**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Факультет Менеджмента

#### КУРСОВАЯ работа

На тему: Роль кадровой службы в формировании и реализации кадровой стратегии

**Москва 2010г.**

**Содержание:**

Введение 3

1.Понятие кадровая стратегия организации 4-6

2.Основные типы кадровых стратегий 7-17

3.Понятие кадровая служба организации 18-21

4.Анализ кадровой стратегии ООО «Регал» 22-26

Заключение 27

Список используемой литературы 28

**Введение**

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

**1.Понятие кадровая стратегия организации.**

Рассматривая данное понятие, необходимо в первую очередь понять истоки происхождения термина «стратегия». Слово «стратегия» пришло в менеджмент из военного дела. В переводе с греческого оно означает «искусство полководца». На практике стратегия представляет собой систему управленческих и организационных решений, направленных на реализацию миссии, целей и задач фирмы. Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий развития на все случаи жизни. Главная из них - генеральная, т. е отражающая миссию организации в целом. Кадровая стратегия напрямую подчинена генеральной стратегии, вытекает из нее, развивает и детализирует.

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

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

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

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

Основными направлениями кадровой стратегии являются:

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

С помощью кадровой стратегии решаются задачи:

1.Своевременного обеспечения компании работниками заданной квалификации и в необходимом количестве;

2.Оптимизации структуры персонала;

3.Наращивания кадрового потенциала, его рациональное использование для реализации основных стратегий организации;

4.Формирования и совершенствования механизмов управления человеческими ресурсами;

5.Изменения поведения сотрудников;

6.Определений моделей оплаты труда, материального и морального стимулирования работников;

7.Обучения, повышения квалификации, развития человеческих ресурсов, привития навыков стратегического мышления;

8.Формирования корпоративной культуры, привязки человека к фирме;

9.Создания условий для реализации прав и обязанностей персонала, предусмотренных трудовым законодательством;

10.Преобразования служб управления человеческими ресурсами;

11.Создание благоприятных условий труда и прочее.

Кадровая стратегия организации определяется следующими комплексными факторами:

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

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

2 - анализ внутренней среды (микроокружения) выявляет состояние и перспективы развития персонала, стиль управления, состояние технологии, сложившейся организационной культуры. Важнейшим элементом анализа внутренней среды в стратегическом управлении персоналом является анализ миссии и целей организации);

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

-уровнем планирования (обучение персонала, мотивация);

-открытостью (закрытостью) кадровой политики;

-компетенцией персонала.

**2.Основные типы кадровых стратегий.**

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

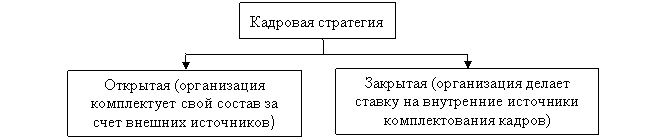
— **жизненный цикл организации**. Так, на этапе формирования организации кадровая стратегия заключается в создании системы управления персоналом как таковой, в формировании корпоративных принципов. На стадии интенсивного роста кадровая стратегия направлена, прежде всего, на привлечение нового персонала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

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

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

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

В зависимости от степени отношения кадровой стратегии к внешней среде, она делится на два типа:



**Открытая кадровая стратегия** используется руководством при неустойчивом положении предприятия, когда утеряны 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.**

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);

- низкая гарантия сохранения занятости;

- жесткая иерархия и «дистанция власти»;

- минимизация вложений в персонал.

Если предприятие не может удовлетворить свою потребность в работниках за счет рынка труда (например, готовые специалисты необходимого профиля стоят слишком дорого), то кадровая стратегия должна предусматривать возможность постоянного внутреннего обучения и развитие сотрудников до уровня квалификации, необходимого предприятию в настоящий момент времени и в перспективе.

Некоторые предприятия, применяющие стратегию минимизации издержек, снижают свои расходы на персонал за счет экономии фонда заработной платы и урезания объема, предоставляемых работникам дополнительных льгот, что предполагает наличие высокого уровня текучести. Организации определяют свой «оптимальный уровень текучести», при котором выгоды от экономии на персонале существеннее выше издержек текучести. К издержкам текучести можно отнести: расходы на поиск, ввод в должность и адаптацию новых сотрудников; затраты на увеличение объема документов по оформлению приема и увольнений, недополучение прибыли вследствие низкой производительности труда новых и увольняющихся работников; потери от болезней и прогулов нелояльных сотрудников и т.д.

2.**Стратегия повышения качества:** ориентация на разнообразный потребительский спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками, оказание услуг VIP-класса. Более высокие цены на такую продукцию (услуги) могут компенсировать значительные инвестиции в работников.

Если стратегия предприятия опирается на качество продукции и потребность в трудовых ресурсах может быть легко удовлетворена на внешнем рынке труда, то **приоритетными направлениями кадровой стратегии могут быть**:

- подбор квалифицированных работников (особое внимание уделяется совершенствованию тактик поиска и оценки кандидатов);

- разработка и внедрение программ по мотивации, ориентированных на обеспечение вовлеченности работников в деятельность предприятия и обеспечения баланса между целями организации и целями работников;

- создание и внедрение системы вознаграждения, направленной на стимулирования качества. Вопросами тактического характера в этом случае могут быть: выбор адекватных данной ситуации форм и критериев премирования;

- измерение эффективности деятельности работников в краткосрочном и среднесрочном периодах как на основе индивидуальных, 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;

- создание системы обучения и развития сотрудников, занятых в организации. Вопросами тактического характера в этом случае могут быть выбор между вводом штатных единиц внутренних тренеров или создания собственного учебного центра и использовании услуг внешних обучающих организаций.

3.**Стратегия фокусирования** (ориентация предприятия на определенные рыночные ниши), например, сбыт в разных географических зонах, выпуск продукции для конкретных групп покупателей. Выбор организацией данной стратегии практически не налагает значительных требований к работе с кадровым ресурсом.

Отдельно можно выделить и инновационную стратегию деятельности предприятия, в основе которой лежит ориентация предприятия на постоянные нововведения, систематическое обновление продукции (услуг). Производство новой продукции, отвечающей 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 приспосабливаться к новым условиям, желание постоянно развиваться и способность гибко меняться в соответствии с новыми условиями. Кадровая стратегия также должна продумывать соответственную 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 элементы 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 оплата 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 кадровая 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 м 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 участвуют 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 создание 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 FischerWorke» недаром ведь наша организация является генеральным представителем компании Fischer в России. Также в числе наших партнеров выступают торговые организации-OBI,Castorama,Leroy Merlen,Хоум Сентерз. Основная миссия организации - «продавать 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. На момент 2010 года в организации трудятся 39 человек. Среднесписочная численность по годам составляет:

2008 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Средняя численность | | | | | |
| работников | женщин | внешних совместителей | работников, выполнявших работы по договорам ГПХ | | авторские и лицензионные договоры (справ.) |
|  |  |  | Физические лица | ПБОЮЛ |  |
| Январь | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Февраль | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Март | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Апрель | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Май | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Июнь | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Июль | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Август | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Сентябрь | 6 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Октябрь | 11 | 5 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Ноябрь | 11 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Декабрь | 24 | 8 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Квартал 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Квартал 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Квартал 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| Квартал 4 | 15 | 6 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| Год | 5 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 |

2009 год:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Средняя численность | | | | | |
| работников | женщин | внешних совместителей | работников, выполнявших работы по договорам ГПХ | | авторские и лицензионные договоры (справ.) |
|  |  |  | Физические лица | ПБОЮЛ |  |
| Январь | 39 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Февраль | 36 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Март | 37 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Апрель | 38 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Май | 38 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Июнь | 37 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Июль | 37 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Август | 36 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Сентябрь | 36 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Октябрь | 38 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ноябрь | 36 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Декабрь | 36 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Квартал 1 | 37 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Квартал 2 | 38 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Квартал 3 | 36 | 12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Квартал 4 | 37 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Год | 37 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 |

2010 год:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | Средняя численность | | | | | |
| работников | женщин | внешних совместителей | работников, выполнявших работы по договорам ГПХ | | авторские и лицензионные договоры (справ.) | |
|  |  |  | Физические лица | ПБОЮЛ |  | |
| Январь | 36 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Февраль | 36 | 13 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Март | 39 | 14 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

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



**Текучесть кадров:**

1) показатель, фиксирующий уровень изменения состава работников вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам;

2) текучесть рабочей силы, процесс неорганизованного перемещения работников.  
**Текучесть кадров можно рассчитать по формуле:**

Текучесть кадров для планового периода (F) F= число увольнений в плановый период / 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 определение общей стратегии руководству, целей управления персоналом, формирование идеологии и принципов кадровой работы;

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

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

4)Ведение всего кадрового документооборота в организации;

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

6)Повышение квалификации персонала и его переподготовка.

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

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

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бизнес-стратегия | Найм | Вознаграждение | Оценка | Рост | Участие в управлении |
| Роста | Высококвалифицированные кадры в малом количестве -на административные должности; прием в организацию - только на низшие должности (обслуживающий персонал) | По результатам работы | За преданность организации и индивидуальные результаты работы | Повышение квалификации из года в год | Допустимо для некоторых сотрудников |

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

**Заключение**

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

**Список 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