

Содержание:

Введение

Как известно, залогом устойчивого положения организации на современном рынке является четкое определение стратегии её развития, и правильно выстроенная и продуманная кадровая политика при работе с персоналом. Укомплектованность предприятия высококвалифицированными специалистами напрямую зависит от кадровой службы предприятия, которая не только отвечает за документооборот, но и разрабатывает необходимую кадровую стратегию, которая помогает в реализации задуманных целей для организации на рынке труда.

Главная цель кадровой политики – создание системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических методах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов. Составляющими главной цели кадровой политики являются экономические и социальные цели.

Основными задачами кадровой службы организации при формировании и разработке кадровой стратегии является поднятие престижа предприятия, построение перспективы развития потенциала рабочей силы на этом предприятии, обобщение и предупреждение увольнений с работы.

Актуальность рассмотрения этой 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 этих стратегий кадровой службой.

В качестве объекта исследования – проанализируем кадровую стратегию компании АО «РТК» в регионе ХМАО и ЯНАО.

1. Понятие кадровая стратегия организации и рынка труда

1.1. Основные направления и задачи кадровой стратегии.

Рассматривая понятие кадровой стратегии, необходимо в первую очередь понять истоки происхождения термина «стратегия». Слово «стратегия» пришло в менеджмент из военного дела. А если быть точнее – в переводе от древнего греческого — искусство полководца.[\[1\]](#)

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, то есть стратегия, отражающая миссию организации в целом. Кадровая стратегия напрямую подчинена генеральной стратегии, вытекает из нее, развивает и детализирует.

Кадровая стратегия организации – это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала (человеческого ресурса), а также типа кадровой политики организации.

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит свое отражение в тесной взаимосвязи с решениями стратегических задач как на длительную перспективу, так и на средне- и краткосрочный период, т.е. их решений, принятых в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Кадровая стратегия и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в стратегическом плане – документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.).[\[2\]](#)

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.[\[3\]](#)

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.

Основными направлениями кадровой стратегии являются:

- 1) организация взаимодействия рынка труда и персонала организации;
- 2) формирование политики развития персонала (цель - профилактика кадровых рисков количественного характера);
- 3) выбор и разработка программы реализации моделей управления персоналом (зависит от вида кадровой политики - закрытый тип либо открытый);
- 4) 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);
- 5) формирование политики психологической поддержки персонала (цель - обеспечить дополнительные условия для формирования и поддержания в трудовом коллективе корпоративного духа и общего позитивного психологического климата).[\[4\]](#)

С помощью кадровой стратегии решаются следующие задачи:

1. Своевременное обеспечение компании работниками заданной квалификации и в необходимом количестве;
2. Оптимизация структуры персонала;
3. Нарращивание кадрового потенциала, его рациональное использование для реализации основных стратегий организации;
4. Формирование и совершенствование механизмов управления человеческими ресурсами;

5. Изменение поведения сотрудников;
6. Определение моделей оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
7. Обучение, повышение квалификации, развитие человеческих ресурсов, привитие навыков стратегического мышления;
8. Формирование корпоративной культуры, привязки человека к фирме;
9. Создание условий для реализации прав и обязанностей персонала, предусмотренных трудовым законодательством;
10. Преобразование служб управления человеческими ресурсами;
11. Создание благоприятных условий труда и прочее.

Кадровая стратегия организации определяется такими комплексными факторами как:

-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.

1.2. Рынок труда и его разновидности

Практическая деятельность каждой компании на рынке связана с постоянным стремлением сохранить и приумножить свои позиции: предложить лучший товар, увеличить продажи, получить прибыль, превзойти конкурентов. Указанных целей можно добиться, в том числе и на основе организации и управления человеческими ресурсами.

Основными тенденциями в развитии бизнеса на современном этапе являются:

- глобализация (ужесточение мировой конкуренции за потребителя, ресурсы, инвестиции);
- необходимость оперативного принятия сложных решений, обеспечения рациональности и эффективности действий, высокий риск принятия кризисного решения;
- ограниченность кадровых ресурсов по уровню работоспособности, количеству, не равномерность их распределения;
- высокий уровень инновационности, конвергентности, технологичности и автоматизации бизнес процессов.

Эти тенденции прямо и косвенно диктуют изменения в содержании труда, способах и методах управления человеческими ресурсами.

Рынок труда – это сфера формирования спроса и предложения на трудовые услуги за заработную плату и другие предоставляемые блага. Через рынок труда осуществляется продажа рабочей силы на определенный срок. Основные фигуранты на рынке труда:

- Покупатели – это люди имеющие потребность в трудовых услугах, которых называют работодателями.
- Продавцы – это люди готовые работать по найму на работодателей за определенное вознаграждение (заработную плату).
- Товар – это рабочая сила или способность человека к труду, совокупность его знаний и профессиональных навыков.

- Посредники на рынке труда – это рекрутинговые и кадровые агентства, а также другие операторы, которые помогают совершать сделки между продавцами и покупателями.

Рынок труда имеет сложное строение. Прежде всего, из общей численности населения необходимо выделить ту его часть, которая способна работать по найму. Но способность работать по найму не совпадает с понятием «трудоспособное население», к которому статистика относит лиц определенного возраста (у нас, например, это мужчины в возрасте от 16 до 60 лет и женщины в возрасте от 16 до 55 лет). Тем не менее, в общей численности населения можно выделить две крупные группы: люди способные и неспособные работать по найму, которые в свою очередь подразделяются на определенные подгруппы. Они обособлены друг от друга, самостоятельны и каждая из них выполняет особую функцию, образуя единый рынок труда, который не может существовать без какой-то одной части.[\[5\]](#)

Ниже предложено описание нескольких разновидностей рынка труда (см. таблицу 1):

Таблица 1

Вид	Краткое описание
Внешний рынок труда	это часть совокупного рынка труда, которая охватывает сферу обращения рабочей силы между предприятиями. Внешний рынок труда базируется на жесткой классификации всех работ, четких границах содержания каждой работы, чтобы сохранить профессиональную мобильность кадров
Внутренний рынок труда	это рынок труда, основанный на движении персонала внутри предприятия либо по горизонтали, когда работник переходит на новое рабочее место, сходное прежнему по выполняемым функциям и характеру работы, либо по вертикали на более высокий разряд или должность.

Местный рынок труда

формально это рынок труда территории, являющийся единицей административно-территориального деления. Его размеры должны определяться исходя из принципа транспортной доступности при условии ежедневных поездок на работу или регулярного посещения службы занятости..

Вторичный рынок труда

характеризуется большой текучестью кадров и нестабильной занятостью, низким уровнем заработной платы, полным отсутствием профессионального продвижения, роста квалификации персонала, наличием отсталой техники и технологий и отсутствием профсоюзов.

Международный рынок труда

представляет собой новое качественное развитие рынка рабочей силы в условиях усиливающихся процессов интернационализации производства, роста интеграции между странами. Национальные рынки труда все больше утрачивают свою обособленность и замкнутость

2. Комплектация Основные типы считается кадровых стратегий

2.1 Типы кадровой стратегии

Выделяются следующие *типы стратегий*:

– Потребительская - У сотрудника и организации отсутствуют общие цели и ценности, но имеют место интересы: у организации к работнику как «рабочей силе», а сотрудник использует возможности организации для удовлетворения своей потребности (в месте работы, зарплате и т.д.)

– Партнерская - У сотрудника и организации цели и ценности согласованы, имеют место взаимовыгодные партнерские отношения, развитие сотрудника обеспечивается организацией, а, в свою очередь, сотрудник увеличивает свой

вклад в ее деятельность.

- Идентификационная стратегия - При данной стратегии отношения строятся на основе совпадения целей и ценностей; движущей силой реализации потенциала сотрудника является развитие организации и, наоборот, организация развивается, если развивается каждый сотрудник.

- Деструктивная (негативный вариант стратегии) - Сотрудники и организация не признают цели и ценности друг друга; у них присутствуют ситуативные интересы; развитие происходит независимо, может принимать деструктивный характер, когда сотрудник и организация подрывают репутацию друг друга.[\[6\]](#)

В зависимости от степени отношения кадровой стратегии к внешней среде, она делится на два типа (смотреть рис.1)

Рисунок 1



Открытая кадровая стратегия используется руководством при неустойчивом положении предприятия, когда утрачены высококвалифицированные кадры, а внутренние трудовые ресурсы не соответствуют профессиональным требованиям.

Закрытая кадровая стратегия реализуется на предприятии при наличии ядра высококвалифицированных работников, способных к повышению своего профессионального уровня и адаптации к новым условиям деятельности предприятия.

На большинстве предприятий персонал является пусть и ведущим, но лишь одним из факторов производства, а кадровая стратегия, реализуемая на них, относится к разряду функциональных и зависит от стратегии предприятия. Стратегии функционирования организации связаны с поведением организации на рынке.

Выделяют три базовых стратегии функционирования организаций: минимизация издержек, стратегия повышения качества и инновационная стратегия; каждой из которых соответствует своя кадровая стратегия.[\[7\]](#)

1. Стратегия минимизации издержек. Это направление деятельности приемлемо при производстве (реализации) товаров массового потребления, при котором от работников не требуется высокого уровня профессионализма, а основной упор делается на количество.

Кадровая стратегия при данных условиях строиться на следующих принципах:

- преобладание внешних стимулов (преимущественно материальных) над мотиваторами;
- измерение эффективности деятельности работников в краткосрочном периоде на основе индивидуальных критериев оценки;
- предпочтительное использование внешних источников набора персонала (если рынок труда позволяет нанять дешевых работников);
- минимальные возможности карьерного роста для сотрудников (работник, занявший определенную ячейку в структуре предприятия, практически не имеет шансов на продвижение);

Окупить расходы, сопряженные с вхождением запасов, организация способна из-за функции результат стремительной рынка перестройки изготовления, житейский выпуска новейшей принципу продукта одновременно с установление главной, а кроме такими того из-за влияние результат наиболее структура значительных стоимости в главный новейшую продукцию.

работникам Соответствующая профессиональная Профессиональная политика этому термина виду. Дополнительные тему людские средства модификаций имеют все обозначивают шансы резервироваться в минимальные компании из-за рационально результат применения среднем эластичной занятости (посредством учетом системы неполноценной комбинациях занятости либо дела совместная работа с потенциальных экспертами в предназначенной Учеб базе), из-за вышеназванные результат формирования могут основы возможных Миссия сотрудников, а кроме самых того из-за состояния результат откладывания в темпы периода смены принимать старого оснащения климата новейшим, обеспечивающим тип наиболее значительную станет эффективность работы. работают Формирование резерва воспринимает сотрудников из-за другие результат избыточной соответствию количества сотрудников трудоустройстве согласно взаимоотношению к адекватных нынешней необходимости компании изготовления экономически объединенных никак не переквалификация

целесообразно.

Переориентация взаимодействия изготовления в производство должна новейшей продукта аттестации способен согласно-различному основным отображаться в безусловно-искусной КУРСОВАЯ текстуре персонала. разветвлённое Нежели более направленность разумно-научно-технических отличий в положении прежней и новейшей оплаты продукта, этим быстрыми ранее расхождением прямого среди существующей и генеральная призываемой текстурой рационального работников. Данные Истоками отличия имеют трудовом все шансы описанию являться настолько информирует значимыми, то экономической что в некоторых типа случаях необходимо тем почти абсолютная Укомплектованность смена сотрудников. В необходима данном случае прогнозу профессиональная политика запас обязана предусматривать поставщики проекты согласно уровня уменьшению давних перейти сотрудников и многочисленному вида привлечению новейших, Главной определенных новейшим информативных нуждам изготовления. занятость Присутствие небольших крупной отличиях прежней и путём новейшей продукта лояльных возможно ограничиться деятеля переподготовкой существующего планирование персонала. Нежели за обширнее базисная активное компетентная организация производственными сотрудников, этим перспективу более способностей благоприятных применять их прибыли рабочий возможности в послужить компании. Подобным кадрам способом, эластичность Выделяют изготовления присутствие вида обновлении перечня направлениям издаваемой продукта и станут иных нововведениях в содействующего существенной уровня такой находится в зависимости с стимулом развития в компании развиваются довольно гибкого в Функциональные применении персонала. надлежащей Данное добивается планирование из-за результат роли высококлассного преподавания и темы переобучения сотрудников, а присутствия кроме того внешним формирования у работников Выстраивая возможности результативно готовности приспособиться к непрерывным работа переменам и мастерства научно совершенствоваться. Присутствие Хоум исследованию созданию четкое США, предприятие функций обязана принимать организаций во внимание считается потребность присутствия у типы сотрудников готовности неиерархическими адаптироваться к новейшим соответственно обстоятельствам, стремление Методы регулярно совершенствоваться и процесса умение эластично разными изменяться в согласовании с рабочие новейшими критериями. заказчиком Профессиональная политика предприятий кроме того всегда обязана обдумывать края соответствующую концепцию это нравственного и вещественного большей стимулирования, побуждающую профессионализма штат целиком безопасности

осуществлять собственный совершенствоваться возможности и вводить применяется нововведения (к примеру, Ансофф заинтересовывать сотрудников к должности роли в исследованию менеджер инноваций, премировать престижа их из-за инновационная введение рацпредложений, направленность мыслей согласно продуктов модернизированию продукта (услуг) и т.д.).

этапа Помимо данного, прав возможно расценивать огромна взаимозависимость среди открыто стратегией формирования построении коммерциала и профессиональной элементов стратегией. Акцентирует общую последующие виды современных стратегии формирования сделать компании: коммерсантская обеспечивает политика, политика осуществление динамического увеличения, оптимизируется политика доходности, деятельностью политика водоворота, иной сочетанная политика.

2.2.Реализация кадровой стратегии

Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации, противостоять конкурентам на рынке труда, эффективно используя свои сильные и слабые стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала; формированию квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию для достижения, как целей организации, так и личных целей работников.

Существует пять факторов, оказывающих влияние на формирование кадровой стратегии организации: социальный, политический, правовой, экономический и фактор внешней среды. Какую бы форму работы с персоналом ни выбирала организация, каждый из этих факторов должен быть внимательно проанализирован и отражен в ней. Разработка кадровой стратегии предприятия осуществляется также на основе глубокого систематического анализа факторов внутренней и внешней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. [\[8\]](#)

К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с СУП (система управления персоналом). 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.

Кадровая стратегия организации может охватывать различные аспекты управления персоналом: совершенствование структуры управления персоналом (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 (гарантии, 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 и т.д. При разработке кадровой стратегии должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации.

При этом задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегий управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалифицированного уровня персонала и некоторые другие. В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала.

Любая даже самая хорошо проработанная стратегия не имеет никакой ценности, если нет возможности ее реализовать на практике. Поэтому важно не только грамотно разработать стратегию, но и уметь применить ее в практических действиях. Реализация кадровой стратегии является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам: цели, стратегии, задачи по

управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации; общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов и иметь план реализации стратегии.

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

В ходе выполнения стратегии решаются три задачи:

1. Устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом. В первую очередь это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, правовых и других подсистем;

2. Устанавливается соответствие между выбранной кадровой стратегией и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом, с тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии. Такое соответствие должно иметь место по следующим характеристикам организации: ее структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей и т.д.;

3. Выбор необходимого и соответствующего кадровой стратегии стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. Кадровое планирование - это определение того, когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется работников. При этом планированию принадлежит ключевое место в комплексе инструментов стратегии управления персоналом, так как планирование позволяет чётко сформулировать задачи текущего периода, выбрать наиболее эффективные методики их решения, оценить и проанализировать результаты деятельности, отыскать и устранить ошибки в деятельности. Несовершенное планирование человеческих ресурсов

дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов. Основная задача кадрового планирования состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия - работников - их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм.

Реализация кадровой стратегии включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения стратегии включает: разработку плана внедрения кадровой стратегии; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение стратегии управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей должна осуществляться в соответствии с разработанным планом.

Но мало просто создать кадровую стратегию и применить её на предприятии, нужен еще и следующий этап – стратегический контроль.

Цель стратегического контроля на этапе внедрения – определить соответствие или отличие реализуемой кадровой стратегии состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

Существует несколько вариантов классификации видов стратегии. Классификация, наиболее полно отвечающая рассматриваемым вопросам, включает:

- стратегию предпринимательства;
- стратегию динамического роста;
- стратегию прибыли (рациональности);
- стратегию ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям);
- стратегию резкого изменения курса.

Выбор вида стратегии – завершающая стадия на этапе разработки стратегии. Это в достаточной степени формализованная процедура.

На сегодняшний день в работе с кадрами наступил новый период, характеризующийся возрастанием внимания к личности работника, к поискам новых стимулов, что выдвигает проблему создания системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических стимулах и социальных гарантиях.

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.

3. Анализ кадровой стратегии компании АО «РТК»

Для анализа части процессов кадровой стратегии компании, я взял компанию своей трудовой деятельности, а точнее АО «РТК», и в дальнейшем, регион работы в Ханты-Мансийской автономном округе и Ямало-Ненецком автономном округе, далее Регион в ХМАО и ЯНАО.

Компания АО «РТК» («Русская Телефонная Компания») - это дочернее предприятие компании ПАО «МТС» («Мобильные ТелеСистемы»), которое принадлежит на 100% именно данной организации, и представляет на рынке именно Розничную сеть компании - то есть 5700 офисов [\[9\]](#) продаж и обслуживания компании МТС по Российской Федерации.

Основной ролью и направлением деятельности компании АО «РТК» является продажа оборудования и услуг компании ПАО «МТС».

Стратегия данной организации:

Цель – повышение качества жизни и безопасности человека и общества за счет развития инноваций и предоставления широкого спектра услуг клиентам. Качество жизни является основным условием устойчивого социального развития гражданского общества и личности, включает в себя совокупность социально-экономических или иных критериев, отражающих уровень и степень достигнутого благосостояния человека в различных сферах его жизнедеятельности.

В связи с данной целью компания разрабатывает и совершенствует каждый день новейшие технологии, оборудование, услуги и процедуры обслуживания. Компания занимается обслуживанием различных типов клиентов и предлагает решения не только для физических лиц, но и для бизнеса.

В связи с данным направлением предлагаю рассмотреть Розничную сеть МТС, а точнее штат в РС МТС, подбор персонала и текучесть кадров в кадровой стратегии АО РТК на территории Ханты-Мансийского автономного округа.

Последовательность процесса разработки и реализации кадровой стратегии заключается в проведении предварительной информативной оценки функций управления, ряда других показателей посредством использования конкурентного профиля. Кадровая политика предназначена для определения, какой коллектив требуется создать в организации, как организовать работу всего персонала, чтобы максимально быстро реализовать все поставленные задачи и цели.

Кадровая стратегия развития организации направлена на разработку действенных методов, которые помогут собрать, удержать необходимых специалистов, избежать сокращения кадров.

Так в компании АО РТК продумана кадровая политика в каждом направлении – подбор персонала, обучение, мотивация, рост, а также удержание кадров. Предлагаю рассмотреть стратегию и разработанные мероприятия в отборе персонала в общих чертах.

Начнем с штата компании АО РТК в регионе ХМАО и ЯНАО, в данных регионах 94 офиса продаж и обслуживания, думаю, что нагляднее будет рассмотреть должности и их вакансии по отделам, базирующимися в данном регионе:

Таблица 2

Отдел	Должность	Целевое кол-во персонала
Центр управления продажами	Территориальный менеджер	1
	Начальник Сети Офисов	7
	Начальник офиса продаж	94
	Специалисты офиса	453
Центр подбора и оценки персонала	Территориальный менеджер	1
	Специалист по подбору	1
	Специалист по привлечению персонала	1
Группа тренинга и развития персонала	Территориальный менеджер	1
	Тренер	2

В компании проработан полный план ведения кадров в разрезе каждого региона. Сотрудники отдела кадров, которые занимаются приемом, ведением личных дел, проведением различных процедур (больничные, декретные отпуска, увольнения и тп) также есть в компании, но находятся в другом регионе, ведут электронную деятельность с другими регионами.

Компания ведет продвижение себя, не только как «продавец товаров и услуг», но также является и привлекательным работодателем, который проводит масштабную работу по поиску, ведению, обучению и поддержанию кадровой составляющей.

Компания попала в ТОП-5 рейтинга работодателей России по версии HeadHunter, а также одержала победу в рейтинге "Индекс лидерства" лучших компаний для работы и карьеры проекта "Работа.ру".

Если говорить о стратегии, то начинается цикл от медиапланирования и продвижения HR-бренда компании. С медиапланированием работает отдельный департамент, который занимается размещением рекламы, вакансий на различных рабочих сайтах, внешних носителях рекламы, в социальных сетях, в ВУЗах и тд., не будем сейчас уделять способам привлечения много внимания, также в компании создан отдельный департамент – Колл-Центр по приглашению соискателей на собеседования по территории всей РФ.

Далее процесс привлечения и поиска персонала переходит в регионы, где центр подбора и оценки персонала занимается, как привлечением из вышеуказанных источников (в том числе хантингом – охота за головами, привлечение персонала от конкурентов), так и продвижением вакансий на групповых и индивидуальных собеседованиях, оценкой кандидатов по профилю деловых компетенций и доведению до оформления соискателей. Все эти департаменты работают на укомплектование расчетного штата в офисах продаж РС МТС. Далее сотрудники hr работают на удержание расчетного штата.

Если посмотреть регион в разрезе месяца январь 2018, то можно увидеть укомплектованность как штата специалистов, так и руководителей на местах (начальников офисов продаж), текучесть кадров, что позволяет проанализировать нам эффективность кадровой стратегии, оценить работу группы подбора персонала, оценить работу центра управления продажами, а точнее работу на адаптацию, мотивацию и удержание сотрудников.

В компании разработаны планы мероприятий и ряд инструментов для работы с линейным персоналом, способы мотивации, эффективные схемы роста и материальных вознаграждений, с которыми работают руководители и сами сотрудники.

Ниже Расчетный штат, укомплектованность и текучесть персонала в регионе ХМАО и ЯНАО:

Таблица 3

Регион	Расчетный штат	Работающие на 01.01	Работающие на 31.01	Уволенные		
				и пропавшие 01.01-31.01	% Текучести Январь	% Достаточн Январь
ХМАО+ЯНАО	547	450	454	22	4,87%	83,00%
ХМАО	404	341	343	19	5,56%	84,90%
ЯНАО	143	109	111	3	2,73%	77,62%

По данной таблице виден процент текучести кадров по январю 2018 года по полному расчетному штату специалистов и начальников офисов продаж.

Компания проводит анализ причин текучести персонала для дальнейшей разработки плана мероприятий по удержанию персонала.

В связи с данным кратким описанием кадровой стратегией можно сказать, что АО РТК ведет открытую кадровую стратегию, задействуя как внешние так и внутренние рынки труда.

Заключение

Осуществление профессиональной стратегии – существенный этап управления. Мишенью данного хода осуществления стратегии считается предоставление скоординированной исследовательской работы процессов и осуществление до мелочей продуманных проектов, формирования дополнительных подразделений компании и концепции системы управления персоналом.

Инструментами осуществления профессиональной стратегии считаются профессиональное составление планирования, проектов формирования персонала, возможности карьерного продвижения (как горизонтального, так и вертикального), разрешение общественных вопросов, мотивация и поощрение. Осуществление профессиональной стратегии сопряжено с оценкой её производительности.

Грамотно подобранная профессиональная политика гарантирует:

- 1) уместную комплектацию кадрами всех подразделений ;
- 2) развитие возможностей всех групп компаний и минимизация расходов;
- 3) стабилизацию группы расчетного штата вследствие повышения заинтересованности сотрудников, получении дополнительных льгот;
- 4) развитие наиболее значительной мотивации к высокопроизводительному труду;
- 5) разумное применение сил и квалификаций сотрудников, согласно их профессиональной подготовки.

В окончании хотелось бы отметить, что всегда необходим контроль кадровой стратегии. На сегодняшний день профессиональная политика организации помогает обеспечить четкие взаимосвязи со всеми системами эффективного управления. Новый период в работе с кадрами характеризуется обеспечением повышенного внимания к личности работника, поискам новых стимулов и обеспечением социальных гарантий. Запланированная работа с персоналом помогает достичь поставленных целей с минимальными ресурсными затратами. Оценка эффективности персональной кадровой политики современной организации проводится с определенной цикличностью развития. Заранее запланировать такие работы невозможно. Необходимо учитывать специфику предприятия, стабильность использования всех разработанных методик.

Список используемой литературы

Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. М., 2016.-225 с.

Брокгауз, Ефрон, Энциклопедический словарь: в 86 т. (82 т. и 4 доп.). — СПб., 1890—1907

Бухалов М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: Инфра-М, 2016.-132 с.

Лапуста М.Г. Справочник директора предприятия /4-е изд.; испр. и доп. М.: Инфра-М, 2017.-98 с.

Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А. Бизнес-план, Учебно-практическое пособие. – М.: ПРИОР, 2016-233 с.

Попов В.М. Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пособие /М.: Финансы и статистика, 2017-157 с.

Соловьев С.В., Книга : Кадровые Технологии – 2014. - 14с.

Электронный ресурс, сайт компании МТС,
<https://yugra.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/informaciya-o-kompanii/briefly>

Электронный ресурс, Лекция ОГТУ по ГМУ,
<https://studfiles.net/preview/5866824/page:14/>

1. Стратегия // Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона : в 86 т. (82 т. и 4 доп.). — СПб., 1890—1907 [↑](#)
2. Электронный ресурс, Лекция ОГТУ по дисциплине ГМУ,
<https://studfiles.net/preview/5866824/page:14/> [↑](#)
3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. М., 2016.-225 с. [↑](#)
4. Бухалов М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: Инфра-М, 2016.- 132 с. [↑](#)
5. Соловьев С.В., Книга : Кадровые Технологии – 2014. - 14с. [↑](#)
6. Справочник директора предприятия /Под ред. М.Г. Лапусты. 4-е изд.; испр. и доп. М.: Инфра-М, 2017.-98 с. [↑](#)
7. Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пособие /Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2017-157 с. [↑](#)
8. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова Ю.А. Бизнес-план, Учебно-практическое пособие. – М.: ПРИОР, 2016-233 с. [↑](#)
9. <https://yugra.mts.ru/about/obshhestvennosti-i-smi/informaciya-o-kompanii/briefly> [↑](#)