

## **Содержание:**

# **Введение**

Тему для курсовой работы я выбрала «Влияние кадровой стратегии на работу службы персонала», потому что, я сама работала в отделе кадров и занималась созданием правильной кадровой стратегии на своем месте работы. Конечно же ясно, что залогом твердо устоявшегося положения организации на нынешнем рынке оказывается четкое определение стратегии развития и правильно выстроенная и продуманная кадровая политика в работе с персоналом. Укомплектованность предприятия высококвалифицированными кадрами в основном зависит от кадровой службы предприятия, которая не только несёт ответственность за документооборот, но и разрабатывает точную кадровую стратегию, которая, в свою очередь оказывает помощь в реализации задуманных целей для предприятия. Главные задачи кадровой службы предприятия при создании и разработке кадровой стратегии оказывается поднятие престижа предприятия, изучение атмосферы внутри предприятия, построение перспективы развития потенциала рабочей силы в этом предприятии, обобщение и своевременное извещение увольнений с работы. Актуальность рассмотрения и изучения данной темы ясна, ведь эффективно решить проблему создания трудовых коллективов и развития кадрового потенциала в современных условиях весьма затруднительно, ведь без стратегии планирования человеческих ресурсов, без выработки адекватных внешним и внутренним условиям кадровых стратегий. В этой курсовой работе предметом изучения я рассмотрю современные кадровые стратегии создания организации и процесс формирования и реализации этих стратегий кадровой службой. В качестве субъекта исследования – проанализирую кадровую стратегию фирмы ООО «Регал».

## **1. Понятие кадровой стратегии организации.**

Чтобы рассмотреть это понятие, необходимо в первую очередь понять главное происхождения понятия «стратегия». Слово «стратегия» появилось в менеджменте из военного дела. В переводе с греческого оно значит «искусство полководца». На практике стратегия показывается системой управленческих и организационных решений, которые направлены на реализацию миссии, целей и задач предприятия.

В основном предприятие имеет не одну, а несколько основных стратегий развития. Основная из них - генеральная, которая отражает миссию организации в совокупности. Кадровая стратегия напрямую зависит от генеральной стратегии, происходит из нее, развивает и детализирует.

Кадровая стратегия – это разработанное руководством организации приоритетное, качественное определенное направление действий, которые нужны для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и дружного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Субъектом кадровой стратегии организации является ее персонал, который показывает совокупность физ. лиц, у которых заведены трудовые отношения с организацией, представляющейся как работодатель, именуемых ее сотрудниками и обладающих определенными количественными и качественными характеристиками, которые определяют их способность к деятельности в интересах организации.

Субъектом кадровой стратегии предприятия оказывается система управления персоналом предприятия, которая состоит из служб управления персоналом структурно самостоятельных подразделений предприятия, которые объединены по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических подразделениях управления.

- **1. Основные направления и задачи кадровой стратегии.**

Основными направлениями кадровой стратегии оказываются:

- организация взаимодействия рынка труда и персонала организации;
- построение политики развития персонала;
- выбор и разработка программы реализации моделей управления персоналом;
- подбор системы мотивации и оплаты труда;
- формирование политики психологической поддержки персонала;

При помощи кадровой стратегии решаются задачи:

1.Своевременного предоставления компании работниками поставленной квалификации и в нужном количестве;

2.Правильность структуры персонала;

3. Рост кадрового потенциала, его рациональное предназначение и использование для реализации главных стратегий организации;
4. Построение и совершенствования механизмов управления человеческими ресурсами;
5. Изменения поведения сотрудников;
6. Выявление моделей оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;
7. Обучения, повышения квалификации, развития человеческих ресурсов, предоставление навыков стратегического мышления;
8. Создание корпоративной культуры, привязки человека к фирме;
9. Формирование условий для реализации прав и обязанностей персонала, которые предусмотрены трудовым законодательством;
10. Формирование служб управления человеческими ресурсами;
11. Формирование благоприятных и обязательных условий труда.

Кадровая стратегия предприятия определяется дальнейшими комплексными факторами:

- внешней и внутренней средой функционирования предприятия:

1 - анализ макроокружения; анализ непосредственного окружения.

2 - анализ внутренней среды показывает состояние и будущие перспективы развития персонала, стиль управления, сложившейся организационной культуры. Самым главным элементом анализа внутренней среды в стратегическом управлении персоналом показывается анализ миссии и целей организации;

- типом стратегии организации, принятой ее руководством

- уровнем планирования;

- открытостью кадровой политики;

- компетенцией персонала.

## 2. Основные типы кадровых стратегий.

Есть несколько подходов к выбору кадровой стратегии предприятия и ее направлений, представленных на различных ключевых элементах. Немалую роль при выборе типа кадровой стратегии занимает:

— **жизненный цикл предприятия.** Поэтому на этапе создания предприятия кадровая стратегия основывается на создании системы управления персоналом, в создании корпоративных принципов. На ступени интенсивного роста кадровая стратегия предусматривается, в основном на привлечение нового персонала и оптимизацию организационной структуры; на ступени стабилизации — к оценке эффективности деятельности системы управления персоналом; на стадии кризиса — на проверку кадрового потенциала, поддержку реорганизации, проведение правильного разрешения конфликтов, обостряющихся в этот период развития организации;

-**место управления персоналом** в общей системе управления предприятий. Здесь видно, что при разных уровнях централизации функций и расставления полномочий кадровая стратегия имеет разный характер: локализоваться только на высших ступенях управления или в среднем звене; в предприятии будет сформирована служба управления персоналом, или ее функции будут распределены между разными подразделениями; будет ли исполняться весь объем функций или только определённые;

-**система ценностей и характер топ - менеджмента.** Вид руководства, первичного руководителя предприятия приводит к реализации точной кадровой стратегии. Если в графе ценностей руководителя ценность сотрудников не определена или только декларируется, это может довести до противоречивой кадровой стратегии;

-**уровень кадровых технологий.** В предприятии могут реализовываться традиционные или уже старые технологии работы с персоналом. К примеру, аттестация и оценка деловых и личных качеств персонала может осуществляться по обычным критериям, выдвижение в кадровый резерв — на основе субъективных мнений. Это не подходит кадровой стратегии, нужным в условиях рыночной экономики, и существенно притормаживает формирование бизнес - поведения сотрудников и самого предприятия.

**Открытая кадровая стратегия** используется руководителем при слабом положении предприятия, когда утеряны высококвалифицированные кадры, а внутренние трудовые ресурсы не подходят профессиональным требованиям.

**Закрытая кадровая стратегия** реализуется на предприятии при присутствии ядра высококвалифицированных работников, способных к увеличению своего профессионального уровня и адаптации к новейшим условиям деятельности предприятия.

На большинстве предприятий персонал оказывается главным и ведущим, но лишь единым из факторов производства, а кадровая стратегия, реализуется на них, относится к разряду функциональных и зависит от стратегии предприятия. Стратегии функционирования предприятия связаны с поведением предприятия на рынке. Выделяют три основных стратегии функционирования организаций: оптимальный минимум издержек, стратегия увеличения качества и новизна стратегий; каждой из которых подходит своя кадровая стратегия.

**1. Стратегия минимизации издержек.** Это направление деятельности подходит при производстве товаров нынешнего и максимального потребления, при нем работников не вынуждают на высокий уровень профессионализма, а главный упор идет на количество.

**Кадровая стратегия при данных условиях выстраивается на дальнейших принципах:**

- преимущество внешних стимулов над мотиваторами;
- измерение эффективности деятельности работников в короткий период на основе индивидуальных критериев оценки;
- желаемое использование внешних источников набора персонала ;
- минимизация возможностей карьерного роста для сотрудников;
- заниженная гарантия сохранности занятости;
- ужесточенная иерархия и «дистанция власти»;
- минимальные вложений в персонал.

Если предприятие не в состоянии удовлетворить свою нужду в работниках за счет рынка труда, то кадровая стратегия должна всегда иметь возможность

постоянного внутреннего обучения и развитие сотрудников до уровня квалификации, необходимого предприятию в нынешний момент времени и в перспективе.

Некоторые предприятия, использующие стратегию минимальных издержек, занижают свои расходы на персонал за счет экономии фонда выплачиваемых зарплат и урезания объема, предоставляемых работникам дополнительных льгот, что означает наличие наивысшего уровня текучести. Предприятия определяют свой «оптимальный уровень текучести», в котором выгоды от экономии на персонале намного выше издержек текучести. К издержкам текучести можно отправить: расходы на поиск, вновь вводимые в должность и адаптацию новых сотрудников; затраты на повышение объема документов по оформлению приема и увольнений, нехватка прибыли, которая происходит из-за низкой производительности труда вновь прибывших и увольняющихся работников; затраты на прогулы, болезни и нелояльное поведение персонала предприятия.

**2. Стратегия повышения качества:** ориентация на разнообразный потребительский вкус и выпуск товаров с необычным дизайном, специальными качественными характеристиками, предоставление услуг VIP-класса. Повышенные цены на такую продукцию помогают компенсировать значительные инвестиции в работников.

Если стратегия предприятия отталкивается от качества продукции и потребности в трудовых ресурсах может быть с легкостью удовлетворена на внешнем рынке, то основными направлениями кадровой стратегии может оказаться:

- подбор квалифицированных работников;
- разработка и внедрение программ по мотивации, которые направлены на обеспечение вовлеченности работников в деятельность предприятия и обеспечения баланса между целями организации и целями работников;
- создание и внедрение системы вознаграждения, которая направлена на стимулирование качества. Возникающие вопросы тактического характера в этом случае могут оказаться: выбор адекватных данной ситуации форм и критериев премирования;
- измерение эффективности деятельности сотрудников работающих в краткосрочном и среднесрочном периодах как на основе как определённых, так и групповых критериев оценки;

- предоставление гарантий занятости. Вопросами тактического характера в этом случае могут быть: с какими категориями работников заключать трудовые договора, а с какими – контракты и на какой срок;

- внедрение системы обучения и развития работников, которые заняты в предприятии. Появляющиеся вопросы тактического характера в этом случае могут оказаться выбором между внедрением штатных единиц внутренних тренеров или внедрения собственного учебного центра и использовании услуг внешних обучающих организаций.

**3. Стратегия фокусирования**, к примеру, сбыт в различных географических участках, выпускающийся товар для конкретных групп потребителей. Выбор предприятия данной стратегии в основном не предполагает значительных требований к работе с кадровым ресурсом.

По отдельности можно выявить и инновационную стратегию направления предприятия, во главе которой находится ориентация организации на нововведения, систематическое обновление товара. Выпуск нового товара, который отвечает потребностям рынка, позволяет предприятию получить конкурентное преимущество (например, за счет более привлекательной цены и (или) ее качественных характеристик, а также за счет быстрого реагирования на запросы заказчиков). Гибкость производства обеспечивается за счет наличия у предприятия резервных ресурсов, включая и трудовые. Окупить затраты, связанные с содержанием резервов, предприятие может за счет быстрой перестройки производства, выпуска новой продукции параллельно с основной, а также за счет более высоких цен на новую продукцию.

#### **Соответствующая кадровая стратегия данному типу:**

Дополнительные человеческие ресурсы могут резервироваться на предприятии за счет использования гибкой занятости (через режимы неполной занятости или сотрудничество со специалистами на проектной основе), за счет создания базы потенциальных работников, а также за счет откладывания во времени замены устаревшего оборудования новым, обеспечивающим более высокую производительность труда. Создание запаса кадров за счет излишней численности работников по отношению к текущей потребности производства экономически не оправдано.

Переориентация производства на выпуск новой продукции может по-разному отражаться на профессионально-квалификационной структуре персонала. Чем

больше конструктивно-технологических различий в старой и новой продукции, тем выше расхождения между имеющейся и требуемой структурой рабочих. Эти различия могут быть столь существенными, что иногда требуется практически полная замена кадров. В этом случае кадровая стратегия должна предусмотреть программы по сокращению старых работников и массовому привлечению новых, соответствующих новым потребностям производства. При незначительных различиях старой и новой продукции можно обойтись переподготовкой имеющегося персонала. Чем шире базовая профессиональная подготовка работников, тем больше возможностей использовать их трудовой потенциал на предприятии. Таким образом, гибкость производства при обновлении ассортимента выпускаемой продукции и других нововведениях в значительной степени зависит от формирования на предприятии достаточно эластичного в использовании персонала. Это достигается за счет профессионального обучения и переобучения работников, а также развития у сотрудников способности эффективно адаптироваться к постоянным изменениям и умения развиваться. При разработке формировании штата, организация должна учитывать необходимость наличия у работников готовности приспособляться к новым условиям, желание постоянно развиваться и способность гибко меняться в соответствии с новыми условиями. Кадровая стратегия также должна продумывать соответствующую систему морального и материального стимулирования, побуждающую персонал полностью реализовывать свой потенциал и внедрять нововведения (например, привлекать работников к участию в разработке инноваций, премировать их за внесение рацпредложений, идей по усовершенствованию продукции (услуг) и т.д.).

**Кроме этого, можно также рассматривать зависимость между стратегией развития бизнеса и кадровой стратегией. Выделяет следующие типы стратегии развития организации: предпринимательская стратегия, стратегия динамического роста, стратегия прибыльности, стратегия круговорота, комбинированная стратегия.**

**1.Предпринимательская стратегия** построена скорее на осуществлении конкретных сделок, удовлетворении всех требований заказчика и оказывается успешной в основном на фоне недостаточно развитой конкуренции в данном секторе, ее цель - закрепиться на рынке. На данном этапе развития предприятия обычно еще нет четкого распределения функций и ответственности, работникам поручают разносторонние задачи, зачастую из разных функциональных областей. Контроля за их деятельностью в данной ситуации обычно не требуется, так как сотрудники увлечены, работают как единая команда, ориентированы на



достижение поставленных целей.

**Кадровая стратегия предприятия, реализующего данный вид стратегии может фокусироваться на:**

-формировании штата: в стратегическом плане – на определение требований к работникам (например, разработка моделей компетенций для всех должностей); в тактическом - привлечение сотрудников, соответствующих данным требованиям, а также формирование базы потенциальных кандидатов; в оперативном – комплектование проектных команд;

-применение дифференцированной оплаты труда (на основе достижений работников);

-формировании и поддержании благоприятного морально-психологического климата, способствующего творческой деятельности: в стратегическом плане – на определение требований к производственной атмосфере; в тактическом – разработка инструментов мониторинга настроений и отношений в коллективе; в оперативном – проведение диагностики, разработка и проведение мероприятий по его коррекции;

-проведении регулярной оценки эффективности деятельности: в стратегическом плане – разработка процедур оценки; в тактическом – планирование оценочных процедур; в оперативном – проведение мероприятий по мониторингу деятельности и принятие на их основе кадровых решений;

-развитие личностных характеристик сотрудников (в основном за счет наставничества и предоставления работникам регулярной обратной связи по результатам проведения оценки эффективности деятельности);

- перемещение сотрудников в соответствии с интересами и способностями.

**2. Стратегию динамического роста**, как правило, используют молодые предприятия независимо от их сферы деятельности, которые стремятся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо предприятия, функционирующие в сфере новейших технологий (например, сфера информационных технологий). Для них характерны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности, нацеленность на формирование фундамента для будущей деятельности. Политика, бизнес-процессы и процедуры предприятия начинают фиксироваться с целью осуществления контроля и упорядочивания

деятельности.

**При такой стратегии развития кадровая стратегия должна акцентировать свое внимание на:**

- привлечении квалифицированных работников, целеустремленных и гибких, нацеленных на личное и профессиональное развитие;
- создании и внедрении системы оценки эффективности деятельности работников, основанной на ключевых показателях результативности;
- разработке и внедрении оценки потенциала работников (для принятия решений по поводу карьерного роста сотрудников);
- формировании и применении результат - ориентированных систем оплаты труда;
- разработке и внедрение идеологии организации – в стратегическом плане, разработка и реализации программ мотивации сотрудников – в тактическом;
- создании и отладка системы внутренних коммуникаций;
- формировании системы обучения и развития компетенций сотрудников (в первую очередь, профессиональных);
- планировании перемещения и продвижения сотрудников в соответствии с актуальными потребностями предприятия и способностями работников.

**3. Стратегия умеренного роста** присуща организациям, уверенно занимающим свою позицию на рынке и функционирующим в традиционных сферах (например, в строительстве, автомобилестроении). Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но более спокойными темпами – несколько процентов в год. Быстрый рост в данном случае уже не нужен и даже опасен, так как может спровоцировать кризис, который будет сложно преодолеть за счет возросшей инерции предприятия. Для данных организаций гораздо важнее стабильное функционирование и сохранения существующего уровня прибыли. Целью этой стратегии является полное использование внутренних и внешних возможностей, а также выявление негативных тенденций, возникших в деятельности предприятия на предыдущих этапах развития предприятия. Организационная и управленческая структура предприятий, реализующих данную стратегию становится многоуровневой, на них уже функционирует система правил и процедур.

**Кадровая стратегия в этом случае должна ориентироваться, в первую очередь, на:**

- повышении требований и качестве отбора и расстановки сотрудников (для обеспечения стабильности производственного коллектива, привлечении узкоспециализированных профессионалов);
- отладке процедуры оценки эффективности деятельности работников и регулярном ее проведении;
- построении многофакторных систем оплаты труда (например, учитывающих влияние таких факторов, как: степень влияния работников на бизнес-процессы предприятия, уровень развития их компетенций, результативность, уровень оплаты на рынке труда);
- закрепление работников и стабилизацию персонала (в том числе за счет предоставления сотрудником социальных гарантий и льгот);
- внедрение системы оценка потенциала и планирование внутреннего перемещения работников; а соответственно и их переобучение;
- обучение и развитие работников;
- поддержание системы внутренних коммуникаций и работа по сплочению коллектива.

**4. Стратегия круговорота (циклическая)** применяется в периоды кризиса в экономической деятельности предприятия, когда необходима реструктуризация или «санация», сокращение нерентабельных направлений деятельности. Данная стратегия направлена на выживание организации, ее цель – стабилизировать ситуацию в краткосрочном периоде, а в долгосрочном – перейти к стадии роста. Она требует от руководства, с одной стороны, быстрых, решительных, полностью скоординированных действий, с другой - осмотрительности и реалистичности в принятии решений, поэтому на предприятии происходит централизация управления. На предприятии производится анализ существующего положения дел с целью уменьшения всех видов затрат (в том числе и на персонал), перестройки системы управления и организационной структуры.

**Основными элементами кадровой стратегии могут быть:**

- определение стратегии минимизации расходов на персонал (в том числе, за счет анализа существующей организационной и штатной структуры, анализа работ);
- оптимизация штата (например, увольнение части работников и помощь им в трудоустройстве, перевод части работников на неполную занятость или вывод за штат, сохранение наиболее ценных работников, отвечающей будущим направлениям работы предприятия, переквалификация работников);
- планирование и реализация комплекса мероприятий по поддержанию морального духа персонала (например, через информирование работников о временности данного этапа и о планах по его преодолению через разные источники, описании будущих целей и перспектив предприятия, укреплению корпоративной идеологии, пропаганду организационных ценностей);
- проведение регулярной оценки эффективности деятельности работников;
- повышение зависимости оплаты по результативности сотрудников, определение критериев премирования, важных для предприятия на данном этапе;
- определение ключевых и лояльных сотрудников, их обучение и развитие;
- планирование продвижения потенциальных работников.

**5. Комбинированная (селективная стратегия)**, включает в себя набор элементов предыдущих стратегий развития предприятия. Бизнес-организация становится неким зонтиком для нескольких бизнесов, которые могут, работая на разных рынках, иметь общую инфраструктуру. В ее рамках разные направления деятельности и структурные подразделения функционируют как отдельные предприятия, которые развиваются разными темпами: одни - быстрыми, другие - умеренными, третьи проходят стадию стабилизации, четвертые - сворачиваются или сокращают свою деятельность. Главной задачей данной стратегии развития является повышение экономической эффективности деятельности организации в целом. Данная стратегия наиболее часто встречается в действительности.

**Кадровая стратегия в этом случае будет нацелена на:**

- создание и поддержание имиджа справедливого руководителя предприятия, способного вести за собой людей;
- построение на предприятии идеологии «внутреннего клиента»;

- пропаганду ценности результативности в производственной деятельности и уважения к работникам, его демонстрирующим;
- поддержание духа инициативы и активности;
- построение систем вознаграждения, основанных на показателях эффективности деятельности подразделений и результативности работников.

**Основным показателем эффективности стратегии являются конкурентные преимущества, получаемые организацией в результате реализации выбранного варианта стратегии.**

### **3. Понятие кадровой служба организации.**

Повседневная реализация кадровой стратегии и одновременно помощь руководству при выполнении им задач управления предприятием лежат в оперативной области управления кадрами. Стратегическое и оперативное управление персоналом на предприятии осуществляют менеджер по кадрам и линейные руководители. При этом менеджер по кадрам является главным носителем и распространителем предпринимательской культуры, а линейный руководитель несет ответственность за своих сотрудников, изучает положение дел в организации, дает заключения и информирует руководство. Практика показывает, что число работников кадровых служб в среднем должно быть 1-2% персонала (норма 1 кадровик на 120 работников), кроме того, штат кадровой службы зависит от сложности и разнообразия работы, а также от сферы деятельности организации.

Кадровая служба (также HR, от **англ.** Human Resources) предприятия — совокупность специализированных **подразделений** в структуре **предприятия** (с занятыми в них должностными лицами — руководителями, специалистами, техническим персоналом), призванных **управлять персоналом** предприятия в рамках избранной кадровой политики.

В основные функции менеджера по кадрам в области стратегического и оперативного управления персоналом на предприятии входит:

1. помощь руководству в формировании и реализации кадровой стратегии предприятия (подготовка проекта стратегии, участие в обсуждении проекта, обеспечение практической реализации утвержденной стратегии);

2. активное участие в разработке структуры предприятия (проведение кадрового планирования и регулирования численности персонала);
3. Обеспечение развития персонала (разработка общей технологии и прикладных методов первичного развития сотрудников, участие в реализации этого процесса, оценка его результатов; адаптация и мотивация как существующих так и вновь принятых);
4. Осуществление психологической поддержки персонала (разработка концепции психологической поддержки; выявление психологического портрета и личностных качеств сотрудников и вновь принятых ; мониторинг состояния психологического климата в коллективе и т. д);
5. Сбор и обработка информации о рынках труда, определение наиболее эффективного способа комплектования персонала (кадровый маркетинг);
6. Оценка кадрового состава, проведение аттестации и реализации управленческих решений, принятых по ее результатам);
7. Кадровое делопроизводство в полном объеме (оформление приема, увольнения, отпусков, перемещений, кадровых документов согласно принятым требованиям, заполнение трудовых книжек и ведение журналов учета; сдача установленной отчетности);
8. Организация взаимодействия с профсоюзом (при его наличии).

### **3.1. Структура кадровой службы и ее роль в формировании и реализации кадровой стратегии.**

Кадровая служба не участвует напрямую в управлении основной деятельности компании, а только помогает руководству решать вопросы , связанные с реализацией выбранной кадровой стратегией управлением персоналом. Структура кадровой службы зависит прежде всего от функций ,которые они выполняют, а также от числа работников в организации. Ниже, как пример, представлена типовая структура службы персонала крупной организации с численностью 500 человек:

Структурная должность	Какими факторами предопределена	Содержание деятельности по реализации стратегии
--------------------------	------------------------------------	----------------------------------------------------

Вице-президент по персоналу-руководитель службы	Необходимостью участия в разработке, реализации и развитии кадровой политики организации	Разработка кадровой стратегии. Определение механизмов ее реализации. Осуществление руководства кадровыми службами в целях реализации стратегии
Служба организации развития персонала	Переходом к профессиональной деятельности по управлению персоналом и созданию соответствующих служб	Организация работы кадровых подразделений и обеспечение их совместной деятельности с другими службами в интересах эффективного достижения целей организации
Служба оценки персонала	Необходимостью перехода к управлению человеческими ресурсами в связи с возрастанием их роли в производственных процессах и накоплению человеческого капитала	Организация проведения исследования и оценки персонала. Выработка направлений развития служб управления персоналом. Поиск эффективных способов, форм и методов влияния на кадровые процессы и кадровые отношения в организации
Служба привлечения персонала и мониторинга рынка труда	Участием в кадровой работе в соответствии с должностными (функциональными) обязанностями	Решение вопросов найма и увольнения персонала, его аттестации, профессионального развития, социальной защиты, управления карьерой, формирования необходимого морально-психологического климата в коллективе. Активное исследование рынка труда для привлечения персонала

Служба кадрового учета и делопроизводства	Компетенцией по организации кадровой деятельности в организации и исполнение решений вышестоящих организации	Исполнение кадровых программ. Исполнение функций по кадровому делопроизводству и контролем за персоналом
Юридический отдел службы персонала	Необходимость контроля за соблюдением правовых положений в организации	Исполнение обязательств по соблюдению прав и гарантий сотрудников
Психологическая служба отдела персонала	Контроль за социально-психологическим состоянием работников	Проведение психологических бесед и тестирований с кандидатами на прием, также с сотрудниками организации, помощь в решении личных проблем

### **3.2. Функции кадровой службы на разных этапах жизненного цикла организации.**

Кадровые службы могут быть организованы по функциям и по объектам, быть иерархическими и неиерархическими, централизованными и децентрализованными. Понятно, что на разных стадиях жизненного цикла организации функции отдела кадров неодинаковы:

1. На стадии формирования организации кадровой службы как таковой еще нет, не выработаны принципы работы с персоналом, образцы документации, но кадровые мероприятия необходимы. К ним будет относиться проектирование организационной структуры, осуществление затрат на подбор и привлечение персонала, его обучение, оплату труда и способы адаптации в организации.
2. На стадии интенсивного роста в задачи кадровой службы входят привлечение нового персонала и развитие корпоративной культуры.
3. На стадии стабилизации главное в деятельности кадровой службы - оценка персонала, поиск резервов, планирование карьеры, анализ соответствия бизнес -



стратегии кадровой или ее замена .

4. На стадии кризиса - важную роль играет диагностика кадрового потенциала, при необходимости проведение сокращения штата.

Кадровая служба, осуществляя названные функции управления персоналом и реализуя тем самым вид выбранной стратегии, ориентирует работников предприятия на результативную деятельность, способствуют формированию у них чувства удовлетворенности и верности предприятию, что служит достижению целей его кадровой и бизнес - политики. Роль кадровой службы велика на предприятии, так как она является не только посредником между работниками и администрацией, но и субъектом кадровой стратегии. От правильно задуманной и реализованной кадровой стратегии зависит положение организации на рынке, ее авторитет и выполнение первостепенных целей.

## **4. Анализ кадровой стратегии ООО «Регал».**

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 FischerWerke» 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 крепежные 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.

## **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:**

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

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	У
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	Д д н с

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 использованной литературы**

1. В.Р.Веснин – Управление персоналом. Теория и практика:-М.: Проспект,2009.
2. А.Р.Алавердов – Управление персоналом: - М.: Маркет ДС,2007.
3. Журнал «Справочник кадровика» № 8,2008 , статья «Выбор кадровой стратегии»
4. Н.В.Пошерстник – Кадры предприятия: -М.: Велби ТК, 2010
5. А.Н.Аверин- Профессиональная подготовка кадров - М.Альфа-Пресс,2008
6. Интернет