## Курсовая работа

**Тема: "**Выбор и реализация стратегии управления персоналом организации"

**Введение**

В 90-х годах ХХ столетия в теории управления организациями происходит изменение общей системы управления. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс предприятия, определяющий в первую очередь успех деятельности всей организации. Переход к рыночной экономике поставил ряд принципиально новых задач, важнейшая из которых – максимально эффективное использование кадрового потенциала каждого предприятия, фирмы, организации. Менеджмент персонала приобретает особую значимость, поскольку позволяет учитывать личный фактор в построении системы управления персоналом. В настоящее время акценты смещаются на повышение степени вовлечения персонала в разработку и принятие решений, подготовку и повышение квалификации, совершенствование систем оценки персонала. Современный рынок рабочей силы в развитых странах характеризуется нарастающим дефицитом квалифицированных работников, не только соответствующих как уровню, так и специфике конкретного производства, но и активно его развивающих. Сотрудники организации составляют основную статью капиталовложений с точки зрения затрат по их найму и обучению. Поддержание деятельности персонала также требует больших затрат. Производительность труда в организации, которая эффективно использует своих сотрудников, может превышать в десятки и более раз производительность труда в организации, не уделяющей внимание эффективности использования человеческих ресурсов.

Именно изменением подхода к управлению персоналом определяется актуальность выбранной темы. Это обусловило возникновение новых условий на рынке труда, сдвигов в трудовых отношениях в сторону социальных ценностей и производственной этики, разработки более четкого трудового законодательства, усложнения выполняемой работы и установления более высоких требований к квалификации работника. Изменение условий на рынке труда определило необходимость строить процесс управления персоналом как целостную систему на основе соответствующей стратегии, в которой различные меры работы с кадрами сопряжены по содержанию и времени. И здесь именно стратегия управления персоналом поможет связать между собой различные аспекты управления персоналом, чтобы оптимизировать их влияние на работников, создав тем самым единую, соответствующую конкретной целевой группе комбинацию элементов политики управления персоналом. (5, с. 4)

Целью настоящей работы является изучение стратегий управления персоналом. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы управления персоналом
2. Исследовать кадровую политику как основу формирования стратегии управления персоналом
3. Рассмотреть классификации стратегий управления персоналом
4. Изучить особенности реализации и выбора стратегии управления персоналом

Работа состоит из введения, двух частей (теоретической и практической), заключения, списка использованной литературы и приложения.

1. **Сущность, цели и задачи управления персоналом**

Управление персоналом – это специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников – персонал. Управление персоналом также означает целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду в целях получения большего результата от его деятельности. Менеджмент персонала или управление персоналом как отдельный вид менеджмента начинает выделяться во второй половине ХХ в., что связано со следующими причинами:

* усложнение процессов управления внутри организации;
* рост конкуренции и повышение роли человеческого фактора;
* повышение требований к квалификации персонала и его личным качествам;
* профессионализация менеджмента.

Целями управления персоналом предприятия являются:

* повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
* повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли;
* обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива. (5, стр. 5)

Успешное выполнение поставленных целей требует решения следующих задач:

* обеспечение потребности предприятия в рабочей силе и необходимых объемах требуемой квалификации;
* достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
* полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
* обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
* закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
* обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;
* согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);
* повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Основные компоненты системы управления персоналом

1. Формирование кадровой политики на основе стратегического планирования и определения целей организации.

2. Кадровое планирование: определение качественной и количественной потребности в персонале.

3. Комплектование штатов и адаптация новых работников. Это поиск и привлечение кандидатов, отбор лучших кандидатов, адаптация новых работников.

4. Обучение и развитие работников. Это такие направления деятельности, как обучение, переобучение, повышение квалификации персонала, формирование резерва и работа с ним, планирование карьеры.

5. Оценка и контроль: оценка рабочих показателей, контроль трудовой и исполнительской дисциплины, мониторинг состояния всех направлений работы с персоналом.

6. Активизация потенциала человеческих ресурсов – создание в организации таких рабочих условий, такой организационной культуры, такой системы материального и морального стимулирования труда, которые способствовали лояльности и приверженности работников своей организации.

7. Кадровое делопроизводство – документы, связанные с заключением и прекращением трудового договора; документы по учёту кадров; документы по труду и заработной плате; документы, регламентирующие деятельность персонала; документы, отражающие внутренние отношения.

Управление персоналом – это функция линейных руководителей и специалистов кадровых служб, что фиксируется в концепции «двойной ответственности». Надо различать функцию управления персоналом и работу по управлению персоналом, выполняемую специальной службой. Функция управления персоналом осуществляется в любой организации. Функция управления персоналом обязательна, но она может по-разному исполняться. Значительная часть кадровой работы осуществляется руководителями и работниками линейного управления. Чем меньше организация, тем большая часть работы по управлению персоналом ложится на плечи последних. В больших организациях кадровая работа выполняется преимущественно специальными службами, которые консультируют менеджеров всех рангов, вырабатывают единую кадровую политику и решают часть ее задач. В любом случае все менеджеры должны иметь представление об управлении персоналом, чтобы самим участвовать в работе и эффективно взаимодействовать со службами управления персоналом. Ошибки в управлении персоналом порождают текучесть кадров, раздутые штаты, неблагоприятный психологический климат. (5, стр. 8)

**2. Стратегическое управление персоналом**

**2.1 Стратегия управления персоналом**

кадровый персонал управление стратегия

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

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

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

• связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления. (8, стр. 212)

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

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

• для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании – как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие, выступают в качестве составляющих стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

• условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

• формы и методы регулирования трудовых отношений;

• методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

• установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

• политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

• профориентация и адаптация персонала;

• меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

• совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

• разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

• новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

• разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;

• совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

• разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников:

• меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;

• разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;

• совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

• мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию, для достижения как целей организации, так и личных целей работников. (8, стр. 216)

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом.

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.

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 стратегии управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалификационного 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.

**2.2 Кадровая политика – основа формирования стратегии управления персоналом**

Кадровая политика – это система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы.

Кадровая политика – это система мер, направленная на изменение персонала, разрабатываемая с учетом:

а) выбранной стратегии развития;

б) горизонта прогнозирования и планирования;

в) предполагаемого количественного и качественного несовпадения персонала и потребности в нем.

Целью кадровой политики является достижение наиболее высоких конечных результатов деятельности предприятия. Задачи кадровой политики раскрываются в направлениях ее реализации:

* организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата персонала организации;
* информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
* финансовая политика – формирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
* политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки. (8, стр. 187)

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий и, связанным с этим уровнем, непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики:

* пассивная кадровая политика. Руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т.д.;
* реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду. Кадровые службы располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи;
* превентивная кадровая политика. Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала;
* активная кадровая политика. Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуаций. (5, стр. 115) Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики – открытую и закрытую.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой 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 в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, 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. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. (8, стр. 192)

Сравнение этих двух типов кадровой политики по основным кадровым процессам иллюстрирует таблица 1 в Приложении.

На основании горизонтов прогнозирования и планирования выделяют:

* оперативную кадровую политику (до 1 месяца);
* краткосрочную кадровую политику (от 1 месяца до 1 года);
* среднесрочную кадровую политику (от 1 года до 5 лет);
* долгосрочную кадровую политику (более 5 лет). (5, стр. 119)

Кадровая политика в организации может осуществляться по таким направлениям:

– прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;

– разработка программы развития персонала с целью решения как текущих, так и будущих заданий организации на основе усовершенствования системы учебы и должностного перемещения работников;

– разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;

– создание современных систем найма и отбора персонала;

– осуществление маркетинговой деятельности в отрасли персонала;

– формирование концепции оплаты труда и морального стимулирования работников;

– обеспечение равных возможностей эффективного труда, его безопасности и нормальных условий;

– определение основных тренований к персоналу в пределах прогноза развития предприятия;

– формирование новых кадровых структур и разработка процедур механизмов управления персоналом;

– улучшение морально психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к управлению предприятием.

Зарубежный опыт показывает, что в современных условиях особенное значение имеет каждый работник, растет влияние качества его труда на конечные результаты всего предприятия, в связи с чем моральное и материальное стимулирование, социальные гарантии должны быть основным аспектом кадровой политики, которая проводится в организациях. Выплата надбавок и система участия работников в распределении прибыли должны обеспечить высокий уровень их заинтересованности в конечных результатах деятельности организации. Чтобы активно руководить персоналом, нужно обеспечить постоянный обмен информацией между разными уровнями управления по кадровым вопросам. Кадровую политику проводят на всех уровнях управления: высшее руководство, линейные руководители и служба управления персоналом.

Английский специалист в сфере кадрового менеджмента Д. Грест считает, что кадровая политика организации должна обеспечить:

– организационную интеграцию – высшее руководство и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как «свою собственную» и реализуют ее в своей оперативной работе, тесно взаимодействуя с функциональными службами;

– высокий уровень ответственности всех работников, под которым понимают как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, индуктивную реализацию определенных целей в практической работе;

– функциональность – вариантность функциональных заданий, которая предусматривает отказ от традиционного, жесткого разграничения разных видов работ, а также использования разнообразных форм трудовых контрактов (полная, частичная и погодинна занятость);

– структуру – адаптация к непрерывной учебе, организационным изменениям, гибкость организационно кадрового потенциала, высокое качество работы и ее результатов, условий труда (рабочая обстановка, содержание работы, удовлетворенность рабочего). (8, стр. 206)

**2.3 Классификация стратегии управления персоналом**

Следует помнить, что стратегия управления персоналом теснейшим образом связана с общей стратегией организации. В свою очередь, стратегия организации изменяется в зависимости от этапа жизненного цикла, который преодолевает фирма. Выделяют 4 таких этапа: 1) рождение; 2) рост; 3) зрелость; 4) упадок. Им соответствуют стратегии: предпринимательская, динамического роста, прибыльности, ликвидационная. (6)

1*. Предпринимательская стратегия* нацелена на поиск: товара, который сможет найти свой рынок, источников инвестиций, способов привлечения средств, нового персонала. Главная задача фирмы – закрепиться на рынке. Наиболее востребованные направления и мероприятия стратегии управления персоналом:

– разработка общих принципов стратегии. Определяются цели стратегии управления персоналом, создается план кадровых мероприятий. Формируется кадровая служба (организационная структура, набор состава сотрудников). Организуется кадровое делопроизводство;

– планирование потребности в персонале. Разрабатывается организационно-штатная структура, штатное расписание, должностные инструкции, система стимулирования труда. Формируются критерии отбора кандидатов на замещение должностей;

– привлечение, отбор и оценка персонала. Выбираются наименее затратные источники привлечения персонала.

2. *Стратегия динамического роста* реализуется в условиях, когда организация растет, появляются все новые и новые клиенты, и поэтому стратегия ориентирована на расширение и создание имиджа фирмы. (7)

Самые важные направления стратегии:

* привлечение, отбор и оценка персонала. Ведется активная работа по привлечению профессионалов. Используются возможности кадровых агентств;
* адаптация персонала. Все принятые работники должны быстро и с минимальными затратами воспринять корпоративную культуру. Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации;
* стимулирование персонала и система продвижения по службе. Активно ведется разработка и переработка положения о премировании в зависимости от вклада и выслуги лет. Проводятся внутрифирменные программы обучения.

3*. Стратегия прибыльности* нацелена на получение максимально возможной отдачи от уже занятой предприятием ниши рынка. Главные для данного этапа направления стратегии управления персоналом:

– повышение квалификации персонала и его переподготовка. Для выявления резервов использования кадров регулярно проводятся оценочные процедуры – аттестация персонала и рабочих мест. Продолжается обучение персонала как собственными силами, так и с привлечением внешних источников информации;

– стимулирование персонала и система продвижения по службе. Ведется разработка карьерных планов конкретных работников, формирование кадрового резерва фирмы. Увеличивается объем стимулирующих выплат;

– управление затратами на персонал. Пересматриваются и улучшаются системы распределения работы. Затраты на персонал перераспределяются, минимизируются расходы на привлечение персонала и повышаются – на поощрение уже имеющихся работников. Цель – при стабильном объеме расходов на кадры достичь максимально возможной заинтересованности персонала в работе и производительности труда.

4. *Ликвидационная стратегия* реализуется на стадии спада в организации – уходят клиенты, уменьшаются объемы производства, сокращаются до минимума все затраты фирмы. Таким образом, стратегия ориентирована на экономию и резкие изменения, способные снова укрепить организацию. Основные направления и мероприятия стратегии управления персоналом:

– управление затратами на персонал. Производится сокращение издержек, в первую очередь за счет дополнительных выплат социального характера. Создаются нормативные документы по кадровому аспекту ликвидации предприятия;

– планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава. Проводится оптимизация численности работников. Каждый сотрудник рассматривается с точки зрения его необходимости для организации. Для ценных сотрудников создается индивидуальная стратегия мотивации;

– высвобождение работников организации. Установление контактов с фирмами по трудоустройству. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройства. Использование схем частичной занятости;

– адаптация персонала к новым условиям. Проводится работа по разрешению конфликтов, особенно обостряющихся в этот период, оказывается психологическая помощь сотрудникам.

Также существует еще несколько классификаций стратегий управления персоналом по определенным критериям.

По способу реагирования на изменения среды:

* внутренняя стратегия – система управления персоналом реагирует приспособлением к изменениям организации и среды;
* внешняя – система управления персоналом пытается изменить среду так, чтобы она лучше соответствовала возможностям системы и организации в целом.

В зависимости от условий внешней среды:

* определяемая динамизмом внешней среды и стратегиями конкурентов;
* определяемая изменениями в технологии, организационной структуре предприятия;
* определяемая финансово-экономическим состоянием предприятия (ситуация банкротства);
* определяемая уровнем рыночных отношений во внутрифирменных и внешних связях предприятия (стратегия маркетинга персонала).

В зависимости от базы стратегии:

* стратегия, базирующаяся на ресурсах, которыми располагает компания;
* стратегия, базирующаяся на условиях, в которых функционирует компания;
* стратегия, движимая амбициями.

В зависимости от механизма разработки и формализации:

* интуитивная (низкая степень формализации процесса, единоличный стиль управления);
* авторитарная (высокая степень формализации процесса, единоличный стиль управления);
* классическая (высокая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления);
* спонтанная (низкая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления).

В зависимости от целей и средств:

* стратегия инвестирования – большая гибкость и приспособляемость работников, возлагаемые функции широки и четко не сформулированы; инициативность сотрудников ограничена высоким уровнем директивного контроля и широко распространенной системой отчетности;
* стратегия стимулирования – поддержание минимального количества персонала с четко регламентированными узкими полномочиями, жесткая зависимость между прилагаемыми усилиями к работе и уровнем оплаты;
* стратегия вовлеченности – значительная доля высококвалифицированных сотрудников, постоянное развитие и стимулирование творчества и инициативы, работа в командах на основе самоконтроля, высокая преданность сотрудников организации.

В зависимости от ориентиров корпоративной стратегии:

* инновационная – характеризуется наличием у персонала склонности к инновациям и возможностью реализации нововведений во всех сферах деятельности организации;
* стратегия, ориентированная на улучшение качества – предполагает активное вовлечение персонала в решение этих проблем, например, посредством организации «кружков качества»;
* стратегия сокращения издержек производства – направлена на оптимизацию численности персонала, предполагает поощрение экономии издержек производства.

В зависимости от объекта:

* децентрализованная – учитывающая специфику условий деятельности крупных многопрофильных фирм, подразделения которых функционируют в различных природно-климатических, экономических условиях;
* централизованная – для небольших, узкоспециализированных организаций с однородным составом персонала. (7)

**2.4 Выбор и реализация стратегии управления персоналом**

Рассмотрев основные виды стратегий управления персоналом, сформулируем основные факторы, определяющие выбор конкретного ее вида. К ним можно отнести:

* стратегия управления организацией;
* существующая организационная структура;
* статус организации;
* численный состав работающих;
* период, на который составляется прогноз;
* уровень квалификации руководителей организации в целом и служб управления персоналом. (7)

Реализация стратегии управления персоналом 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 с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств пред организацией по реализации стратегии;

– общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оргтехники, оборудования, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

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 3 задачи:

Во-первых, 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.

Во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри самой системы управления персоналом. С тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии.

В-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и в отдельных подразделениях.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в т.ч. его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Но он должен опираться на активную поддержку руководителей среднего звена.

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

Этап внедрения включает в себя:

– разработку плана внедрения стратегии управления персоналом;

– разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;

– активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Цель этапа стратегического контроля – определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий. (8, стр. 225)

3. Практическая часть работы

Туристская компания «Цезар» расположена по адресу: **Россия, 414000 г. Астрахань, ул. Ленина, 20, 3-й этаж, офис 306.** (19) **С 01 июня 2007 к**омпания входит в единый федеральный реестр туроператоров и в соответствии с ФЗ №132 «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» имеет финансовое обеспечение в размере 500 тыс. рублей (1), так как осуществляет туроператорскую деятельность только в сфере внутреннего туризма. (2) **В целях обеспечения своих финансовых обязательств, туристская компания «Цезар» заключила договор страхования гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договорам о реализации туристического продукта с ОАО «ИнГосстрах» №433–061–002947/10. Срок действия договора до 04 июня 2011 года. (19)**

Туристская компания «Цезар» является одной из ведущих компаний в городе Астрахани. Свою деятельность компания начала с 1992 годаи с тех пор успешно развивается. Именно развитие компании зависит от активного управления своей организации, системой управления своим персоналом.

Компания имеет лицензию на осуществление операторской деятельности, сертификат соответствия, лицензию на осуществление медицинской деятельности.

Данная компания согласно Уставувправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещённые законом, включая:

* турагентскую деятельность;
* туроператорскую деятельность;
* иную деятельность по организации путешествий.

Со дня основания деятельность туристической компании направлена на расширение спектра оказываемых услуг и географии маршрутов. В турфирме стараются соблюдать высокое качество обслуживания. Турфирма работает на различных направлениях.

Туроператор сотрудничает с такими туркомпаниями как:

* АЛЕАН
* TEZ Tour
* Ланта Тур Вояж
* Пегас Туристик
* BSI Group
* Natalie Tours
* DSBW
* PAC Group
* ТурТранс Вояж
* Vand International
* Старый город

В турфирме линейно-функциональная структура управления организацией. «Цезар» имеет четыре специализированных отдела по направлениям туризма.

Отдел иностранного туризма и vip-обслуживания. «Цезар» предлагает индивидуальные маршруты в любую точку мира. Например, пользуясь услугами этой компании, турист может посетить такие страны как Испания, Египет, Хорватия, Италия, Франция, Чехия и другие. Также компания осуществляет автобусные туры по Европе, когда за одну поездку турист может ознакомиться сразу с несколькими странами. Этот отдел предлагает услуги по бронированию гостиниц, авиа и железнодорожных билетов, страхованию и открытию виз.

Отдел российского туризма и санаторно-курортного обслуживания. Отдел занимается обслуживанием клиентов, желающих посетить достопримечательные места России. Отдел имеет прямые договоры с десятками санаториев, пансионатов и домов отдыха, которые позволяют предложить различные варианты отдыха и лечения. Данная туркомпания стала первой в Астрахани формировать группы на отдых в Сочи с доставкой автобусами. Фирма предлагает туры на Черноморское побережье, в Кавказские Минеральные воды и другие.

Отдел детского и молодежного туризма. «Цезар» устраивает путешествия для детей и молодежи в Великий Устюг, в Нижний Новгород по народным промыслам (хохлома, городецкая роспись), в Болдино к Пушкину, в Псков – Изборы – Пушкинские горы, по литературным местам (Константиново, Ясная поляна, Тарханы), в Волгоград, Москву и Санкт-Петербург. А также предлагает экскурсии по г. Астрахань и Астраханской области.

Отдел приема и экскурсионного обслуживания. Компания осуществляет отдых на базах и плавучих гостиницах, рыбалка и охота, прием в Астрахани и десятки экскурсионных маршрутов по области, среди которых: двухдневный тур на г. Богдо и озеро Баскунчак, посещение уникальной плантации кактусов, лотосовые поля, паломнический цикл «Духовная палитра» и другие.

Рабочий коллектив турфирмы «Цезар» состоит из 15 человек. Необходимо подчеркнуть должностные обязанности менеджера по работе с клиентами каждого отдела. Менеджер работает с клиентами, разъясняет условия туробслуживания, предоставляет полную информацию о туре, дает информацию о необходимых формальностях и особенностях страны пребывания. Также сама турфирма определяет дополнительные обязанности своих менеджеров:

* любому клиенту давать максимально исчерпывающие ответы;
* чувствовать клиента и иногда буквально предупреждать его желания (клиент не всегда прав, но он всегда должен оставаться доволен);
* находить нестандартные решения;
* иметь завидную работоспособность, ответственность.

Должности компании «Цезар»: генеральный директор, коммерческий директор, заведущий отделом приема и экскурсионного обслуживания, заведущий отделом детского и молодежного туризма, заведущий отделом российского туризма и санаторно-курортного обслуживания, заведущий отделом иностранного туризма и VIP-обслуживания, менеджер отдела дополнительных услуг, менеджер железнодорожных и авиакасс, главный бухгалтер, офис-менеджер, менеджеры каждого специализированного отдела, заведущий отделом продвижения и рекламы и другие.

За все время существования на туристском рынке туркомпания «Цезар» получила немало наград за свою деятельность. А именно:

* Диплом Губернатора «За лучшую организацию детского и юношеского туризма», 2000 год;
* Диплом победителя в номинации «За развитие детского и юношеского туризма», 2001 год;
* Приз за победу в номинации «Лучший турагент 2002 года»
* Приз за победу в номинации «Лучший турагент 2003 года»
* Приз за победу в номинации «Лучший туристический маршрут», 2004 год;
* Сертификат доверия Областной налоговой инспекции за соблюдение требований налогового законодательства, 2004 год;
* Самый крупный налогоплательщик года среди турагентов, 2005 год;
* Самый крупный налогоплательщик года среди туроператоров, 2005 год;
* Диплом областного конкурса «За лучшие показатели качества» в номинации «Услуги», 2005 год;
* Приз за победу в номинации «Пропаганда астраханского туризма», 2006 год;
* Приз за победу в номинации «Образцовый турагент», 2006 год;
* «За лучшие показатели качества в номинации «Услуги», 2006 год;
* Диплом победителя конкурса «Областная организация высокой социальной эффективности» в номинации «Благотворительность», 2006 год;
* Наталья Аверина. 1 место в номинации «Женщина-руководитель года»
* Лучший турагенти самый крупный налогоплательшик среди турагенств, 2007 год;
* «Образцовый турагент», 2008 год;
* дипломы «Лидер продаж» от компаний «РБВ Алеан», «Пегас», «Туртранс вояж», «Старый город», 2008 год. (19)

В основе подбора персонала туристической компаниилежит процесс планирования человеческих ресурсов – определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудников потребуется туристической компании. На основе сопоставления плана человеческих ресурсов с персоналом, занятым в компании, определяются вакантные должности, которые предстоит заполнить.

Факторы внешней среды, влияющие на подбор персонала:

– законодательные ограничения;

– ситуация на рынке рабочей силы;

– состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

Факторы внутренней среды:

– кадровая политика – принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы;

– образ туристической компании – насколько она считается привлекательной как место работы.

Вопрос о зарплате и составляющих компенсационного пакета должен решаться исходя из ценности должности для организации, с учётом её рыночной стоимости.

Планирование карьеры работника туристической компаниипредставляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

Управление карьерой работниковв туристической компании в определенной степени является естественным продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту должна быть представлена полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы в туристической компании.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работников включает:

• ознакомление работников с имеющимися в фирме возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;

• разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры;

• перемещение работников по трем направлениям:

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

Необходимо уделять большое внимание имиджу туристическойкомпании «Цезар», уделять большое значение фирменному стилю, постоянно обновлять сайт компании, участвовать в различных туристических выставках – это поможет найти новых клиентов, даст возможность найти новых партнеров, расширить круг делового общения.

На компанию оказывают влияние много различных факторов, внешние факторы и внутренние. Все факторы взаимосвязаны и влияют друг на друга. Каждый сотрудник компании должен уметь анализировать все эти факторы. Это является залогом успеха фирмы.

Руководитель, который четко знает цели организации, не должен бояться новых преобразований в компании, которые необратимы, должен «вести» за собой, убеждать весь коллектив в необходимости нововведений, получения новых знаний, тем самым стимулируя свой коллектив.

**Заключение**

Стратегия управления персоналом является ключевой функциональной стратегией организации. Существует много различных описаний и перечней конкретных причин, обосновывающих значение человеческого фактора для современной организации. Но все они сводятся к одному: на современном этапе создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации является главным фактором для достижения бизнес-успеха и победы в конкурентной борьбе как в тактической, так и в стратегической перспективе.

Понимание значения фактора персонала определяет его роль и статус в современной организации, т.е. реальную текущую и перспективную значимость как всей системы управления персоналом, так и ее стратегической составляющей.
Подводя итоги работы сделаем следующие основные выводы:

– стратегия управления персоналом – это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики;

– кадровая политика является основой формирования стратегии управления персоналом;

– существует достаточно много классификаций стратегий управления персоналом, выделяемых на основе различных критериев. Выделяют следующие виды стратегий управления персоналом: стратегия предпринимательства; стратегия динамического роста, стратегия прибыли (рациональности); стратегия ликвидации (сокращения инвестиций по определенным направлениям); которые подробно описаны во второй главе настоящей работы;

– разработка стратегии управления персоналом необходима для организации любого размера и любой сферы деятельности, поскольку позволяет оптимально выстроить систему управления персоналом и оптимизировать объем расходов на персонал;

– выбор стратегии управления персоналом зависит от следующих факторов: стратегия управления организацией; существующая организационная структура; статус организации; численный состав работающих; период, на который составляется прогноз; уровень квалификации руководителей организации в целом и служб управления персоналом.

В заключение хотелось бы повторить, что любые мероприятия по управлению персоналом должны служить достижению стратегических целей предприятия, являясь элементами стратегии управления персоналом.

**Список использованной литературы**

1. Федеральный закон от 24 ноября 1996 года №132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»
2. Батяев А.А., Юдина А.Б. Комментарий к Федеральному закону от 24.11.1996 №132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»: электронное учебное пособие. – КонсультантПлюс, 2008
3. Афоничкин А.И. Основы менеджмента: учебник. – СПб.: Питер, 2007
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. для вузов – М.: ЮНИТИ, 2006
5. Банникова Л.Н. Управление персоналом: учебное пособие. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009
6. Виханский О.С., Наумова А.И. Менеджмент: учебник, 4-е издание. – М.: Экономистъ, 2006
7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие, 11-е издание. – М.: Новое знание, 2009
8. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник, 3-е издание. – М.: ИНФРА-М, 2005
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс, 2-е издание/ Пер. с англ. под редакцией Божук С.Г. – СПб.: Питер, 2006
10. Кравченко А.И. История менеджмента: учебное пособие для вузов, 5-е издание. – М.: Академический проект: Трикста, 2005
11. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие – М.: ИНФРА-М, 2007
12. Марьянов Н.Л. Управление персоналом организаций – М.: Академический проект, 2005
13. Михалева Е.П. Менеджмент: курс лекций. – М.: Юрайт-Издат, 2009
14. Мэскон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. – М: «ДЕЛО», 2009
15. Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник. 5-е издание – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008
16. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: учебное пособие – М.: ГроссМедиа, 2007
17. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом – М.: «Экономистъ», 2006
18. Пчеловодов Д.А. «Анализ стратегии управления персоналом», Деловой интернет-журнал Wibes.ru, http:\www.wibes.ru
19. Официальный сайт туристской компании «Цезар» http://www.zesar.ru/
20. www.wikipedia.ru – Свободная энциклопедия