

Содержание:

Введение

Как известно, залогом устойчивого положения организации на современном рынке является четкое определение стратегии развития «на перспективу» и грамотно выстроенная и продуманная кадровая политика при работе с персоналом. Укомплектованность предприятия высококвалифицированными кадрами напрямую зависит от кадровой службы предприятия, которая не только отвечает за документооборот, но и разрабатывает определенную кадровую стратегию, которая помогает в реализации задуманных целей для организации. Основными задачами кадровой службы организации при формировании и разработке кадровой стратегии является поднятие престижа предприятия, исследование атмосферы внутри предприятия, построение перспективы развития потенциала рабочей силы на данном предприятии, обобщение и предупреждение увольнений с работы. Актуальность рассмотрения данной темы очевидна, ведь эффективно решить проблему формирования трудовых коллективов и развития кадрового потенциала в современных условиях весьма затруднительно без стратегического планирования человеческих ресурсов, без выработки адекватных внешним и внутренним условиям кадровых стратегий. В данной курсовой работе предметом изучения мы рассмотрим современные кадровые стратегии развития организации и процесс формирования и реализации этих стратегий кадровой службой. В качестве объекта исследования – проанализируем кадровую стратегию фирмы ООО «Регал».

Глава 1 Теоретические основы кадровой стратегии, влияние стратегии организации на работу службы персонала

1.1 Понятие кадровой стратегия организации.

Рассматривая данное понятие, необходимо в первую очередь понять истоки происхождения термина «стратегия». Слово «стратегия» пришло в менеджмент из военного дела. В переводе с греческого оно означает «искусство полководца». На

практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач фирмы. Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий развития на все случаи жизни. Главная из них - генеральная, т. е. отражающая миссию организации в целом. Кадровая стратегия напрямую подчинена генеральной стратегии, вытекает из нее, развивает и детализирует.

Объектом кадровой стратегии организации является ее персонал, понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих определенными количественными и качественными характеристиками, определяющими их способность к деятельности в интересах организации.

Субъектом кадровой стратегии организации является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом структурных самостоятельных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

1. .Основные направления и задачи кадровой стратегии.

Основными направлениями кадровой стратегии являются:

- организация взаимодействия рынка труда и персонала организации;
- формирование политики развития персонала (цель- профилактика кадровых рисков количественного характера);
- выбор и разработка программы реализации моделей управления персоналом (зависит от вида кадровой политики - закрытый тип либо открытый);
- выбор системы мотивации и оплаты труда (цель-создание у всех категорий работников постоянной заинтересованности не только в исполнении должностных обязанностей, но и в обеспечении дополнительных, не запланированных работодателем трудовых ресурсов);
- формирование политики психологической поддержки персонала (цель - обеспечить дополнительные условия для формирования и поддержания в трудовом коллективе корпоративного духа и общего позитивного психологического климата)

С помощью кадровой стратегии решаются задачи:

- 1.Своевременного обеспечения компании работниками заданной квалификации и в необходимом количестве;
- 2.Оптимизации структуры персонала;
- 3.Наращивания кадрового потенциала, его рациональное использование для реализации основных стратегий организации;
- 4.Формирования и совершенствования механизмов управления человеческими ресурсами;
- 5.Изменения поведения сотрудников;
- 6.Определений моделей оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
- 7.Обучения, повышения квалификации, развития человеческих ресурсов, привития навыков стратегического мышления;
- 8.Формирования корпоративной культуры, привязки человека к фирме;
- 9.Создания условий для реализации прав и обязанностей персонала, предусмотренных трудовым законодательством;
- 10.Преобразования служб управления человеческими ресурсами;
- 11.Создание благоприятных условий труда и прочее.

Кадровая стратегия организации определяется следующими комплексными факторами:

-внешней и внутренней средой функционирования организации (Анализ внешней среды состоит из двух частей:

1 - анализ макроокружения (состояние экономики и общая тенденция на рынке труда, правовое регулирование в сфере труда, политические процессы и т.п.); анализ непосредственного окружения (локальный рынок труда, кадровая политика конкурентов и др.).

2 - анализ внутренней среды (микроокружения) выявляет состояние и перспективы развития персонала, стиль управления, состояние технологии, сложившейся организационной культуры. Важнейшим элементом анализа внутренней среды в

стратегическом управлении персоналом является анализ миссии и целей организации);

-типом стратегии организации, принятой ее руководством (предпринимательская, роста, прибыли, ликвидации, резкого изменения курса);

-уровнем планирования (обучение персонала, мотивация);

-открытостью (закрытостью) кадровой политики;

-компетенцией персонала.

Для успеха организационных изменений при формировании команды, а также при назначении на различные должности в новой организационной структуре наиболее важны два параметра: воспринимаемая персоналом справедливость кадровых решений и быстрота, с которой происходит их реализация.

Следующим этапом является непосредственно внедрение изменений.

Главные задачи кадрового обеспечения процесса изменений могут быть определены следующим образом. [\[1\]](#)

1. В рамках стратегии:

-мониторинг ключевого персонала: проведение рабочих встреч и процедур экспресс-оценки;

-проектирование направлений и объемов миграции персонала в соответствии с решениями;

-мониторинг рынка труда.

1. В рамках структуры:

-оценка численности и штатной структуры с учетом принципа максимального сохранения бизнеса;

-сопоставление должностей;

-проектирование новой оргструктуры.

1. В рамках процессов:

-подготовка бюджета миграции;

-сопровождение процесса оптимизации персонала (подготовка персональных предложений, порядок и сроки увольнений, работа с рекрутинговыми и другими агентствами);

-анализ рыночного уровня оплаты труда, гармонизация компенсационных пакетов.

1. В рамках культуры:

-усиление корпоративной культуры, оптимизация техно-логий;

-информирование о политике компании (сайты, обучения, тренинги, социальные программы);

-сопровождение коммуникационных процедур (встреч).

Все эти задачи указываются в планах мероприятий с назначением сроков и ответственных лиц. Главным фактором здесь является поддержка целей компании в период изменений.

После реализации проекта изменений в процессе жизнедеятельности организаций, применительно к кадровому составу, проводится оценка достигнутого результата.

Таким образом, изменения совершают сами люди.

Именно люди (кадровые единицы) управляют событиями, и именно работники определенной компании будут осуществлять в ней изменения на всех или на определенных уровнях взаимодействия.

Руководители в сложившихся экономических и социальных условиях уже не могут просто контролировать свои организации, они должны вести их за собой, посредством направления основных моментов деятельности. «Спящий на стуле» руководитель приведет к краху своей организации. Он потеряет кадры и не даст им возможность приспособиться к изменяющимся условиям.

Современные организации должны быть инновационными. Способными не только к тяге изменений, но и к самим изменениям.

Для этого каждому участнику процесса необходимо измениться изнутри.

Руководители учатся брать на себя ответственность за прокладывание нового курса, за создание обстановки, позволяющей членам организации проявлять

творческую активность, и за предоставление возможности каждому постоянно и по собственной воле осуществлять изменения в погоне за будущим.

При сокращении штата необходим тщательный, рациональный подход при увольнении персонала, отказе от выплаты доплат и надбавок, сокращении социальных льгот (бесплатные обеды, медицинское обслуживание и т.п.).

Очень кардинальные действия часто приводят к плачевным результатам.

Персонал меньшей численности не может быть в состоянии справиться с резко увеличившимся объемом работ. При этом снижается заинтересованность в качественном выполнении функций, если перестают платить прежние надбавки, а сокращение социальных льгот уменьшает «преданность» фирме. [2]

Постепенно происходят снижение мотивации персонала и связанное с этим ухудшение качества труда. И не интересы фирмы, а поиск другой работы становится главным для работника.

Практика показывает, что важным фактором, который может способствовать осуществлению эффективного управления, является хорошо подобранный, управляемый, быстро и гибко реагирующий на любые изменения во внешней среде персонал фирмы.

В условиях финансового кризиса многие компании вынуждены оперативно проводить экстренные мероприятия по сокращению расходов, в том числе за счет сокращения штата.

Перед работодателями в этот момент возникает дилемма: с одной стороны, желание расторгнуть с сотрудником трудовой договор сразу после предупреждения об увольнении (то есть до истечения двухмесячного срока).

1.2 Основные типы кадровых стратегий.

Существует ряд подходов к выбору кадровой стратегии организации и ее направлений, основанных на различных ключевых элементах. Немаловажную роль при выборе типа кадровой стратегии играет:

— **жизненный цикл организации.** Так, на этапе формирования организации кадровая стратегия заключается в создании системы управления персоналом как

таковой, в формировании корпоративных принципов. На стадии интенсивного роста кадровая стратегия направлена, прежде всего, на привлечение нового персонала и оптимизацию организационной структуры; на этапе стабилизации — на оценку эффективности деятельности системы управления персоналом; на стадии кризиса — на диагностику кадрового потенциала, поддержку реорганизации, проведение оптимального аутплейсмента и разрешение конфликтов, обостряющихся в этот период развития организации;

-место управления персоналом в общей системе управления организацией. Здесь имеется в виду, что при различном уровне централизации функций и распределения полномочий кадровая стратегия будет носить разный характер: локализоваться только на верхних ступенях управления или в среднем звене; в организации будет создана служба управления персоналом, или ее функции будут рассредоточены между различными подразделениями; будет ли выполняться весь объем функций или только некоторые и т.д.;

-система ценностей и характер топ - менеджмента. Стиль руководства, как правило, первого руководителя организации приводит к реализации соответствующей кадровой стратегии. Если в системе ценностей руководителя ценность сотрудников не присутствует или только декларируется, это может привести к противоречивой кадровой стратегии;

-уровень кадровых технологий. В организации могут реализовываться традиционные или устаревшие технологии работы с персоналом. Например, аттестация и оценка деловых и личных качеств персонала может проводиться по формальным критериям, выдвижение в кадровый резерв — на основе субъективных мнений. Это не соответствует кадровой стратегии, необходимой в условиях рыночной экономики, и существенно тормозит формирование бизнес - поведения сотрудников и самой организации.

Наиболее эффективный метод преодоления или предупреждения сопротивления — привлечь и вовлечь в процесс планирования и проведения реорганизации руководителей среднего управленческого звена, ведущих специалистов (экспертов в своей области) и неформальных лидеров.

Интерес вызывает также формирование так называемой «команды дилеров». Они должны возглавить проекты по внедрению основных изменений.

1.3 Влияние кадровой стратегии на работу службы персонала организации

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является подбор и отбор персонала. Отбор новых сотрудников призван не только обеспечить режим нормального функционирования организации, но и заложить фундамент ее будущего успеха.

Подбор - привлечение максимального количества сотрудников (соискателей), отвечающих количественным и качественным потребностям организации в персонале.

Отбор - выбор необходимого для организации сотрудника путем соотнесения параметров вакансии и специалиста. [\[3\]](#)

Поиск сотрудников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов организации (внутренний подбор), так и за счет внешних источников (внешний подбор).

Внутренний подбор

Считается, что внутренний подбор имеет ряд преимуществ перед внешним.

1. При заполнении вакансий за счет людей, уже работающих в компании, сотрудники хорошо знают организацию, тех, кто в ней работает, что повышает вероятность успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы.
2. Такая политика повышает лояльность персонала и стимулирует к большей отдаче в работе.
3. Внутренний подбор обходится, как правило, значительно дешевле, поскольку не предполагает расходов на адаптацию сотрудника и его обучение.

Какие подходы можно использовать при внутреннем подборе?

Во-первых, это выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик: образование, профессия, стаж работы и пр.

Во-вторых, формирование кадрового резерва.

В-третьих, привлечение работников компании к конкурсу на замещение вакантных должностей.

При внутреннем подборе важно наличие большого количества претендентов, которые отвечали бы минимальным требованиям. Число кандидатов может колебаться от нескольких человек до нескольких десятков.

Внешний подбор

К этому виду подбора относят рекрутмент (recruitment - поиск и найм персонала) и хантинг (hunting - 'охота' - поиск уже работающих квалифицированных специалистов и переманивание их к другому работодателю).

Таблица 1

Преимущества и недостатки внешнего и внутреннего подбора [\[4\]](#)

Тип подбора	Преимущества	Недостатки
Внутренний	1.Повышает моральный дух работников, особенно получивших повышение	1.Вызывает проблемы с той частью персонала, которая не получила повышения
	2.Повышает лояльность персонала, так как персонал видит для себя возможность повышения по службе	2. Может вызывать проблемы на отдельных участках работы, когда сотрудника переводят из одного подразделения в другое или он уходит на повышение
	3.Требует меньших затрат	

Внешний	1. Вносит 'свежий взгляд' и новые идеи в организацию	1. У новых сотрудников могут возникать трудности при адаптации к организационной культуре и стилю управления
	2. Дает возможность работодателю узнать, как обстоят дела вне компании (уровень специалистов, их потребности и пр.)	2. Могут возникнуть проблемы с постоянным персоналом в случае, когда кто-то рассчитывал на определенную должность
	3. Может быть формой рекламы компании	3. В период адаптации работника его производительность не так велика

Подбор и отбор являются ключевыми элементами кадровой политики и тесно связаны практически со всеми основными направлениями работы в сфере управления персоналом.

- 1. Кадровое планирование позволяет определить количественную и качественную потребность в персонале и должно дать ответы на следующие вопросы:

Сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы?

Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?

Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?

Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания уровня их знаний в соответствии с запросами производства?

Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Кадровая стратегия представляет собой одно из основных конкурентных преимуществ современных компаний. Для измерения ее эффективности необходимо знать то, какие основные инструменты необходимо для этого использовать.

Метод бенчмаркинга

Термин «benchmarking» происходит от слова «benchmark», которое означает отметку на объекте, знак (например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря). В общем смысле «benchmark» - это мера, эталон, образец; а бенчмаркинг - систематический поиск лучших образцов деятельности, их анализ и совершенствование собственной работы (обучение) на примере партнеров.

Бенчмаркинг основан на четких принципах:

- 1. Взаимность - доверие, согласие с обеих сторон, обмен данными, которые обеспечивают «выигрышную» ситуацию.
- 2. Аналогия - схожесть оперативных процессов партнеров по бенчмаркингу. От этого, как и от обоснованности критериев их отбора, непосредственно зависит успех деятельности.
- 3. Измерение - сравниваются ключевые параметры, измеренные на нескольких предприятиях, с целью установления причин различий.

4. Достоверность - анализируются только фактические данные.

Бенчмаркинг управления персоналом широко используется в крупных российских компаниях с целью изучения лучшего опыта аналогичных организаций.

Полученные данные применяются для решения следующих задач:

- определение кадровой стратегии;
- выбор показателей определения эффективности человеческого ресурса;
- установление плановых значений КПЭ управления персоналом.

Данный метод используется, как правило, в дополнение к другим способам оценки эффективности служб персонала, т.к. требует значительных ресурсов на сбор или покупку информации, а также имеет серьезные ограничения по использованию данных международных компаний в практике российских организаций.

Метод оценки инвестиций в персонал

Применяется для оценки отдачи, которую получит компания на каждый рубль инвестиций, вложенных в персонал. Выделяются следующие разновидности метода:

1. «Простая» отдача от инвестиций (Simple HR ROI). Рассчитывается по формуле:

$(\text{Доход} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100 \%$

- 1. Методика Джека Филлипса (Jack Phillips). Состоит из следующих показателей:
 - оценка инвестиций в службу персонала - расходы службы персонала/операционные расходы или расходы службы персонала/количество сотрудников компании;
 - отсутствие на рабочем месте - количество прогулов и тех сотрудников, которые уволились без предупреждения;
 - удовлетворенность - число сотрудников, довольных своей работой, в процентах от общего количества персонала;
 - единство и согласие в организации - интегральный фактор, вычисляется по показателям производительности труда и оценки эффективности деятельности.

3. Методика Яка Фитц-енца (Jac Fitz-enz). Результативность службы персонала определяется через оценку эффективности инвестиций в человеческий капитал и рассчитывается по следующей формуле:

Коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал (HCROI) = Доходы - Расходы - (Оплата труда + Льготы и компенсации) / (Оплата труда + льготы и компенсации).

Предполагается, что при эффективном использовании всех видов расходов на сотрудников служба персонала может влиять на величину данного коэффициента.

Оценка инвестиций в человеческий ресурс и кадровый отдел применяется в некоторых западных компаниях как самостоятельная методика, но может быть и одним из показателей в системе КПЭ.

HR Metrics

Списки показателей управления персоналом начал разрабатывать Як Фитценц в Институте Саратоги (США). Первоначально они привязывались только к процессам (функциям) управления персоналом. Эти показатели находят сегодня широкое применение во многих компаниях, где система HR-управления строится по функциональному принципу.

В дальнейшем данная методика развивалась в сторону измерения эффективности служб персонала как на стратегическом, так и на функциональном уровне.

На стратегическом уровне они направлены на оценку вклада службы персонала в эффективность бизнеса; на функциональном - отражают приоритетность отдельных функций HR-подразделения.[\[5\]](#)

Выделение именно их в качестве самых важных для многих организаций свидетельствует о сложной ситуации на рынке труда с привлечением высококвалифицированных специалистов.

Данные показатели были выбраны произвольно начальником службы персонала для составления отчетности по результатам деятельности отдела.

Однако с точки зрения владельцев и руководителей предприятий такой набор показателей кадровой службы имеет следующие недостатки:

- не обладает управленческой ценностью (не стимулирует к принятию решений);
- не отражает целостной системы управления персоналом - иллюстрирует лишь отдельные ее части;
- не показывает динамику и перспективы (нет сравнения со среднесрочными и долгосрочными целями), не дает представления о развитии компании; и ничего не говорит о качестве результатов и процессов;
- не связан с бизнес-стратегией предприятия;
- практически не содержит количественных показателей деятельности службы персонала, которые были бы понятны и необходимы руководству и владельцам организации;
- статичен (как правило, не меняется из года в год).

Выбор показателей управления персоналом произвольно или только по функциональным признакам возможен в тех случаях, когда кадровая служба не имеет высокого статуса и не оказывает значительного влияния на эффективность бизнеса.

В дальнейшем следует использовать более глубокие, ориентированные на реализацию кадровой стратегии, способы оценки результативности отдела.

2. Анализ работы, нормирование труда и его оценка дают возможность выработать требования и критерии, в соответствии с которыми будут отбираться определенные кандидаты на ту или иную должность.

3. Система стимулирования определяет набор стимулов, которые могут способствовать привлечению кандидатов, соответствующих всем необходимым требованиям.

4. Организационная культура при этом учитывается при установлении определенных критериев, которые используются при осуществлении поиска и отбора новых сотрудников в организации.

При этом под стратегией подбора кадрового состава организации необходимо понимать определенную программу будущих действий в данной области. Данная программа разрабатывается на основе свойственной определенной организации системы основных принципов и определенных норм с учетом имеющейся текущей ситуации и направленной на достижение всех поставленных целей. По уровню влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию выделяют пассивный и активный типы кадровой политики.

В первом случае руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. В такой организации отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

Руководство лишь реагирует на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую не пытаясь понять причины и возможные последствия.

Естественно, что говорить о какой-либо стратегии подбора персонала в этом случае не приходится. Временами это хаотичный внутренний подбор, хотя трудно назвать подбором действия руководства по перераспределению 'провальных' функций между имеющимися специалистами. Часто это устные распоряжения, не оформленные по закону и не предполагающие компенсации за совмещение должностей.

Временами такая позиция оборачивается стремительным внешним подбором. Для него будут характерны определенная потеря качества кандидатов и значительные финансовые потери. Финансовые потери обусловлены тем, что специалисту предлагаются условия заработной платы выше, чем существуют на рынке, и, соответственно, вырастают затраты на оплату услуг кадровых агентств.

При активной кадровой политике руководство имеет не только прогноз, но и разработанные антикризисные кадровые программы, проводит мониторинг ситуации, корректировку программ.

В данном случае стратегия подбора будет учитывать все рассматриваемые нами факторы.

В зависимости от ориентации на источники привлечения персонала, степени открытости организации при формировании кадрового состава различают открытый и закрытый типы кадровой политики.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне; можно явиться и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства.

Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией без учета опыта работы. Такой тип кадровой политики характерен для новых организаций, стремящихся завоевать рынок, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации.

Она характерна для компаний, ориентированных на корпоративную атмосферу духа причастности, а также при условии дефицита кадровых ресурсов.

Глава 2 Анализ кадровой стратегии ООО «Регал».

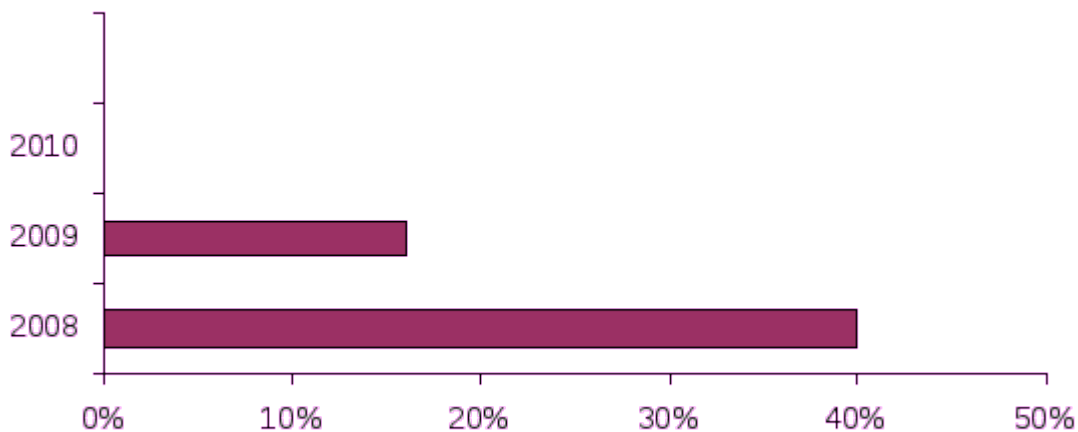
2.1 Описание компании

Компания ООО «Регал» была организована в 2008 году, на смену компании ООО «Регал-М» и на сегодняшний день является одной из лучших организаций по продаже крепежных изделий на рынке. Компания имеет зарегистрированный товарный знак-MisterFix, которому уже более 10 лет. В рамках стратегического развития ООО «Регал» ведет активное сотрудничество с Германией, Италией, Чехией и Китаем. Истоками успеха нашей компании по версии журнала «Стройка»

является «умение взаимовыгодно налаживать сотрудничество с группой компаний FischerWorke» недаром ведь наша организация является генеральным представителем компании Fischer в России. Также в числе наших партнеров выступают торговые организации-OBI,Castorama,Leroy Merlen,Хоум Сентерз. Основная миссия организации - «продавать крепёжные изделия только высокого качества и помогать людям в реализации строительных проектов». Основной целью организации является получение прибыли и распределение ее между участниками общества (согласно Уставу). Выстраивая на предприятии кадровую стратегию, мы, прежде всего, ориентировались на закрытый тип кадровой политики, ведь в штате до сих пор трудятся люди, посвятившие себя нашей фирме с момента создания товарного знака - категория специалистов, а набор персонала ведется только на низшие должности (комплектовщики, фасовка, грузчики). Организация премирует своих сотрудников продвижением по карьерной лестнице из года в год, поэтому основной состав держится в организации до сих пор. На момент 2010 года в организации трудятся 39 человек. Среднесписочная численность по годам составляет:

2008 год

График текучести кадров ООО «Регал» 2008-2010 год.



Текучесть кадров:

- 1) показатель, фиксирующий уровень изменения состава работников вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам;
- 2) текучесть рабочей силы, процесс неорганизованного перемещения работников.

Текучесть кадров можно рассчитать по формуле:

Текущность кадров для планового периода (F) $F = \text{число увольнений в плановый период} / \text{среднее число сотрудников в плановый период} * 100\%$.

2008 -F=40%

2009- F=19

2010 г.- F=0%(по состоянию на март 2010 г.)

Если рассматривать кадровый состав по возрастному признаку то:

До 18 лет - 0 %

От 18-25 лет-10%

От 25-50 лет-80%

Старше 50 лет-10%

Административный состав и специалисты имеют высшее либо средне-специальное образование. Наличие средне-специального образования необходимо для всех категорий сотрудников.

Анализируя жизненный цикл - организация находится в стадии активного роста и применяет соответствующую бизнес стратегию. На основе выбранной бизнес - стратегии, главной целью кадровой стратегии ООО «Регал» является формирование такого кадрового состава, который в профессиональном отношении позволял бы обеспечивать реализацию целей предприятия. Служба персонала представлена в лице специалиста по кадрам, которым я и являюсь.

В основные задачи кадровой службы ООО «Регал» входит:

1) Помощь в определении общей стратегии руководству, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы;

2) Планирование потребности в персонале с учетом существующего кадрового состава (для этого в ООО «Регал» разрабатываются критерии отбора персонала, и оптимизируется соотношение внутреннего (перемещения внутри предприятия) и внешнего (прием новых сотрудников только на низшие должности) привлечения персонала);

3)Привлечение, отбор и руководство персоналом (найм сотрудников совместно с территориальными органами занятости и СМИ, отбор - согласно заранее продуманных требований к работнику);

4)Ведение всего кадрового документооборота в организации;

5)Контроль за работой персонала и социально-психологическим состоянием сотрудников (составление ежедневного графика прихода и ухода с работы, различных актов по мере необходимости, а также контроль за эмоциональным состоянием работников каждый день)

6)Повышение квалификации персонала и его переподготовка.

Для усвоения новых навыков в работе многие сотрудники отправляются на учебные семинары или месячные курсы дополнительного образования.

7)Построение и организация рабочего процесса, в том числе определение персонала мест, условий труда, содержания и последовательности выполнения работ (разработка внутренних положений о персонале, составление должностных инструкций, проведение аттестаций на соответствие должностям). Отражение кадровой стратегии приведено в таблице:

Бизнес-стратегия

Найм

Вознаграждение

Оценка

Рост

Участие в управлении

Роста

Высококвалифицированные кадры в малом количестве -на административные должности; прием в организацию - только на низшие должности (обслуживающий персонал)

По результатам работы

За преданность организации и индивидуальные результаты работы

Повышение квалификации из года в год

Допустимо для некоторых сотрудников

Именно от эффективной работы кадровой службы, четкого соответствия выбранной кадровой стратегии и ее реализации в процессе существования фирмы, ООО «Регал» устойчиво сохраняет свое положение на строительном рынке Москвы.

Заключение

Реализация кадровой стратегии - важная стадия процесса стратегического управления. Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов, структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. Реализация кадровой стратегии, как и любой другой, связана с оценкой ее эффективности. Правильно выбранная кадровая стратегия обеспечивает: 1) своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции; 2) формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат; 3) стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставлению возможностей для квалификационного роста и получению других льгот; 4) формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду; 5) рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой. Однако достижение этих результатов возможно при правильной и четко отлаженной работе кадровой службы предприятия. В завершение хотелось бы сказать, что необходима проверка кадровой стратегии на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования в целях изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую стратегию.

Список использованных источников

1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. М.: ИПК ГС, 2005. 456 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. М.: ИПК ГС, 2006. 420 с.
3. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России. М.: Дело, 2008. 348 с.
4. Гапошина Л.Г. Маркетинг кадрового обеспечения: Учебное пособие. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011. 116 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 2011. С. 438-445.
6. Менеджмент: теория и практика в России. / Под. ред. А.Г. Поршнева, М.: ЮРИСТЪ, 2009. 121 с.
7. Слатинов В.Б. Кадровая политика в условиях социальных трансформаций. Орел: Миг, 2009. 264 с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 2009. 475 с.
9. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Ерёмина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. С. 79-88.
10. Дизель П.М., Раньян У. М-К. Поведение человека в организации. М.: Юристь, 2008. - 456 с.
11. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов. Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. М.: Экзамен, 2009. 512 с.
12. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: Финстатинформ, 2007. 878 с.
13. Круден Г.Дж., Шерман А.У. Зарубежный опыт управления персоналом / Пер. с англ. Ч. 1: Организация и управление персоналом. М.: Юристь, 2008. 458 с.
14. Развитие организации: Сб. науч. трудов / Под ред. С.Н. Кужевой. Омск: Изд. ОмГТУ, 2012. 132 с.
15. Апенько С.Н. Особенности управления персоналом в кризисный период // Вестник Омского университета. 2011. № 4. С. 111-118.
16. Афолина М. Аутсорсинг кадрового администрирования и расчета заработной платы: опыт российских промышленных предприятий // Персонал-Микс. № 8 (26). 2009. С. 35.
17. Иванов А.А. Подбор управленческой команды // Управление персоналом, 2008. №8. С. 52-55.

18. Осипова Эльвира, Мнение экспертов. Уроки аутсорсинга // Персо-нал-Микс. № 6 (25). 2004. С. 29.
19. Петрова Н. Российский коучинг в контексте международного: «срединный российский путь, открытый процессам глобализации» // Управление персоналом. № 7. 2009. С. 31-34.

1. Барышников Ю.Н. Модели управления персоналом: зарубежный опыт и возможность его использования в России. М.: Дело, 2008. 49 с. [↑](#)
2. Апенько С.Н. Особенности управления персоналом в кризисный период // Вестник Омского университета. 2011. № 4. С. 111-118. [↑](#)
3. Слатинов В.Б. Кадровая политика в условиях социальных трансформаций. Орел: Миг, 2009. 164 с. [↑](#)
4. Слатинов В.Б. Кадровая политика в условиях социальных трансформаций. Орел: Миг, 2009. 165с. [↑](#)
5. Слатинов В.Б. Кадровая политика в условиях социальных трансформаций. Орел: Миг, 2009. 167 с. [↑](#)