Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда



## Разработка кадровой политики организации

Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Формирование кадровой политики можно разбить на этапы.

**На первом этапе** осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. *Нормирование и программирование* — согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, установленных на первом этапе.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений нормативно-правовых документов, из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования организации и входящих в нее подразделений. Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

**На втором этапе** проводится *мониторинг персонала* – разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Этот этап состоит из трех блоков:

1) качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места и требований к претенденту на должность;

2) количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;

3) основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке персонала, формированию и подготовке резерва на должности, оценке степени развития персонала, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т. п.

**На третьем этапе** определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается инструментарий кадрового планирования.

**На четвертом этапе** разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

На разработку и состояние кадровой политики организации влияют внутренние и внешние факторы.

**Внутренние факторы** это цели и структура организации, морально-психологический климат в коллективе.

**Внешние факторы** – это трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзом и др.

С учетом этих факторов кадровая политика организации развивается в рамках ограничений, установленных внешним воздействием на организацию, и определяется состоянием внутренних факторов. Данное обстоятельство приводит к различным видам кадровой политики организаций.

## Виды кадровой политики организации

Существуют следующие виды кадровой политики.

**1. В соответствии с уровнем осознанности тех правил и норм**, которые лежат в основе кадровых мероприятий:

а) **пассивная кадровая политика**. Связана с отсутствием у руководства организации выраженной программы действий в отношении персонала. Кадровая политика сводится к ликвидации негативных последствий в сфере кадровой работы;

б) **реактивная кадровая политика**. Руководство осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и принимает меры по локализации проблем;

в) **превентивная кадровая политика**. Характеризуется наличием у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации и одновременно недостатком средств для оказания влияния на нее;

г) **активная кадровая политика**. Характеризуется наличием у руководства не только обоснованных прогнозов развития ситуации, но и средств воздействия на нее.

**2. В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде** при формировании кадрового состава организации:

а) **открытая кадровая политика**. Характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии управления;

б) **закрытая кадровая политика**. Отличается непроницаемостью для нового персонала на средних и высших уровнях управления.

## Стратегия развития организации и кадровая политика

### Стадии и виды стратегий развития организации

Под стратегией организации понимают представление управленческого персонала о целях организации и способах их достижения в определенный период существования организации.

Существует несколько классификаций стратегий организаций.

В соответствии с первым подходом в качестве *стадий развития организации* выступают:

1. **Стадия формирования.** На данной стадии развития кадровая политика организации характеризуется пристальным вниманием к набору (преимущественно из внешних источников) и адаптации персонала. Большое внимание уделяется вопросам кадрового планирования.

2. **Стадия роста.** Кадровая политика направлена на рост трудового коллектива, прием новых сотрудников и стимулирование профессионального роста уже работающих, начинается осуществление планирование карьеры преимущественно руководящего состава организации.

3. **Стадия стабилизации.** Основными направлениями кадровой работы являются обучение и мотивация персонала, планирование карьеры. Набор персонала осуществляется эпизодически. Кадровый состав относительно стабилен и усилия организации направлены на полное использование способностей работников.

4. **Стадия спада.** Кадровая политика характеризуется направленностью на сокращение персонала. На первый план выходят аттестация, переобучение, высвобождение работников. Набора новых сотрудников не ведется, адаптации внимания не уделяется.

В зависимости от усилий организации данная стадия может характеризоваться либо возрождением (тогда для нее будет характерна кадровая политика стадии формирования), либо ликвидацией (тогда вся кадровая политика сведется к массовому высвобождению персонала).

Согласно другой точке зрения предлагается другая классификация *развития организации*, более типичная для современных российских организаций.

1. **Стратегия на получение максимально возможной прибыли.** Может присутствовать в двух случаях:

– на этапе первоначального становления организации, когда главная задача владельца состоит в первоначальном накоплении капитала;

– если организация внезапно попадает в кризисную ситуацию.

Перед фирмой встает задача пережить кризис, продержаться определенное время (от полугода до полутора лет), пока ситуация не нормализуется. Главное в стратегии управления персоналом в таком случае – экономия на всех затратах, связанных с данным ресурсом, – найме, обучении, оплате труда.

Работниками в таких организациях, как правило, не дорожат, характерен высокий оборот кадров и сугубо экономичная политика найма -только взамен уволившихся работников или при значительном расширении объема работ.

Организация труда в таких фирмах преимущественно индивидуальная, преобладает разделение труда и административный контроль. В качестве стимулирования труда широко используются наказания. Внимания к социально-бытовым проблемам работников не уделяется.

Все вопросы управления персоналом решает только высшее руководство фирмы.

**2. Стратегия на максимальное удовлетворение потребностей постоянных клиентов.** Может быть основой долговременной стратегии организации, если речь идет о профильном для нее бизнесе и если ее круг клиентов ограничен. В таких организациях работник – активный коммуникатор, понимающий и умеющий воплощать в своей работе принцип «клиент превыше всего!». Соответственно при найме предъявляются высокие требования к образованию, внешним данным и коммуникабельности кандидата. В организации труда превалирует закрепление работников по видам (группам) клиентов. В системе контроля нередко преобладают письменные отчеты. Режим работы – относительно свободный. Обучение персонала концентрируется на исследовании рынка, работе с клиентами и особенностях предлагаемых товаров (услуг).

Широко используются денежные стимулы и гибкий график работы. Наказания в таких организациях не эффективны, но на практике используются достаточно широко. Внимание к социальным проблемам работников ограничено.

**3. Стратегия организации – дело.** Характерна для фирм, действующих в тех секторах рынка, где потребительский спрос устойчиво высокий (продукты питания, транспорт), а также для стабильно функционирующих организаций, основной задачей которых является предоставление качественных товаров населению.

Работники воспринимаются как профессионалы по своей специальности в данной сфере бизнеса. При найме предпочтение отдается кандидатам, уже имеющим опыт работы в данной отрасли, часто осуществляется по личным и отраслевым связям.

Для фирмы характерны преобладание командной организации работы и приоритет общих, качественных показателей деятельности. Проявление активности работников ожидается (и стимулируется) в рамках их обязанностей, как максимум – в масштабе подразделения. Контроль за деятельностью персонала чаще всего представлен в виде регулярных отчетов.

Стимулируется обучение, профессиональный рост специалистов и руководителей всех рангов. Высокая оплата труда. Значительно чаще, чем в других фирмах, используются организационные формы стимулирования и реже – наказания. Информация о деятельности предприятия открыта для всего персонала.

**4. Стратегия – работник.** Характерна для организаций, имеющих свою историю, стабильный коллектив, организация представляется единой семьей. Работник – полноценная личность, партнер, главный источник эффективной деятельности организации.

В процедурах отбора широко используются различные психологические методики, предпочтение отдается внутрифирменному найму.

Такие фирмы обычно отличает гибкая организация труда, что предполагает слабую определенность функциональных обязанностей, взаимодополняемость работников, развитые неформальные отношения. Обучение поддерживаются у всех групп персонала.

В структуре трудовой мотивации в равной степени представлены профессиональный, патристический и хозяйственный типы. Большое внимание уделяется социально-бытовым вопросам сотрудников. Хорошая информированность работников.

**5. Стратегия развития.** Может быть как центральным компонентом миссии организации, занимающейся инновационной деятельностью, так и преобладающим компонентом для любой организации на определенной стадии ее существования.

Доминирует отношение к работнику как к основному источнику и средству развития, стимулируется его инновационная активность. Преобладает командная форма организации работы с развитой взаимозаменяемостью сотрудников и коллективным обсуждением результатов работы. Функция управления персоналом централизована под руководством одного из высших управляющих.

**6. Стратегия ориентации на территорию.** Характерна для организаций, находящихся в прямой зависимости от территорий, на которых они осуществляют свою деятельность (например, добыча полезных ископаемых).

Опора делается на связи с территорией во всех аспектах работы: преимущественный найма людей, живущих на данной территории или хорошо знакомых с ней. Хорошо поставлено первичное (для работников, не имеющих профессиональной подготовки) и вводное (после приема на работу) обучение, развито переобучение. Но повышению квалификации внимания не уделяется.

В структуре трудовой мотивации преобладают патриотический и хозяйственный типы. Социально-бытовая сфера играет существенную роль и используется на паритетных началах с территорией. В коммуникативном отношении организация достаточно открыта для персонала; в системе информирования и обратной связи повышенное внимание уделяется территориальным аспектам деятельности организации. Ввиду особого значения для организации взаимоотношений с местной властью функция управления персоналом осуществляется лично первым руководителем или членом дирекции, ответственным за связи с общественностью.

## Стратегия управления персоналом

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации. Стратегия управления персоналом предполагает:

- *определение целей управления персоналом* – при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены экономические аспекты организации и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- *формирование идеологии и принципов кадровой работы* -идеология кадровой работы оформляется в виде документа (как набора этических норм, не подлежащих нарушению в работе с кадрами) и реализуется повседневно руководителями структурных подразделений организации.

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.

Выделяют **три концепции** стратегии кадровой политики.

1) *Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации*. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2) *Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией*. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

3) Синтез двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо – кадровая политика.

**Стратегия управления персоналом** – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

**Основными чертами стратегии управления персоналом** являются:

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

- = связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды,

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

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

2. для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной компании – как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы.

Составляющими частями 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;
- 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;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать отдельные ее составляющие в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды.

Среда	Факторы
Внешняя среда: макросреда	<p>Факторы международного характера (военная напряженность, научная активность и т.п.).</p> <p>Политические факторы (политическая стабильность, активность общественных и профсоюзных движений, криминальная ситуация в стране).</p> <p>Экономические факторы (тенденции изменения экономических связей, среднегодовые темпы инфляции, структура распределения доходов населения, налоговые показатели). Социально-демографические факторы (продолжительность жизни населения, жизненный уровень, рождаемость и смертность, детская смертность в процентах от рождаемости, структура населения по показателям, миграция и др.).</p> <p>Правовые (регулирование в сфере труда и социального обеспечения).</p> <p>Экологические.</p> <p>Природно-</p>

	климатические.
	Научно-технические.
	Культурные
непосредственно е окружение	Местный рынок труда, его структура и динамика.
	Кадровая политика конкурентов.
	Рыночная инфраструктура (степень удовлетворения потребностей организации в ресурсах и состоянии рыночных структур).
	Мониторинг окружающей среды (качество внешней среды). Здравоохранение (фондовооруженность, квалификация и т.п.).
	Наука и образование (уровень образования населения, новизна научных разработок и т.п.).
	Культура (степень удовлетворения потребностей населения в культурных и т.п. объектах).
	Торговля.
	Общественное питание.

Транспорт и связь.

Пригородное и сельское хозяйство.

Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство.

Бытовое обеспечение

Внутренняя среда Принципы, методы, стиль управления.

Кадровый потенциал организации.

Структура персонала.

Текучесть кадров и абсентеизм.

Уровень ротации персонала.

Структура знаний и навыков персонала.

Загруженность работников.

Производительность труда.

Меры социальной защиты.

Финансы организации.

Уровень организации производства и труда.

Перспективы развития техники и технологии в

# организации.

## Организационная культура.

## Уровень развития системы управления персоналом и др.

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

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

Сильные и слабые стороны организации в области персонала в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации.

Для решения этой задачи используются такие известные в стратегическом управлении методы и приемы, как метод SWOT, матрицы возможностей, угроз, составление профиля среды и др. (от англ. SWOT: «сила» (strength), «слабость» (weakness), «возможности» (opportunities), «угрозы» (threats)).

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей, следует этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, предложенная Томпсоном и Стриклендом. Слева выделяются два блока: сильные и слабые стороны, в которые соответственно вписываются все выявленные в ходе предварительного анализа стороны управления персоналом организации. В верхней части матрицы также выделены два блока, в которые вписаны возможности и угрозы в области управления персоналом, важные для конкретной организации. На пересечении этих блоков образуются четыре поля:

поле I – сильные стороны и угрозы;

поле II – сильные стороны и возможности;  
поле III – слабые стороны и возможности;  
поле IV – слабые стороны и угрозы.

Задача специалиста службы управления персоналом заключается в том, чтобы с помощью этих полей рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те из них, которые должны быть учтены при разработке стратегии управления персоналом.

В частности, для тех пар, которые были выбраны с поля II, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон управления персоналом организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые имеются во внешней среде. Для пар с поля I стратегия должна предполагать использование сильных сторон организации в области персонала для устранения угроз из внешней среды. Для тех пар, которые оказались на поле III, стратегия в области персонала должна быть построена так, чтобы за счет появившихся возможностей во внешней среде попытаться преодолеть имеющиеся в области персонала слабости. И для пар, находящихся в поле IV, стратегия управления персоналом должна быть такой, которая бы позволила организации избавиться от слабых сторон в области персонала и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу, исходящую из внешней среды.

Так, если персонал организации отличается высоким уровнем квалификации и наличием инновационного потенциала и в то же время в масштабах района, города, ухудшается система социального обеспечения (поле I), стратегия управления персоналом должна быть направлена на изыскание дополнительных финансовых и иных источников и принятие мер по сохранению и развитию социальной инфраструктуры данной организации, усилению и расширению видов социальной помощи и поддержки своих работников с тем, чтобы сохранить их численность и потенциал, избежать оттока специалистов в другие районы и регионы.

Таким образом, стратегия управления персоналом может охватывать различные аспекты управления персоналом организации: совершенствование структуры персонала (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т.д.); оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантий, социального обеспечения (пенсионное, медицинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.); развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе и т.п.); совершенствование системы управления персоналом организации (состава и содержания функций, оргструктуры, кадрового, информационного обеспечения и др.) и т. д.

В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала.

## **Стратегическое управление персоналом организации Понятие, принципы и этапы процесса стратегического управления**

Термин «стратегическое управление» был введен в 60—70-х годах XX в., чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 80-х годах перешло на новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности покупателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Основными *принципами стратегического управления* как вида управленческой деятельности являются: долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений; направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуг, технологии, персонала и др.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала; первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней для организации среды; альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации; осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.