

**УДК 331.08**

**Сысоева Елена Васильевна**  
кандидат экономических наук,

доцент кафедры «Менеджмента»

**Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации» Одинцовский филиал**

**Управление формированием конкурентоспособности трудового потенциала организации на основе разработки ее кадровой стратегии с учетом изменений во внешней и внутренней среде**

В статье рассматривается формирование конкурентоспособности организации через систему рационального и эффективного использования кадрового потенциала организации, применения кадровой стратегии с учетом определенных внешних и внутренних составляющих факторов влияния. Рассматриваются цели, задачи, факторы, определяющие кадровую стратегию организации.

Влияние кадровой стратегии на отдачу работников в жизнедеятельности предприятия, прибыльность и конкурентоспособность организации. Рассматриваются типы стратегии организации и их влияние на кадровую политику организации.

Прослеживается тесная взаимосвязь стратегии управления организацией и кадровой стратегии. Выявляются основные компоненты и объекты кадровой стратегии организации, их влияние на деятельность организации и поддержание конкурентоспособности на рынке.

**Sisoeva Elena Vasilevna,**  
candidate of economic sciences

Associate Professor of «Management»

**Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation» Odintsovo branch**

**Management of formation of competitiveness of labor potential of the organization through the development of its human resources strategy, taking into account changes in the external and internal environment**

The article deals with the formation of the competitiveness of the organization through a system of rational and efficient use of personnel potential of the organization, the use of human resources strategy, taking into account certain external and internal components of the influencing factors. We consider the goals, objectives, factors that determine human resource strategy of the organization.

The impact human resource strategy on efficiency of activity of workers in the organization and its competitiveness. Consider the types of strategy of the organization and their impact on the human resources policy of the organization.

There are close relationship management strategy and human resource strategy. Identify the main components and objects personnel strategy of the organization and their impact on the activities of the organization and maintain competitiveness in the market.

Особенности использования и отличительные черты кадровых стратегий: быстрого и умеренного роста, сокращения.

Предлагаются некоторые из большинства мероприятий по улучшению процесса разработки кадровой стратегии организации. Выбор оптимального направления определяется с использованием сочетания методов: наблюдения, интервью, анкеты по баллам и влиянию.

Построение матрицы решений для оценки наиболее оптимального варианта решения проблем в организации. Разбивка проблем на основные составляющие: альтернативы и критерии выбора, которыми руководствуются эксперты в процессе выбора решения.

Поэтапное формирование и определение первостепенных задач алгоритма кадровой стратегии в организации.

Определение главных задач при формировании шести этапов алгоритма кадровой стратегии организации.

Прохождение стажировки нового сотрудника в форме наставничества.

Разработка кадровой стратегии способствует усилению возможности противостоять конкурентам, эффективно использовать и развивать трудовой потенциал организации, способствует раскрытию способностей работников к инновационному, творческому раскрытию.

**Ключевые слова:** кадровая стратегия, факторы определения кадровой стратегии, компетентность персонала, трудовой потенциал, компоненты, объекты кадровой стратегии, классификация кадровых стратегий, источники создания кадровой стратегии, взаимосвязь управления организацией и кадровой стратегии организации, матрица решений, алгоритм, этапы формирования кадровой стратегии организации.

Features of use and the distinctive features of of personnel policies: rapid and moderate growth, contraction.

We offer some of the most activities to improve the process of developing a human resource strategy of the organization. Choosing the best direction is determined using a combination of methods: observation, interviews, questionnaires and influence on points.

Building a solution matrix to assess the most appropriate solution to the problems in the organization. A breakdown of problems on the main components: the alternatives and the selection criteria that guide the experts in the selection process solutions.

Stepwise formation and determination of the primary tasks of the algorithm personnel strategy in the organization.

Definition of the main tasks in the formation of the six stages of the algorithm the personnel strategy of the organization.

An internship the new employee in the form of mentoring.

Development of personnel strategy enhances the possibility to withstand competitors, effectively use and develop the employment potential of the organization, promotes disclosure employees of abilities to innovative, creative disclosure.

**Keywords:** personnel strategy, the factors determining the staffing strategy, staff competence, work capacity, components, objects, staffing strategy, classification of human resources strategies, sources of creating HR strategies, relationship management of the organization and human resources strategy of the organization, decision matrix, algorithm, stages of formation of human resources strategy of the organization.

Рациональное создание и эффективное использование кадрового потенциала организации позволяет ускорить социально-экономическое развитие экономики РФ. Это обеспечивает организацию квалифицированными кадрами, способными решить любые производственные и организационные задачи. Чем выше уровень совместимости кадровой стратегии и совокупности профессиональных навыков, знаний, способностей и стимулирования к труду работников, тем эффективнее будет функционировать организация. Поэтому, современным службам управления кадрами организации необходимо сосредотачивать свое внимание на изучении кадровой стратегии, ее оценке, разработке и использования при развитии организации.

Управление персоналом является одним из самых ответственных этапов руководства организацией, так как грамотные, высококвалифицированные и приобщенные к общей деятельности работники – это необходимое условие для его нормального и эффективного функционирования. Люди являются теми ресурсами, которые обеспечивают рост экономических показателей организации и повышение ее конкурентоспособности.

Неправильно спроектированная и реализованная кадровая стратегия негативно сказывается на деятельности организации и вызывает множество проблем (например, текучесть кадров, падение трудовой дисциплины, конфликты в коллективе, низкая эффективность работы и т.д.). Задача руководства свести все эти проблемы, а значит и риски, связанные с ними к минимуму. Поэтому для него очень важно ориентироваться и понимать основы разработки кадровой стратегии в организации.

Кадровая стратегия в организации является сложным и важным компонентом системы управления персоналом. Именно это призвано повысить эффективность работников в жизнедеятельности предприятия. Она отвечает за регулированием связи между обучением, повышением квалификации, стимулированием труда и производственным процессом, что способствует покрытию потребности компании в рабочей силе и повышению ее

прибыльности и конкурентоспособности. Организации, которые не уделяют этому должного внимания, в конечном итоге терпят банкротство.

Существующие недостатки кадровой стратегии порождают большое количество отрицательных последствий, как для организации в целом, так и для персонала.

Кадровая стратегия является одним из компонентов кадровой политики. Управление персоналом можно отнести к стратегическому планированию, кадровая стратегия – это управление формированием конкурентоспособности кадрового потенциала компании с учетом изменений во внешней и внутренней среде [1].

Сущность кадровой стратегии заключается в том, чтобы понять, конкурентоспособен ли персонал компании, в каком направлении он должен развиваться, чтобы соответствовать стратегии развития всей организации, что необходимо предпринять, чтобы повысить конкурентоспособность своего персонала.

Бусыгин А.В. писал, что кадровая стратегия заключается в создании конкурентной позиции, отказе от неперспективных специалистов и согласованности выбранных направлений кадрового развития [3].

Выделим цели кадровой стратегии [9]:

- удовлетворение потребности компании в персонале;
- регулирование уровня оплаты труда;
- развитие лидерства на ключевых должностях;
- обеспечение эффективности программ обучения, повышения квалификации персонала;
- развитие эффективности системы коммуникации между управленческим составом и сотрудниками, отделами компании;
- создание механизмов борьбы с последствиями восприятия перемен в компании.

К числу основных задач кадровой стратегии можно отнести [11]:

1. Помощь организации в достижении стратегической цели.
2. Обеспечение организации квалифицированными и мотивированными работниками.
3. Продуктивное использование навыков и способностей персонала.
4. Совершенствование систем мотивации.
5. Повышение уровня удовлетворенности трудом.
6. Развитие систем повышения квалификации и профессионального образования.
7. Сохранение благоприятного климата.
8. Планирование карьеры, то есть продвижение по службе.
9. Совершенствование методов оценки деятельности персонала.
10. Повышение системы социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала.
11. Обеспечение высокого уровня условий труда.

Под кадровой стратегией принято понимать план действий (мероприятий) по формированию и распределению персонала организации для решения определенных задач [17]. Неэффективная или неправильная стратегия может привести к неблагоприятным, а порой и плачевным последствиям (падение доходов, банкротство, снижение имиджа и другое).

Рассмотрим основные факторы, определяющие кадровую стратегию организации [15]:

1. Внешняя и внутренняя среда организации.
2. Тип стратегии организации.
3. Уровень планирования.
4. Тип кадровой политики – открытой и закрытой.
5. Профессиональная компетенция персонала организации.

Анализ внешней среды состоит из двух аспектов. Во-первых, проводится анализ экономики, развития рынка труда, правового регулирования в данной сфере, политики и т.д. Во-вторых, осуществляется анализ непосредственного

окружения организации (местный рынок труда, кадровая политика компании, анализ конкурентов, др.). Внутренняя среда анализируется с позиции состояния и перспектив развития персонала организации, стиля управления, организационной культуры, технологической оснащенности. Важным шагом в данном анализе является оценка миссии и целей компании.

Выделяют несколько типов стратегии организации [14]:

- предпринимательская;
- динамического роста;
- прибыльности;
- ликвидационная;
- круговорота.

Кадровая политика бывает открытой и закрытой. Она зависит от стратегии управления организации и уровню планирования. Например, при предпринимательской стратегии, открытости кадровой политики и уровню планирования кадровая стратегия заключается в проведении таких мероприятий, как привлечение молодых специалистов, формирование требований к кандидатам и т.д. Если же кадровая политика закрытая, то создаются собственные центры и институты обучения и повышения квалификации персонала [12].

Понятие компетентность используется для обозначения оценок результативности труда, поиска и отбора персонала, обучения, образования, профессиональной ориентации и т.д. В российском менеджменте компетентность означает единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения, определяемых целью, задачами, ситуацией и должностью. Кадровая стратегия предполагает соответствующее развитие профессиональной компетенции сотрудников, исходя из выбранной стратегии организации [5].

Создание кадровой стратегии может осуществляться при использовании внешних и внутренних источников (табл. 1). Это зависит от того, какой кадровой политики придерживается организация – открытой или закрытой.

Таблица 1

Виды источников создания кадровой стратегии [15]

Внешние	Внутренние
Службы занятости населения	Люди, уже работающие в организации, их родственники, друзья
Кадровые агентства	Совмещение профессий
Самостоятельный поиск	Ротация кадров

Внутренними источниками создания кадровой стратегии являются люди, уже работающие в организации. Сначала объявляется проведение внутреннего конкурса на замещение вакансии, и если нет положительного результата, то привлекаются люди с внешней стороны. Данный метод позволяет укрепить моральный и психологический климат внутри коллектива. Кроме того, во внутреннем конкурсе могут принимать участие не только сотрудники организации, но и их друзья, родственники.

Кадровая стратегия строится на следующих принципах [2]:

- долгосрочность;
- воздействие на изменения кадрового потенциала;
- создание возможностей эффективной реализации кадрового потенциала;
- альтернативности выбора, адаптированность к внешним и внутренним условиям среды;
- контролирование состояния и динамики персонала;
- своевременное внесение изменений.

Взаимосвязь стратегии управления организацией и кадровой стратегии можно рассмотреть в таблице 2 [16].

## Взаимосвязь стратегии управления организацией и кадровой стратегии

Стратегия управления организацией	Стратегия управления персоналом	Компоненты стратегии управления персоналом
Предпринимательская	Поиск и привлечение инновационных работников (новаторов, умеющих рисковать)	Отбор и расстановка персонала. Вознаграждения на конкурентной основе. Оценка персонала по результатам.
Динамический рост	Ориентация на гибких, проблемно-ориентированных сотрудников, умеющих работать в коллективе	Отбор и расстановка. Вознаграждения по результатам деятельности. Оценка по определенным критериям. Развитие качества работы.
Прибыльность	Ориентация на количество и эффективность персонала	Жесткий отбор персонала. Вознаграждения основываются на заслугах и старшинстве. Оценка по конкретным результатам. Развитие компетентности
Ликвидационная	Ориентация на временных сотрудников определенной специализации без особой приверженности к компании	Набор персонала отсутствует. Оплата по заслугам, без премий и вознаграждений. Развитие персонала по необходимости. Продвижение по службе только определенных работников.
Циклическая	Ориентация на гибких, быстро адаптирующихся сотрудников, ориентированных на цель и перспективу	Подбор разносторонних работников. Оплата по заслугам плюс стимулы. Оценка результатов. Обучение отдельных работников. Продвижение по службе.

Основными компонентами кадровой стратегии являются [7]:

- условия и охрана труда, техника безопасности;
- регулирование трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- система отбора, подбора, найма, режим труда и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- методы создания кадрового потенциала и его использованию;
- совершенствование прогнозирования и планирования потребности в персонале;

- разработка профессионально-квалификационных требований к персоналу;
- разработка методов и форм отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала;
- совершенствование системы мотивацией, систем и форм оплаты труда;
- совершенствование информационного обеспечения и социального развития компании.

Основными объектами кадровой стратегии на предприятии являются сотрудники, структура персонала, условия труда. Кадровая стратегия может, как подчиняться стратегии управления организацией, так и быть единым целым, совмещенной с ней. Но она всегда должна ориентироваться на бизнес - стратегию.

Различают несколько классификаций кадровых стратегий организации. Рассмотрим одну из наиболее распространенных классификаций: [13]

1. Привлечение кадровых ресурсов. Она заключается в том, что организация ориентируется на поиск новых сотрудников, которые могут принести что-то новое и перспективное в организацию. Либо же ориентируется на привлечение собственных работников, имеющих значение для компании.

2. Развития кадровых ресурсов. Она ориентирована на долгосрочном найме высококвалифицированного персонала.

Рыночная среда настолько разнообразна, что каждая организация выбирает такую стратегию развития, которая обеспечивает ее соответствие одному или нескольким выбранным кадровым приоритетам и показателям эффективности использования кадровых ресурсов.

Можно выделить и следующую классификацию [6]:

1. Функциональные кадровые стратегии.
2. Стратегии сокращения.

### 3. Стратегия роста.

Функциональные кадровые стратегии бывают нескольких видов: стабильности, приспособления и инноваций. Каждая из них определяет особый стиль организационного поведения, требования к руководящему составу и специалистам, а также особенности найма и уровня текучести кадров.

Стратегии роста различаются по его интенсивности. В связи с этим бывают стратегии быстрого и умеренного роста. Из-за возможности неплатежеспособности организации были выработаны стратегии сокращения: ограниченная санация работников нерентабельных подразделений, диверсификация производства с необходимостью освоения работниками новых профессий, ликвидации.

Сущность функциональной кадровой стратегии заключается в обеспечении внутреннего единства успешного ведения производства в определенной специфической сфере деятельности с особенностями состава трудового коллектива и стиля руководства кадровыми ресурсами при учете стратегических целей и возможностей организации.

1. Кадровая стратегия стабильности (лидерства в минимальных издержках). Ее основными характеристиками являются:

- стремление к минимальному рыночному риску;
- подбор специалистов и руководства, не склонных к рискованным и неоправданным изменениям;
- стабильность кадрового состава;
- осторожное обновление кадрового состава;
- экономия издержек;
- внедрение кадровых инноваций при проведении предварительных проверок;
- комплектование организации высококвалифицированными сотрудниками;

- разделение кадрового состава на основных и временных сотрудников с минимальной общей численностью персонала.

Развитие кадровых ресурсов предусматривается путем периодического обучения на краткосрочных курсах повышения квалификации и направления на стажировку. Кадровые ресурсы комплектуются специалистами средней квалификации и массовых профессий, что обеспечивает высокое качество продукции и услуг при экономии на оплате труда и лидерстве в издержках.

Предпочтение отдается специалистам, способным поддерживать строгую производственную дисциплину с минимальными отклонениями от установленных трудовых регламентов. Организация придерживается минимальной численности новаторов и научных работников, используются только для внедрения опробованных нововведений. Система оплаты труда ориентирована на экономию всех видов энергии, сырья и материалов, снижение себестоимости продукции, работ и услуг при поддержании стабильного качества и уровня сервисного обслуживания [14].

2. Кадровая стратегия приспособления (дифференциации). Ее основными характеристиками являются [8]:

- максимальное использование любых возможностей на рынке, освоение нескольких видов деятельности;

- подбор и наем сотрудников, имеющих ярко выраженные лидерские качества;

- привлекать узких высокопрофессиональных специалистов;

- распределение кадровых ресурсов между различными видами деятельности компании, применение обмена опытом и ротации кадров;

- обновление кадровых ресурсов, заключение срочных контрактов, формирование проектных трудовых групп.

3. Кадровая стратегия инноваций (нововведений). Основными характеристиками данной стратегии являются [8]:

- формирование временных проектных групп или трудовых коллективов;

- подбор сотрудников с развитыми организаторскими способностями, с узкоспециализированными знаниями;
- частое внедрение инновационных решений и разработок;
- привлечение молодых специалистов с различными готовыми нововведениями;
- привлечение ученых, исследователей, новаторов;
- ориентация на максимальный рыночный риск.

В настоящее время различают две основные стратегии роста [6]:

1. Кадровая стратегия быстрого роста. Основные особенности данной кадровой стратегии:

- привлекаются высококвалифицированные специалисты, преимущественно из внешних источников;
- обеспечивается быстрый служебный рост;
- проводится частое обновление руководящего состава и специалистов;
- используются молодые специалисты для внедрения инноваций;
- часто применяется диверсификация производства;
- поощряется настойчивость в достижении поставленных целей, поддерживается самостоятельность и предпринимательский дух;
- существуют ограничения при назначении на должности руководящего состава по возрасту (до 35 лет).

Важнейшими элементами кадровой стратегии быстрого роста является прогрессивная система оплаты труда за внедрение в кратчайшие сроки технологических нововведений, поощрение инициативы и творчества, соревновательный характер деятельности, как подразделений, так и отдельных специалистов, мотивация персонала на достижение высокой производительности труда и создание новой продукции.

2. Кадровая стратегия умеренного роста. Основными особенностями данной стратегии являются [6]:

- внедрение в производство проверенных технологий, максимальное сокращение степени риска при принятии решений, коллективная ответственность за качество продукции, работ и услуг;

- стабильный состав трудового коллектива;

- тщательный отбор кандидатов путем назначения испытательного срока до одного года, разделение трудового коллектива на основной состав и временных работников;

- внедрение системы непрерывного обучения и повышения квалификации работников;

- медленное внутрифирменное продвижение кадров, плановая ротация кадров;

- воспитание у сотрудников преданности интересам компании.

Создается система непрерывного обучения и повышения квалификации, возможность профессионально-служебного продвижения, применяется комплекс мер морального и материального стимулирования труда. Практикуется заблаговременная подготовка работников к статусу пенсионера с предоставлением права посещать организацию в пенсионный период или продолжать трудовую деятельность в щадящем режиме, поддержание связей с ветеранами труда.

Основными особенностями кадровой стратегии сокращения являются [9]:

- сокращение численности работников путем прекращения набора на вакансии, использование труда совместителей и пенсионеров;

- сохранение наиболее квалифицированных работников при временном снижении объема заказов, в том числе путем неполного рабочего дня, неполной рабочей неделе, вынужденных отпусков работников при сохранении полной или части заработной платы;

- санация нерентабельных подразделений с перемещением квалифицированных молодых работников в другие рентабельные подразделения;

- диверсификация производства с технологическим переоснащением и переобучением работников новым профессиям и освоением специалистами новых рынков сбыта продукции;

- банкротство как ликвидация отдельных подразделений или всей организации в целом.

Для этого могут эффективно использоваться три стадии кадровой стратегии сокращения [29].

1. Санация нерентабельных подразделений.

2. Диверсификация производства. Основанием для диверсификации производства обычно служит снижение конкурентоспособности продукции с появлением на рынке нового технологического оборудования с более высокой производительностью и меньшей потребностью в более квалифицированных специалистах по его обслуживанию.

3. Ликвидация (банкротство) неплатежеспособных организаций. Стратегия сокращения практически всегда связана с аттестацией всего персонала и его частичным высвобождением из-за избыточной численности или несоответствия требованиям при активных действиях руководства по диверсификации деятельности и технологическому обновлению производства.

Крайними мерами кадровой стратегии сокращения служат процедуры банкротства с отстранением действующего руководства и назначения внешнего управления организацией, формирование новой администрации и реализации плана финансового оздоровления.

Часть нерентабельных производств могут полностью ликвидироваться, другие - диверсифицироваться, третьи подлежат глубокой санации с переоснащением и возобновлением роста в традиционной сфере деятельности. При этом для них после санации одновременно могут быть реализованы стратегии быстрого и умеренного роста для различных подразделений.

Таким образом, кадровая стратегия является одним из компонентов кадровой политики. Управление персоналом можно отнести к стратегическому планированию.

Для того чтобы улучшить процесс разработки кадровой стратегии следует провести ряд мероприятий. Среди которых можно предложить следующие:

1. Нанять новых специалистов в отдел персонала (инспектора по кадрам, который возьмет на себя часть работы кадрового администратора и директора по персоналу) и будет отвечать непосредственно за разработку кадровой стратегии.

2. Провести переобучение персонала отдела кадров организации.

3. Разработать документацию по разработке кадровой стратегии.

4. Дополнить систему обучения кадрового персонала в организации.

5. Составить технику разработки кадровой стратегии.

Для оценки проблем кадровой стратегии можно будет сформировать группу экспертов, которые приняли бы участие в оценке их важности: генеральный директор, руководители отделов, специалисты из отдела кадров. Для получения информации и выбора оптимального направления использовалось сочетание 3-х методов: наблюдение; интервью; анкета по баллам и влиянию. В ходе оценки рекомендуется построить матрицу решений, которая позволит оценить, какой из вариантов наиболее оптимальный для решения проблем в организации. Информация для матрицы представлена на рисунке 1.

Предполагаемая Матрица может быть построена следующим образом.

Проблемы компании разобьем на основные составляющие. Первые составляющие – альтернативы. Вторые составляющие – критерии выбора, которыми руководствуются эксперты в процессе выбора решения.

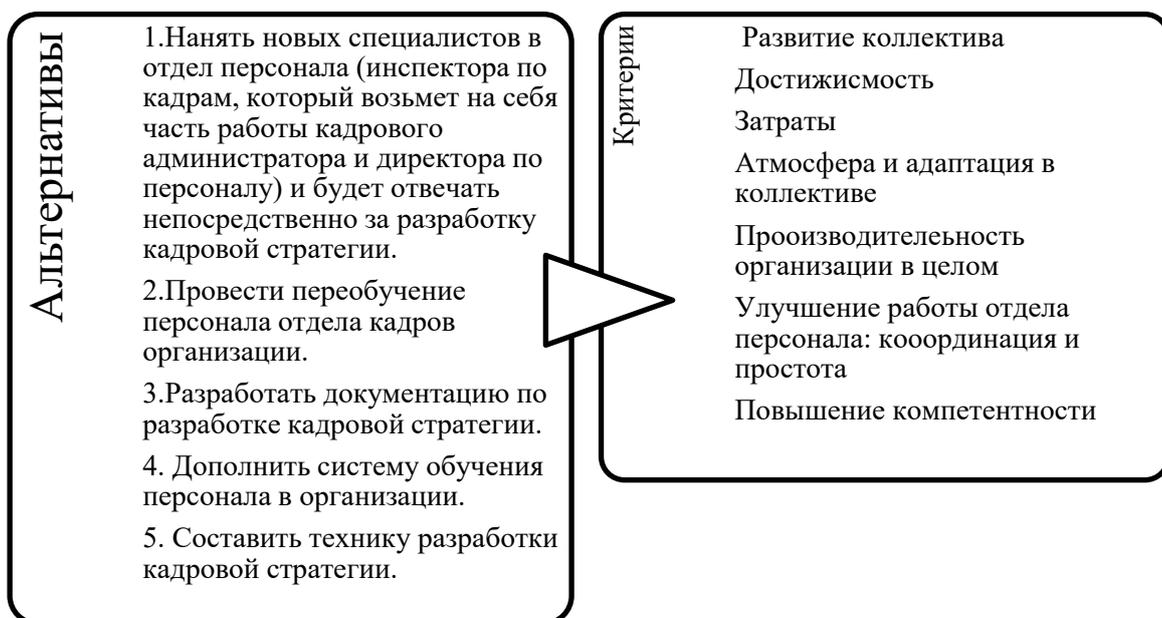


Рисунок 1. Информация для матрицы решений

Затем эксперты определяют диапазон (от 1 до 5) значения и выставляют баллы. Балл для матрицы решения определяется следующим образом: баллы экспертов складываются между собой и результат делится на количество экспертов.

Следующим шагом является расстановка шкал влияния на организацию в целом: каждому критерию эксперты определяют вес влияния. Взвешенная оценка определяется на основе умножения веса критерия на балл эксперта.

На основе данных выставляется общее значение для каждого критерия и определяется наиболее оптимальный вариант.

Разработка алгоритма формирования кадровой стратегии в организации может развиваться поэтапно. В первую очередь в организации необходимо будет нанять сотрудника по разработке кадровой стратегии организации. Внедрение должности в организационную структуру будет проходить по определенным этапам.

Этап 1. Директор организации обязательно должен будет провести информационное совещание, цель которого донести до руководителей

подразделений организации целесообразность создания новой должности. Поэтому, сначала необходимо будет решить следующие задачи:

1. Объяснить, как новая должность сможет повысить качество работы сотрудников, улучшить условия труда, общую конкурентоспособность предприятия, повысить удовлетворенность сотрудников работой, сократить затраты компании на персонал, улучшить систему повышения квалификации, обучения, улучшить процесс адаптации, социализации персонала.

2. Определить обязанности и ответственность сотрудника по кадровой стратегии:

- организовывать и улучшать условия труда персонала;
- разрабатывать кадровую стратегию;
- предоставлять возможность повышения квалификации;
- организовывать мероприятия планированию численности;
- сотрудничать с другими отделами для анализа внешней и внутренней среды компании;
- планировать карьеру персонала;
- устанавливать и оптимизировать размер заработной платы;
- устанавливать и оптимизировать систему стимулирования персонала;
- разрабатывать кадровую политику.

3. Определить роль всех подразделений организации в деятельности нового сотрудника.

Этап 2. Создать приказ о создании новой должности, разработка приказа о назначении выбранного сотрудника на должность. Согласуются сроки разработки, определяются исполнители.

Этап 3. Составляется план-график. В него входит:

- политика отдела;
- функции и задачи отдела;
- состав и должностные инструкции сотрудников отдела;
- состав документации;

- руководство по разработке кадровой стратегии.

Этап 4. Проводится полный анализ работы персонала организации.

Этап 5. Разрабатывается необходимая документация.

Этап 6. Осуществление мероприятий по внедрению и доработке новой должности.

Стажировка нового сотрудника должна будет проходить в форме наставничества. К сотруднику организации прикрепляют опытного наставника, который обучает его на рабочем месте. Стажировка может проходить от 2 недель до месяца. После окончания стажировки выбранного сотрудника необходимо аттестовать для работы. Оцениваться будет возможность работника решать определенные задачи, его психологические и профессиональные качества. Оценка осуществляется генеральным директором и будущим руководителем работника.

Таким образом, процесс разработки и реализации кадровой стратегии является непрерывным. Кадровая стратегия наравне со стратегией организации решает стратегические задачи организации в краткосрочный, среднесрочный периоды и на длительную перспективу. Кадровая стратегия реализуется в стратегическом плане каждой организации. Каждой задаче и мероприятию кадровой стратегии соответствуют сроки выполнения, ответственные лица, объем необходимых ресурсов для их выполнения.

Такая сформированная сильная и совершенная стратегия способна [12]:

- противостоять конкурентам,
- максимально выгодно использовать свои сильные и слабые стороны как во внутреннем, так и во внешнем окружении,
- проблемы превратить в возможности,
- установить барьер перед конкурентами на рынке труда,
- значительно расширить спектр своих конкурентных преимуществ путем создания благотворных и комфортных условий для эффективного

использования и развития трудового потенциала, а также формирования компетентного и квалифицированного персонала,

- раскрыть индивидуальные способности работников к инновационному, творческому развитию, которые способствуют достижению целей, миссии организации и личных целей каждого сотрудника.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. М.: Генезис, 2015. — 248 с.
2. Бельчикова Е.Н. Кадровый потенциал компании. М.: Инфра-М, 2012. – 695 с.
3. Бусыгин А.В. Кадровая политика. М.: Юнити-Дана, 2011. -100 с.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: ЮРИСТЪ, 2013.
5. Вяличев М.В. ПрофорIENTATION персонала. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 68 с.
6. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. – СПб.: Герда, 2012.
7. Егоршин А.П. Трудовая деятельность. Н. Новгород: НИМБ, 2011. – 236 с.
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом. - М.: ИНФРА-М, 2012.
9. Кнорринг В. Теория, практика и искусство управления. М.: ИНФРА-М. 2012. – 326 с.
10. Кибанов А. Разработка кадровой стратегии компании. // Кадровик. – 2011. - №10. – С. 28 – 41.
11. Лобанова А.М. Бизнес стратегия и кадровая политика. // Информационные системы. / А.М, Лобанова. – 2010. -№5. – С. 17-19.
12. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 27 с.
13. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. - М.: Дашков и К, 2010. — 193 с.
14. Одегов Ю. О формировании кадровой политики и кадровой стратегии компании. // Кадровик. – 2014. - №11. – С. 20 – 27.
15. Пархимчик Е.П. Кадровая политика организации. – Минск: ГИУСТ БГУ, 2011. - 45 с.
16. Половинко В.С. Человеческие ресурсы и кадровая политика. Омск: ОмГУ, 2015. – 240 с.
17. Третьякова О.О. Кадровая политика. М.: Юнити-Дана, 2011. – 377 с.