

Содержание:

Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена необходимостью реализации новых подходов к управлению персоналом и предполагает изучение проблем в сфере отношений с персоналом, отказ от привычки манипулировать кадрами.

В такой ситуации на первый план выходят вопросы обеспечения организации необходимыми высококвалифицированными кадрами, способными решать неожиданно возникшие проблемы и развиваться в соответствии с требованиями производства. Решение этих проблем обеспечивается на основе разработки актуальной для организации кадровой политики. С этим связана актуальность изучения, анализа и практического решения проблем управления формированием кадровой политики предприятия.

Именно уникальное, профессиональное ядро кадрового потенциала является на сегодняшний день основным конкурентным преимуществом любого предприятия и организации. И без партнёрства с человеческими ресурсами обеспечить это преимущество очень сложно. Кадровая политика определяет, какой производственный коллектив нужен организации и как должна быть организована работа с ним, чтобы предприятие могло успешно реализовать свои стратегические цели.

Кадровая стратегия, в свою очередь, определяет методы, при помощи которых организация может получить необходимый персонал.

Очень важным является разработка кадровой стратегии для современных организаций, т.к. способность двигаться к успеху, расти и развиваться в соответствии с требованиями рынка, своевременное реагирование на потребности потенциальных клиентов всегда находится в прямой зависимости от профессионализма сотрудников современной организации. Именно сотрудники являются тем основным интеллектуальным капиталом современной организации, который лежит в основе ее успеха или провала.

В связи с выше сказанным актуальность темы не вызывает сомнения.

Целью курсовой работы является разработка рекомендаций по влиянию кадровой стратегии на работу службы персонала.

Исходя из объекта, предмета и цели курсовой работы нами были поставлены следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность, содержание и подходы к пониманию кадровой стратегии организации.
2. Выделить методические аспекты влияния кадровой стратегии на работу службы персонала.
3. Провести анализ кадров в ООО «Ларец».
4. Рассмотреть преимущества и недостатки действующей кадровой стратегии.
5. Разработать предложения по разработке рекомендаций по влиянию кадровой стратегии на работу службы персонала в ООО «Ларец».

Объектом курсовой работы стала строительная компания ООО «Ларец».

Предметом изучения выступает кадровая стратегия организации.

Информационной базой для курсовой работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов, таких как Алавердов А.Р., Лукичева Л.И., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Алексеев С. В. , Базаров Т.Ю. , Веснин В.Р., Магура М.И., Леднев В.А.

В качестве методов исследования были использованы анализ литературных источников, анкетирование персонала, анализ отчетных данных предприятия.

Практическое использование выводов полученных в ходе исследования заключается в возможности использования полученных результатов в практической деятельности ООО «Ларец».

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Глава I. Теоретические основы влияния кадровой стратегии на работу службы персонала

1.1. Сущность и содержание кадровой стратегии

В условиях рыночных отношений персонал и определяет конкурентоспособность организации, обеспечивает ей экономическое и социальное преимущество. И это очевидно, потому что наглядно прослеживается зависимость конечного результата деятельности от задействованности в трудовом процессе интеллектуального и квалификационного потенциала.

Общая стратегия развития любой крупной компании, согласно теории М. Портера, состоит из базовой и обеспечивающих (функциональных) стратегий[1]. Базовая стратегия ориентирует деятельность компании на ее устойчивое развитие и сохранение конкурентоспособности в соответствующем отраслевом секторе мирового, национального и региональных рынков товаров и услуг[2]. К обеспечивающим стратегиям можно отнести стратегию роста качества продукции, стратегию инновационного развития, стратегию развития человеческих ресурсов и др.

Стратегия развития человеческих ресурсов направлена на рост интеллектуального потенциала работников компании, их способности эффективно выполнять свои трудовые функции и одновременно адаптироваться к производственным нововведениям через систему фирменного непрерывного профессионального образования или целевой подготовки в рамках формальной системы профессионального образования.

Кадровая стратегия — закрепленная в соответствующем программном документе организации совокупность[3]:

- стратегических целей, сгруппированных по нескольким базовым направлениям кадровой стратегии, т. е. по кадровым политикам;
- стратегических подходов к достижению установленных целей.

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.[4]

Структура кадровой стратегии в большинстве современных организаций включает в себя несколько основных направлений[5].

Во-первых, это политика регулирования численности персонала, в рамках которой формулируются цели и определяются стратегические подходы к решению задач, связанных:

- с привлечением новых сотрудников для замещения создаваемых или оказавшихся вакантными рабочих мест;
- с сокращением персонала организации.

Во-вторых, это политика развития человеческого капитала[6], в рамках которой формулируются цели и определяются стратегические подходы к решению задач, связанных с организацией:

- первичного развития новых сотрудников;
- повышения квалификации (и любых иных форм) дополнительного обучения всех сотрудников;
- замещения руководящих должностей в организации.

В-третьих, это политика мотивации персонала, в рамках которой формулируются цели и определяются стратегические подходы к решению задач, связанных с организацией[7]:

- экономической мотивации сотрудников;
- моральной мотивации сотрудников.

В-четвертых, это политика социальной и психологической поддержки персонала, в рамках которой формулируются цели и определяются стратегические подходы к решению задач, связанных с организацией:

- социально-экономической поддержки сотрудников;
- психологической поддержки сотрудников.

Если говорить о процессе разработки кадровой стратегии, то в настоящее время специалисты по-разному структурируют последовательность его этапов[8]. Однако они сходятся во мнении, что в его рамках можно выделить четыре укрупненных этапа: постановка целей работы с персоналом, диагностика организации (анализ внешней и внутренней среды), разработка альтернативных вариантов кадровой стратегии и выбор наилучшего из них. Вместе с тем, разработка кадровой стратегии может проводиться двумя способами[9]:

«сверху - вниз», когда высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом организации, которая впоследствии разбивается на планы

для каждого конкретного подразделения;

«снизу - вверх», когда каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы мероприятий, которые интегрируются в единый план организации.

В целом, изучение литературных источников по проблемам стратегического управления персоналом позволяет выделить три основных подхода к определению понятия «кадровая стратегия».

Первым подходом является определение кадровой стратегии как плана по достижению стратегических целей.[\[10\]](#)

Второго подход основывается на рассмотрении кадровой стратегии как совокупности действий, осуществляемых по отношению к персоналу лицами, принимающими решения на предприятии.[\[11\]](#)

Третий подход основан на понимании кадровой стратегии как набора правил и принципов работы с персоналом. [\[12\]](#)

На формирование кадровой стратегии современной организации оказывают влияние разнообразные факторы макро- и микросреды.

Первая группа факторов практически не зависит от конкретного работодателя, поэтому он может только учитывать их при формировании собственной кадровой стратегии, стремясь при этом:

- максимально использовать предоставляемые ими дополнительные рыночные возможности;
- хотя бы частично нейтрализовать связанные с их действием рыночные опасности.

К числу факторов макросреды относятся:

- нормативно-правовая база, используемая государством в процессе централизованного регулирования трудовых отношений, в том числе действующая на уровне конкретного субъекта РФ и муниципального образования;
- состояние рынка труда на территории конкретного региона, определяющее состояние спроса (предложения) как непосредственно человеческих ресурсов, так и услуг со стороны профессиональных посредников и сервисных структур

[13];

- особенности трудовой ментальности россиян, влияющие на организацию отношений на внутрифирменном рынке труда[14].

Вторая группа факторов определяется индивидуальными особенностями организации, проявляющимися по всем направлениям ее уставной деятельности. Это определяет одно из традиционных требований общей методологии стратегического управления — стратегия каждого хозяйствующего субъекта должна иметь строго индивидуальный характер. К числу факторов микросреды относятся:[15]

- общая миссия организации (например, ориентация на обслуживание элитарной клиентуры предполагает включение в кадровую стратегию положений, обеспечивающих привлечение, сохранение и развитие элитарного персонала);
- социальные ценностные ориентиры собственников, которые чаще всего решают, на какую из доктрин организации трудовых отношений будет опираться кадровая стратегия их организации;
- финансовые возможности организации, определяющие общую степень амбициозности кадровой стратегии и выбор конкретных стратегических подходов к достижению зафиксированных в ней целей;
- имидж организации как работодателя на соответствующем региональном рынке труда, от которого прямо зависят конкурентные преимущества и конкурентные недостатки, проявляющие себя при реализации большинства стратегических целей по кадровому направлению;
- уровень профессионализма сотрудников кадровой службы, от которых непосредственно зависят как форма, так и содержание кадровой стратегии.

1.2. Основные методические требования к совершенствованию кадровой политики

Далее попытаемся сформулировать общие методические требования к влиянию кадровой стратегии на работу службы персонала[16]. По мнению Алавердова А.Р., не следует возлагать большие надежды на такие — в значительной степени абстрактные для нашей страны — категории, как «социальная ответственность бизнеса перед обществом», «социально ориентированная кадровая стратегия» или «идеология социального партнерства».[17] Почти два десятилетия рыночных

преобразований в России и многовековой опыт функционирования рыночных отношений в большинстве высокоразвитых государств убеждают, что бизнесмен реально прислушивается только к одному аргументу — собственной выгоде. Данный тезис подтверждается очевидным фактом.

Начиная с 1920-х годов любые инновации в области HR-менеджмента в негосударственном секторе экономики успешно внедрялись только в двух ситуациях. В первом случае работодатели вносили соответствующие изменения в практику организации внутрифирменных трудовых отношений в результате откровенного «силового давления» со стороны государства[18]. Они вынужденно подчинялись социально ориентированным изменениям в национальном трудовом законодательстве (США в период выхода из Великой депрессии, Западная Европа в 1970-х годах, предусматривающим реальные санкции к его нарушителям[19].

Во втором случае разработчикам инновационных технологий HR-менеджмента (как, например, «отцу» научной организации труда Ф. Тейлору или основоположнику «школы человеческих отношений» Э. Мейо) удавалось доказать конкретному работодателю экономическую целесообразность своих предложений. Поэтому первым методическим требованием ко всему комплексу формулируемых далее предложений автор определяет непротиворечивость их текущим и перспективным интересам работодателя.[20]

Вторым требованием выступает непротиворечивость намечаемых изменений в кадровой стратегии интересам кадровой элиты предприятия[21]. Естественно, в состав подобной элиты работодатель должен включать не только топ-менеджеров. Она объединяет сотрудников любой профессиональной категории — вплоть до младшего технического и обслуживающего персонала. Основным критерием при отнесении работника к кадровой элите является соответствие его условному стандарту «КОЛ», т. е. трем требованиям со стороны любого работодателя — это компетентность, ответственность, лояльность.

Напомним, что одним из традиционных принципов современной теории HR-менеджмента является необходимость соблюдения хотя бы относительного паритета интересов работодателя и наемных работников, т. е. всего трудового коллектива[22]. К сожалению, в условиях системного кризиса на практике обеспечить реализацию данного принципа попросту невозможно. Поэтому следует руководствоваться уже не теорией, а исключительно здравым смыслом — «если нельзя спасти всех, надо спасать лучших». Естественно, подобный тезис вступает в противоречие с национальными традициями россиян, всегда ориентированных на

помощь слабым и незащищенным, и даже с требованиями трудового законодательства (вспомним, какие категории работников имеют преимущественное право на сохранение рабочих мест при массовых сокращениях). Однако с позиции корпоративных интересов, с учетом главной цели антикризисного управления — обеспечения выживания предприятия любой ценой сформулированное выше требование не кажется автору чем-то крамольным. Попытка же заставить всех работников предприятия в равной степени страдать от последствий кризиса приведет лишь к инициативным увольнениям именно наиболее ценных сотрудников, что еще больше ухудшит конкурентные позиции предприятия.

Третьим требованием выступает публичность (или гласность) реализуемых изменений[23]. Традиционное для национального трудового менталитета россиян настороженно-подозрительное отношение к работодателю заставляет их очень болезненно реагировать на любые антикризисные решения, которые администрация принимает в келейном порядке и до последнего момента скрывает от трудового коллектива[24]. Напротив, намного большее понимание встретит откровенно изложенная и доступно аргументированная позиция работодателя, включающая даже очевидно непопулярные решения[25]. Естественно, аргументы типа «мы хотим сократить вам зарплату, чтобы сохранить на прежнем уровне наши прибыли» (что на многих предприятиях, в принципе, полностью соответствуют действительности) использоваться не могут. Вместе с тем большая часть коллектива вынуждена будет согласиться с тем, что лучше наполовину сократить штат трех из семи структурных подразделений (бизнес-единиц), ставших убыточными в условиях кризиса, нежели урезать на 40 % зарплату всему производственному персоналу, в том числе тех подразделений, «портфель заказов» которых остался без изменений.

Четвертым требованием выступает гибкость, или адаптивность, антикризисной кадровой стратегии.[26] С учетом того что даже среди представителей высших эшелонов власти нет единого мнения о том, на какой

фазе кризиса находится сегодня Россия, заранее обречены на провал попытки менеджмента частного предприятия разработать какую-либо долгосрочную целостную программу по любому направлению деятельности. Как любая другая антикризисная стратегия, стратегия HR-менеджмента должна формироваться, во-первых, на вариантной и, во-вторых, на пошаговой основе[27].

Для реализации первой рекомендации администрации целесообразно использовать три сценария дальнейшего развития предприятия: «умеренно плохой», «плохой» и «критический». Для каждого из этих сценариев должны быть разработаны свои варианты влияния кадровой стратегии на работу службы персонала[28]. Для реализации второй рекомендации все антикризисные мероприятия по кадровому направлению должны быть разбиты на несколько последовательных этапов. К реализации каждого нового этапа администрация приступает только после полного достижения всех поставленных целей по предыдущему. В случае объективной невозможности реализовать хотя бы одну из запланированных целей содержание следующего в технологической цепочке этапа оперативно пересматривается.

Таким образом, ключевым фактором выступает эффективная кадровая стратегия. Кадровая стратегия играет незаменимую роль в процессе функционирования предприятия и направлена как на решение задач, формируемых под влиянием внешней среды, так и на решение внутренних организационных задач. Отсутствие целенаправленной работы в области управления персоналом может привести к серьезным неполадкам всех жизненно важных бизнес-процессов.

Реализация кадровой стратегии, а следовательно и выполнение всех других задач, стоящих перед компанией в рамках общей стратегии развития, возможно только при условии правильно выбранной мотивационной политики. Вовлеченность персонала становится вершиной пути от удовлетворенности работой, когда сотрудников устраивают условия работы и заработная плата, до лояльности, когда они готовы долгое время трудиться именно здесь, и далее до вовлеченности, когда работа в компании воспринимается как часть жизни и сотрудники готовы применять свои умения на ее благо и работать как можно лучше.

Глава 2. Оценка эффективности кадровой стратегии ООО «Ларец»

2.1. Краткая характеристика организации и ее кадрового потенциала

Общество с ограниченной ответственностью «Ларец», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с требованиями Гражданского Кодекса РФ, Закона Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в дальнейшем - «Закон об ООО»), принятого Государственной Думой 14 января 1998 г.

Полное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Ларец». Сокращенное наименование Общества на русском языке: ООО «Ларец».

Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество приобретает права юридического лица с момента его государственной регистрации. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами. Общество должно иметь круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование и указание на место нахождения общества. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак. Общество может создавать филиалы и открывать представительства, иметь дочерние и зависимые хозяйственные общества с правами юридического лица, как на территории РФ, так и за ее пределами.

Основной деятельностью компании является выполнение специальных видов работ нулевого цикла любой сложности. ООО «Ларец» предоставляет услуги по забивке и погружению свай, изготовлению свайных фундаментов и оснований под любые виды сооружений, осуществляет работы по устройству шпунтового ограждения котлованов.

Благодаря использованию нового современного оборудования, высококвалифицированных специалистов, имеющих высшее образование, и наличию производственной базы, ООО «Ларец» занимает одно из лидирующих позиций на рынке строительства Москвы и Московской области.

Вся деятельность ООО «Ларец» лицензирована, сотрудники аттестованы.

В настоящее время система управления ООО «Ларец» включает в себя две подсистемы: управляющую и управляемую. В состав управляющей системы входят специалисты, возглавляемые генеральным директором ООО «Ларец».

Главные задачи, которые призван решать аппарат управления ООО «Ларец»:

- обеспечение бесперебойной работы ООО «Ларец»,
- неуклонное повышение эффективности хозяйственной деятельности.

Схема линейно-функциональной структуры управления ООО «Ларец» представлена в Приложении 1.

К топ-менеджерам в ООО «Ларец» относятся: первое лицо компании - генеральный директор, а также его ключевые заместители (функциональные руководители), а именно: главный бухгалтер; коммерческий директор; зам. директора по строительству; зам. директора по кадрам.

Таким образом, топ-менеджеры образуют «ближний круг» первого лица и владельцев компании, который принимает определяющее участие в выработке и принятии ключевых стратегических решений в компании.

Руководство деятельностью предприятия ведет генеральный директор. Он решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право первой подписи, осуществляет прием и увольнение работников.

Существующая на предприятии структура управления, при которой директор непосредственно связан с главными специалистами по определенным функциям, позволяет оперативно принимать управленческие решения, благоприятно влияет на качество продукции и услуг.

На анализируемом предприятии применяется линейно-функциональная организационная структура управления. Линейное управление строится на основе производственной структуры предприятия (организации). Функциональные подразделения обеспечивают единую политику и управления по основным укрупненным функциям организации производственного процесса (техническая и технологическая подготовка производства, материально-техническое обеспечение процесса производства, финансовое, кадровое и другие виды обеспечения предприятия). В то же самое время отношения внутри функциональных подразделений также строятся по линейному принципу (директор – зам.директора по строительству - прораб).

Следовательно, в ООО «Ларец» принято такое разделение труда, при котором линейные звенья управления наделены принципами единоначалия и выполняют функции распорядительства, а функциональные - оказывают помощь линейным, но своё непосредственное воздействие на нижележащие звенья осуществляют только после согласования технической, экономической и тому подобных видов политики и планов ремонта помещений, техники, распределения ресурсов (финансовых, кадровых, ЭВМ и т.д.).

Плюсами данной организационной структуры являются: принимаемые решения всегда обоснованы, снижается нагрузка на руководителя высшего звена, роль иерархии снижается. Минусами является: двойное подчинение, скорость прохождения информации низкая.

Анализ организационной структуры показывает, что на предприятии отсутствуют специалисты по маркетингу, что снижает эффективность работы предприятия в условиях рынка.

В процессе анализа использованы данные первичного и статистического учета за 2017, 2018 годы. Динамика обеспеченности рабочей силой представлена в таблице 1.

В 2018 году численность работающих предприятия увеличилась по сравнению с 2017 годом на 4 человека, что составило прирост 28,57%. Наименее высокими темпами увеличилась численность руководителей, численность которых составила 7 человек, увеличилась за год на 16,67%, численность специалистов сократилась на 1 человека или на 12,5%

Таблица 1

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

Категории работающих	Среднесписочная численность		Отклонение в 2018 году	
	2017 факт	2018 факт	чел. +/-	% роста

рабочие	14	18	4	28,57
служащие, в т.ч.	14	14	0	-
- руководители	6	7	1	16,67
- специалисты	8	7	-1	-12,50
Всего работающих	28	32	4	14,29

В процессе анализа состояния и использования трудовых ресурсов нами была проанализирована динамика структуры персонала на предприятии за период 2017-2018 гг.

Таблица 2

Структура численности работающих по категориям (%)

Состав персонала	2017 год	2018 год	Отклонение
рабочие	50,0	56,3	6,3
служащие, в т.ч.	50,0	43,8	-6,3
- руководители	21,4	21,9	0,4
- специалисты	28,6	21,9	-6,7
Всего, работающих	100	100	

Из анализа структуры численности видно, что за 2018 год произошли положительные изменения в составе персонала. Значительно, на 6,3 пунктов,

увеличился удельный вес численности рабочих, являющихся непосредственными производителями работ (рис. 1).

Рисунок 1 - Характеристика кадрового состава по категориям персонала в 2018 году

Рост удельного веса основных рабочих, при прочих равных условиях, обуславливает рост выработки в расчете на одного работающего.

От движения и стабильности кадрового состава во многом зависит уровень квалификации и опыта персонала. Рассчитаем коэффициенты, позволяющие сравнить интенсивность движения кадров в таблице 3.

Таблица 3

Анализ движения рабочей силы и обеспеченности кадрами

№ п/п	Показатели	2017 факт	2018 факт	Отклонение (+,-)
1	2	3	4	5
1.	Принято работников всего, чел.	9	4	-5
2.	Выбыло работников – всего, чел.	5	4	-1
	В том числе:			0
а	- переведено на другое предприятие, чел		1	1
б	- уход на пенсию, чел	1	1	0

№ п/п	Показатели	2017 факт	2018 факт	Отклонение (+,-)
1	2	3	4	5
в	- в связи с окончанием срока договора, чел			0
г	- по собственному желанию, чел	4	2	-2
д	- уволено за нарушение трудовой дисциплины, чел			-3
3.	Среднесписочная численность работников, чел	28	32	4
4.	Коэффициент необходимого оборота (стр. 2а+ стр. 2б+стр. 2в) / стр. 3*100, %	3,57	6,25	2,68
5	Излишний оборот или коэффициент текучести кадров (стр. 2г + стр. 2д) / стр3 * 100	14,29	6,25	-8,04
6	Коэффициент выбытия кадров стр. 2 / стр.3 * 100, %	17,86	12,50	-5,36
7	Коэффициент приема кадров стр. 1 / стр3 * 100, %	32,14	12,50	-19,64
8	Коэффициент стабильности кадров, % 1 -(стр.2г.+стр.2д) / (стр.3+стр.1)	0,89	0,94	0,05

Анализируя показатели устойчивости персонала, можно отметить, что ООО «Ларец» в 2018 году старается работать стабильно, коэффициент стабильности составляет 0,92%. Текучесть кадров снизилась по сравнению с 2005 годом на 12,65%, по сравнению с 2017 годом на 8,3%. Однако предприятию необходимо еще работать над улучшением численного состава работников.

В Приложении 2 представим качественный состав работников ООО «Ларец» в динамике 2017-2018 гг

На данный момент в компании работают 32 человека, из них 25 мужчин, что составляет 70% от общей численности персонала и 7 женщин - 30% (рис. 2).

Рисунок 2 - Характеристика гендерного состава

Анализ возрастной структуры показал, что самую большую долю составляют работники, возраст которых 40 до 49 лет - 39%. Вторая по численности группа - это работники от 35 до 39 лет, их доля 16 %. К возрастной группе от 50 до 54 лет относятся 13 % сотрудников. Наименьшую по численности группу составляют работники, которым от 20 до 24 лет и более 55 лет - по 6% (рис. 3).

Рисунок 3 - Характеристика кадрового состава по возрасту в 2018 году

Проблемой является сокращение удельного веса молодых работников .

Из общей численности 32 работников, по образованию сотрудники располагаются следующим образом:

- высшее у 47% сотрудников - в основном это руководители и специалисты, среднее специальное у 22%, и среднее общее - также у 22% сотрудников, 9% сотрудников в настоящее время получают высшее образование (рис. 4).

Рисунок 4 - Характеристика кадрового состава по образованию

Основной состав работников ООО «Ларец» составляют люди в возрасте от 35-49 лет и составили 53,25%, что ниже с предыдущими годами по сравнению с 2017 г на 3,25%; со средним или средне-профессиональным образованием.

Таким образом, требования к профессиональной компетенции во многом зависят от уровня управления и характера должности. Сегодня для высших руководителей сокращается значение специальных знаний и навыков, но растет роль методических и социальных способностей в области общения руководства с

сотрудниками, способности воспринимать и интерпретировать информацию. В ООО «Ларец» снижение текучести и стабилизация численного состава является важным резервом в повышении эффективности работы предприятия.

2.2. Анализ эффективности кадровой стратегии организации

Формирование кадровой стратегии в ООО «Ларец» идет от общей стратегии развития "сверху вниз". Корпоративная стратегия задает курс действий, период реализации кадровой стратегии, показатели эффективности организационных изменений, качественные и количественные требования к персоналу, которые становятся базой для разработки соответствующей кадровой политики. Высшее руководство определяет общую стратегию управления персоналом для всего предприятия, которая впоследствии разбивается на стратегии и планы для каждого из его подразделений, включая план кадровых мероприятий по каждому отделу.

Служба управления персоналом (менеджер по персоналу) в ООО «Ларец» представлена зам. директора по кадрам и менеджерами по персоналу.

Анализ Приложения 3 позволяет сделать вывод, что частично в организации занимаются изучением проблем текучести, хотя трудоемкость выполнения данной функции невысока.

Основные функции процесса управления персоналом, выполняемые на различных иерархических уровнях системы управления организацией, сводятся к выработке и обоснованию управленческих решений, контролю за их выполнением. Поэтому управление персоналом представляет собой информационный процесс, включающий получение, анализ и обработку, хранение, использование, наращивание информации.

В связи с вышеизложенными обстоятельствами целью и задачами исследования являются: выявить и систематизировать направления влияния кадровой стратегии на работу службы персонала. Полученные результаты исследования позволили выявить 14 признаков неэффективного управления персоналом (табл.4) [\[29\]](#)

Мы опросили персонал организации с целью выявления, какие признаки неэффективности присутствуют в ООО «Ларец» и выявили следующие проблемы

(см. таблицу 4).

После проведения исследования и анализа деятельности организации ООО «Ларец» в сфере реализации кадровой стратегии были определены следующие замечания и проблемы:

1) Неэффективная система мотивации трудовой деятельности персонала.

На предприятии ООО «Ларец» используется только материальная мотивация в виде премий и доплат, но в тоже время активно применяется практика взыскания дисциплинарных штрафов и вычислений из заработной платы. При этом для получения премии персоналу выдвигается большой объем требований, который иногда просто невозможно осуществить. Такая стратегия руководства снижает желание персонала работать в организации вообще.

Таблица 4

Признаки неэффективного управления персоналом в ООО «Ларец»

№ п/п	Признаки неэффективности	%
1	Велика текучесть кадров	40
2	Организацию покидают люди, проработавшие в ней долгое время (свыше 3-х лет)	25
3	Руководство не интересуется причиной увольнения работника	45
4	Начальство не находит времени на обстоятельное общение с подчиненными, ссылаясь на загруженность	30
5	Отсутствие сплоченности в коллективе	20
6	Не привлекаются к участию в управлении рядовые работники	40

7	Отсутствие «прозрачности» информации (т.е. ее открытости)	40
8	Непонимание сути происходящих событий в организации	30
9	Люди предпочитают краткосрочные договорные отношения постоянной работе	40
10	На руководящие должности принимаются родственники или знакомые	10
11	Растет процент руководителей в составе персонала	10
12	Недовольство и неудовлетворенность работников становятся постоянными	30
13	Велик разрыв в зарплатах высшего руководства и простых исполнителей	40
14	На совещаниях постоянно обсуждаются одни и те же вопросы, но ничего не меняется	20

2) Отсутствие в организации системы введения в должность вновь принятых сотрудников.

По причине недостатка свободного времени для работников не проводятся мероприятия по адаптации сотрудника на новом рабочем месте[30]. В таком случае человеку сложнее вникнуть в рабочий процесс, адаптироваться к специфике работы организации, что влечет за собой снижение трудоспособности персонала.

3) Отсутствие кадрового резерва персонала. То есть имеющиеся специалисты в организации не рассматриваются в перспективе в качестве руководящих работников. Такое положение дел не мотивирует сотрудников к профессиональному росту и снижает эффективность стратегического управления персоналом.

4) В настоящее время остается нерешенной проблема профессиональной подготовленности руководителей/менеджеров современных организаций к

ведению современного бизнеса, многие управленцы не владеют знаниями технологии предпринимательства, также можно отметить слабые знания в области управления персоналом и юриспруденции. В этой связи, на наш взгляд, в рамках повышения квалификации необходима реализация программ по дисциплинам: экономика, маркетинг, юриспруденция, управление персоналом, в которых бы затрагивалась конкретика и специфика менеджмента современных организаций с целью их углубленного изучения и применения полученных знаний руководителями/менеджерами в практической управленческой деятельности.

Таким образом, анализ кадровой стратегии ООО «Ларец» позволил сделать вывод, что служба управления персоналом в ООО «Ларец» отсутствует, функции службы по управлению персоналом выполняют заместители директора, кадровая стратегия не разработана.

Выводы по второй главе.

Таким образом, неотъемлемым элементом эффективной организации является реализации кадровой стратегии для должного кадрового обеспечения, совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей, улучшение организационной структуры и трудовой деятельности.

Как писал бывший генеральный директор General Electric Джэк Уэлч: «Ведущие компании определено знают, где находится источник повышения производительности. Это люди, вовлеченные в работу, мотивированные, имеющие ресурсы для ее выполнения и достойно оплачиваемые. Вовлеченность каждого отдельного сотрудника в работу, признание его вклада, а также признание за каждым сотрудником права иметь свой голос и свою роль в достижении успеха компании - вот источник истинной производительности».

Как было показано в настоящей работе, в настоящее время ООО «Ларец» придерживается консервативного подхода во всех аспектах управления персоналом, что снижает маневренность и гибкость предприятия в ответ на изменения рыночной конъюнктуры. Эпизодически внедряемые инициативы способствуют повышению эффективности кадровой стратегии холдинга, но при этом отсутствует систематический подход и стратегически продуманная целенаправленная работа.

Глава 3. Рекомендации по усилению влияния кадровой стратегии на работу службы персонала ООО «Ларец»

3.1. Направления актуализации кадровой стратегии

Рассмотрим конкретные практико-ориентированные мероприятия, направленные на актуализацию кадровой стратегии ООО «Ларец».

В области политики регулирования численности персонала главным приоритетом должна стать ротация персонала в целях улучшения качества корпоративного человеческого капитала. Для практического решения данной задачи рекомендуется следующая общая последовательность действий менеджмента организации в лице руководителей высшего и среднего звена, а также специалистов кадровой службы:

- управленческий аудит организационной структуры управления (ОСУ) и штатного расписания организации для выявления ключевых рабочих мест, от которых реально зависят ее рыночные позиции в целом и конечные результаты деятельности производственных подразделений;
 - кадровый аудит в целях выявления степени соответствия конкретных сотрудников, занимающих ключевые рабочие места, установленным по ним требованиям;
 - использование «антикризисного зонтика» в отношении сотрудников, занимающих ключевые рабочие места и полностью соответствующих установленным по ним требованиям;
 - срочная ротация сотрудников, занимающих ключевые рабочие места, но не полностью соответствующих установленным по ним требованиям, путем либо активного поиска на рынке труда и привлечения более достойных кандидатов извне, либо использования внутреннего кадрового резерва (последний вариант предпочтителен);
 - индивидуальные гарантии от сокращения всем остальным представителям кадровой элиты предприятия со стороны администрации (в форме конфиденциального собеседования с каждым из них);

- сокращение численности непроизводственного персонала предприятия пропорционально уменьшению его нагрузки и планируемой прибыли;
- аналогичное сокращение сотрудников производственных или бизнес-подразделений предприятия (в зависимости от технологических особенностей предприятия — либо пропорциональное для всех подразделений, либо только для тех, у которых уменьшился фактический объем выполняемых работ);
- срочное увольнение (под предлогом сокращения рабочих мест) сотрудников предприятия, продемонстрировавших в условиях кризиса неприемлемые личностные качества (например, склонность к провоцированию конфликтов) или открытую нелояльность работодателю[31].

В области политики развития персонала новыми приоритетами кадровой стратегии предприятия должны выступать:

- переориентация внутрифирменной системы дополнительного обучения персонала на программы профессиональной переподготовки, обеспечивающие освоение сотрудниками смежных специальностей (как эффективный метод профилактики сокращений), а также на программы повышения квалификации без отрыва от производства силами наставников из числа высококвалифицированных рабочих и специалистов[32];
- отказ от престижных, но высокочрезмерных программ курсовой подготовки АУП в сторонних учебных центрах и образовательных учреждениях (за исключением краткосрочных прикладных программ в области антикризисного управления);
- внесение корректив в программы формирования и подготовки резерва на выдвижение с целью форсированной замены менеджеров, продемонстрировавших в условиях кризиса недостаточную профессиональную компетентность.

В области политики мотивации персонала новыми приоритетами кадровой стратегии должны выступать[33]:

- минимизация численности сотрудников предприятия, основная оплата труда которых базируется на фиксированных должностных окладах, не связанных с фактическими результатами трудовой деятельности;
- перевод основной части производственного персонала на сдельную и пооперационную оплату труда, позволяющую напрямую связать размер текущего заработка сотрудника с фактически выполненным им объемом работ в натуральном или стоимостном исчислении;

- активизация внедрения коллективной формы оплаты труда, позволяющей организовать процесс сокращения производственного персонала по инициативе самих трудовых коллективов, в новых условиях экономически заинтересованных в избавлении от неэффективных членов;
- отказ от любых форм дополнительного вознаграждения, не связанных с фактическими результатами трудовой деятельности сотрудников;
- внедрение специальных премий в форме гарантированного процента от фактически обеспеченного работником дополнительного финансового эффекта для работодателя (например, привлечение нового клиента, внедрение ресурсосберегающей технологии и т. п.);
- активизация механизмов моральной мотивации персонала (реализация принципа «не можешь много платить — надо чаще хвалить»).

В области политики социальной и психологической поддержки персонала новыми приоритетами кадровой стратегии должны выступать:

- отказ от гарантированных социальных льгот коллективного характера, за исключением установленных действующим трудовым законодательством;
- переориентация программ социально-экономической поддержки на приоритет индивидуальных социальных пакетов для наиболее ценных сотрудников;
- переориентация психологической поддержки на разнообразные формы разъяснительной работы в трудовых коллективах, объясняющей необходимость непопулярных антикризисных мероприятий;
- активизация мониторинга за состоянием психологического климата в трудовых коллективах, направленного прежде всего на выявление «возмутителей спокойствия» (с последующим их увольнением);
- реализация разнообразных методов индивидуальной психологической поддержки кадровой элиты предприятия.

В Приложении 4 представлено исследование проведенное в 2016 году, где есть соответствие элементов кадровой стратегии, действующей в компании респондента.

Для большинства компаний характерны элементы кадровой стратегии динамического роста, т.е. поиск верных и гибких людей, способных работать в тесном сотрудничестве, организационное закрепление сотрудников. 49% руководителей отметили, что данная стратегия характерна для их компаний в большей степени (против 51,8% в 2011 году), а для 31% данная стратегия полностью соответствует (против 29,4% в 2011 году).

Стоит заметить, что предпринимательская стратегия стала более популярной среди респондентов. Ее полное соответствие отметили 27% опрошенных, что на 8,2% больше, чем в 2011 году. Тех, кто отмечал полное несоответствие данной стратегии, стало на 5,9% меньше.

Стратегия прибыльности также демонстрирует положительную динамику. Ее полное соответствие отметили 16% руководителей, что выше предыдущего показателя на 6,6%, а несоответствие сократилось почти на 6%.

Стратегия круговорота, характерная для кризисного периода, используется компаниями все реже.

Интересно проследить и структуру полученных данных, например, взаимосвязь использования той или иной кадровой стратегии и размера компании. Как показало исследование, предпринимательская стратегия и стратегия динамического роста в основном характерны для малого и среднего бизнеса. Крупные организации, как правило, отмечают, что в их деятельности чаще используются элементы стратегии динамического роста и стратегии прибыльности. И это не случайно, т.к. именно в крупных организациях есть четкие механизмы управления персоналом: отбора, вознаграждения, оценки[34], распределения функций и т.д.

Стратегии сокращения свойственны в основном для малых предприятий, что объясняется их нестабильным положением, нехваткой ресурсов и жесткой конкурентной средой. Однако представители крупных компаний также отмечали возможное сокращение персонала и ориентацию на многофункциональных сотрудников.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что четко прослеживается тенденция к укреплению кадровых процессов в организациях, в том числе ориентация на организационное закрепление сотрудников и разработку количественных критериев эффективности персонала. На наш взгляд, это свидетельствует о стабилизации экономического положения предприятий в Иркутской области, укреплении их конкурентных позиций и видении своего будущего.

Срок разработки кадровой стратегии компании отражен на рис. 5.

Рисунок 5 - Срок действия кадровой стратегии

59% предприятий имеют кадровую стратегию на срок от 3 до 10 лет, что свидетельствует о серьезном подходе к управлению человеческими ресурсами организации. Респонденты, указавшие другой срок разработки стратегии, отметили период от 1 года до 7 лет. Причем размер компании на срок ориентации стратегии большого влияния не оказывает: представители всех категорий организаций в основном указали на срок 3-5 лет. 10 лет для нашей деловой среды срок слишком большой и непредсказуемый, поэтому планировать на такой период берутся только 5% компаний.

На основе проведенного исследования в ООО «Ларец» необходимо разработать кадровую стратегию сроком на 3 года, используя стратегию динамического роста.

3.2. Характеристика рекомендаций

С целью внедрения изменений в кадровой стратегии в ООО «Ларец» с целью влияния кадровой стратегии на работу службы персонала организации мы предлагаем:

1. Проводить День адаптации для вновь принятых сотрудников.
2. Проводить постоянное тестирование персонала с целью выявления причин неудовлетворенности трудом, а также разработать анкету увольняющегося работника.
3. Проводить обучение персонала организации в области психологических взаимоотношений.
4. Создать кадровый резерв организации.
5. Проводить совместные мероприятия, укрепляющие социально-психологический климат.

Основными источниками финансирования данных мероприятий является доход организации и фонд оплаты труда

Решение проблем в организации представляет собой комплекс мероприятий, который затрагивает все уровни организационной структуры и каждого сотрудника. Данный комплекс мероприятий по внедрению изменений в кадровой стратегии имеет два направления: снижение текучести кадров и повышение уровня мотивации к труду.

Было выявлено, что большой процент сотрудников организации увольняется в первый год работы. Была выявлена группа работников, наиболее подверженная текучести и имеющая повышенный ее уровень – работники в возрасте до 30 лет со стажем работы на предприятии менее 5 лет.

Необходимо для новых работников периодически проводить так называемые «Дни адаптации». Предлагается такие мероприятия проводить ежемесячно. Примерная программа Дня адаптации представлена в таблице 5.

Таблица 5

Программа Дня адаптации для ООО «Ларец»

Время	Мероприятие
09:30 – 12:00	Презентация ООО «Ларец» новым работникам (история создания, основные сферы деятельности, структуры, цели и задачи, принципы существования, кодекс поведения и организационная культура предприятия)
12:00 – 12:48	Обед за счет предприятия в столовой на территории ООО «Ларец»
12:48 – 16:30	Обзорная экскурсия
16:30 – 16:45	Выдача подарков – «комплектов новичка», включающих: справочник нового работника ООО «Ларец», блокнот, ручку, вымпел, футболку с символикой предприятия

В целом смета расходов на проведение дня адаптации и удельный вес каждой из статей расходов представлены в таблице 6.

Предлагается психологические тренинги «Технологии в психологии управления» проводить на базе ООО «Ларец» с привлечением специалистов сторонних организаций, поскольку эффективнее, если такое обучение происходит не

внутренними тренерами, а внешними специалистами.

Экономический эффект ожидается получить за счет снижения текучести кадров, что приведет к увеличению роста производительности труда, и увеличению прибыли.

Таблица 6

Смета расходов на проведение дня адаптации

№ п/п	Наименование расходов	Затраты, руб. в год
1	Разработка презентации	5000
3	Разработка и печать «Справочника нового сотрудника»	25000
4	Набор «блокнот, ручку, вымпел, футболку с символикой предприятия»	20000
5	Обед в столовой	7500
	Всего	57500

В рамках совершенствования кадровой стратегии необходимо создать систему профессионального развития специалистов, а именно создание на предприятии кадрового резерва и системы работы с ним. Необходимо отметить, что в данном вопросе западные компании имеют положительный опыт и продвижение сотрудников по служебной лестнице является частью общей стратегии их кадровой политики.

Цель проекта – раскрытие потенциала сотрудников и создание необходимых условий для их развития и карьерного роста.

Преимуществами для участников проекта являются:

перспективы карьерного и профессионального роста;

работа по индивидуально разработанным программам, включающим специальные тренинги, семинары, кросс-функциональные проекты, поездки по обмену опытом;

приоритетный доступ к информации о новых вакансиях;

особый статус участника Кадрового резерва.

Проект создан для активных сотрудников, предлагающих новый взгляд на сложные комплексные вопросы, обладающих стратегическим мышлением и способностью выйти за рамки традиционных подходов.

Условиями участия в проекте являются:

стаж работы в организации от 2 лет;

высокая мотивация к развитию в компании и самосовершенствованию;

успешное решение задач отборочных этапов;

положительные рекомендации руководителя.

В связи с этим были сформулированы рекомендации по влиянию кадровой стратегии на работу службы персонала, в частности по целенаправленному использованию мотивационных ресурсов, привлечению и удержанию молодых специалистов, внедрению системы адаптации.

Заключение

Подводя итог, можно сказать, что вопросы формирования и реализации кадровой стратегии являются сквозными, затрагивают деятельность всей организации. В связи с этим [для достижения целей организационного развития требуется целостное стратегическое управление](#) человеческими ресурсами, включающее применение процессного подхода к формированию и реализации кадровой стратегии.

Технология влияния кадровой стратегии на работу службы персонала как фактора организационного развития было рассмотрено на примере ООО «Ларец». В

настоящее время компания придерживается консервативного подхода во всех аспектах управления персоналом, что снижает маневренность и гибкость предприятия в ответ на изменения рыночной конъюнктуры. Эпизодически внедряемые инициативы способствуют повышению эффективности кадровой стратегии холдинга, но при этом отсутствует систематический подход и стратегически продуманная целенаправленная работа.

В целом по итогам анализа можно сделать вывод о том, что предприятие ООО «Ларец» является малым предприятием, которое выполняет строительные работы по заказам потребителей.

Предприятие возглавляет владелец данного предприятия. Каждый работник ООО «Ларец» выполняет функции в соответствии с разработанной инструкцией. На анализируемом предприятии применяется линейно-функциональная организационная структура управления.

Текучесть кадров в 2018 году снизилась по сравнению с 2016 годом на 12,65%, по сравнению с 2017 годом на 8,3%. Однако предприятию необходимо еще работать над улучшением численного состава работников.

Основной состав работников ООО «Ларец» составляют люди в возрасте от 35-49 лет и составили 53,25%, что ниже с предыдущими годами по сравнению с 2016 г на 3,25%; со средним или средне-профессиональным образованием.

Анализ подготовки топ-менеджеров ООО «Ларец» находится на достаточно высоком уровне, но необходимо разрабатывать рекомендации по дальнейшему повышению квалификации.

Кадровую стратегию компании можно определить как систему правил, норм и принципов, определяющих отношения с персоналом. Однако, несмотря на важность разработки и внедрения стратегии в области персонала, далеко не все организации уделяют ей должное внимание. Процесс разработки кадровой стратегии может осложняться нехваткой финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровнем профессионализма руководителей и специалистов.

В результате последовательного анализа всех факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников работой и системой стимулирования труда, были предложены мероприятия, направленные на актуализацию кадровой стратегии организации, а именно:

- Проводить День адаптации для вновь принятых сотрудников.
- Проводить постоянное тестирование персонала с целью выявления причин неудовлетворенности трудом, а также разработать анкету увольняющегося работника.
- Проводить обучение персонала организации в области психологических взаимоотношений.
- Создать кадровый резерв организации.
- Проводить совместные мероприятия, укрепляющие социально-психологический климат.

Все перечисленные меры одинаково важны и взаимосвязаны, т.к. вместе они нацелены на единый результат – актуализацию кадровой стратегии ООО «Ларец».

Список литературы:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации - часть первая (ГК РФ) – М.: Юридич. литература, 2018
2. Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) – М.: Юридич. литература, 2018
3. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017- 192 с.
4. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 591 с
5. Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) : монография / А.Н. Прошина. — М. : ИНФРА-М, 2017.— 124 с.

Алавердов А.Р. Кадровая стратегия предприятия в условиях системного кризиса // Современная конкуренция. - 2009. - №3 (15) - С. 81-86

Антикризисная модель роста экономики России на основе обеспечения повышения производит. труда: Моногр. / В.И. Орехов, Т.Р. Орехова и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 111 с.

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.- СПб: Питер, 2010. - 848 с.. Веснин В.Р. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с.

1. Веснин В.Р. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 272 с.

Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013.

1. Воронкова, О.В. Вопросы высокоэффективной организации систем научно-инновационной среды / О.В. Воронкова // Reports Scientific Society. - Тайланд : ТМБпринт. - 2017. -№ 1.

Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.С. Головачев. - Минск: Выш. шк., 2012. – 319 с.

1. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 336 с.
- Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 695 с.

1. Кадровая политика корпорации: Монография / Кузьмина Н.М. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 168 с.:
2. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2017. - 64 с.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: история и современность: Монография / А.Я. Кибанов, И.А. Эсаулова и др.; Под ред. А.Я. Кибанова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 240 с.
4. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 48 с.
5. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2017. - 263 с.
6. Магура, М.И. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2014
7. Маркетинг персонала / Патласов О.Ю. - М.: Дашков и К, 2018. - 384 с.:

8. Маслов Е. В. Управление персоналом [Электронный ресурс] : Толковый словарь / Авт.-сост. В. М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2017. - 120 с. .
9. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / Портер М.Е. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 947 с.
10. Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: Монография / С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 319 с.
11. Менеджмент. Стратегии. HR:Лучшее за 2017 год: Справочное пособие / Кристенсен К.М. - М.:Альпина Паблшер, 2017. - 194 с.:
12. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. - М.: Инфра-М, 2004. - 360 с.
13. Озерникова, Т.Г. Исследовательские методы в маркетинге и социологии: учеб. пособие / Озерникова Т.Г.,Бахматова Т.Г. - Иркутск, 2001. - С. 32-33.
14. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.
15. Оплата труда персонала: Учебник / О.К. Минёва. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.
16. Осипова, С.И. Актуальные стратегии и тактики подготовки профессиональных кадров в вузе [Электронный ресурс] : монография / С. И. Осипова [и др.]; под общ. ред. д-ра пед. наук, проф. С. И. Осиповой. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. – 154 с.
17. Оценка персонала в организации: Учебное пособие / Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г. и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 171 с.:
18. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Кнорус, 2007. - 496 с
19. Рынок труда: Учебное пособие / Ермолаева С.Г., - 2-е изд., стер. - М.:Флинта, Изд-во Урал. ун-та, 2017. - 108 с.
20. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 312 с.
21. Стратегия кадрового менеджмента : учеб. пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 167 с.

Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с

1. Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — 256 с.
2. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А.; Под ред. Минева О.К. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с.
3. Управление персоналом организации: учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2007. - 638 с..
4. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2017. - 432 с.
5. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход: Монография/Н.М.Кузьмина, О.В.Толстякова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 94 с.:
6. Шлафман А.И. Методы обучения действием и коучинга в развитии персонала / А.И. Шлафман, Д.А. Бачин // Мир экономики и права. - 2018. - № 1-2. - С. 40-45.
7. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2017. - 384 с

Приложение

Приложение 1

Схема линейно-функциональной структуры управления ООО «Ларец»

Бухгалтер (2 чел)

Генеральный директор

Главный бухгалтер

Начальник отдела снабжения

Менеджеры по снабжению (2 чел)

Инженер ПТО

Зам. директора по строительству

Зам. директора по кадрам

Коммерческий директор

Прораб

Рабочие

(18 чел)

Геодезист

Менеджер по персоналу (2 чел)

Бухгалтерия

Строительный участок

Приложение 2

Качественный состав работников ООО «Ларец»

Группы работников	Численность работников на конец года				Удельный вес %			
	2017 год		2018 г		2017 г		2018 г	
	Всего персо- нала.	в т.ч. рабочих	Всего персо- нала.	в т.ч. рабочих	Всего персо- нала.	в т.ч. рабочих	Всего персо- нала.	в т.ч. рабочих
1	2	3	4	5	6	7	8	9
По возрасту, лет								
от 20 до 24	3	1	2	1	10,71	7,14	6,25	5,56
от 25 до 29	3	4	4	3	10,71	28,57	12,5	16,67

**Численность работников на
конец года**

Удельный вес %

Группы работников	2017 год		2018 г		2017 г		2018 г	
	Всего персо- нала.	в т.ч. рабочих	Всего персо- нала.	в т.ч. рабочих	Всего персо- нала.	в т.ч. рабочих	Всего персо- нала.	в т.ч. рабочих
1	2	3	4	5	6	7	8	9
от 30 до 34	4	3	3	4	14,29	21,43	9,375	22,22
от 35 до 39	4	3	5	3	14,29	21,43	15,625	16,67
от 40 до 44	6	1	6	3	21,43	7,14	18,75	16,67
от 45 до 49	4	1	6	3	14,29	7,14	18,75	16,67
от 50 до 54	3	1	4	1	10,71	7,14	12,5	5,56
от 55и старше	1	-	2		3,57	-	6,25	0,00
ИТОГО	28	14	32	18	100,0	100,0	100	100,00
По образованию:								
высшее	12	1	15	2	42,9	7,14	46,88	11,11

Группы работников	Численность работников на конец года				Удельный вес %			
	2017 год		2018 г		2017 г		2018 г	
	Всего персо- нала.	в т.ч. рабочих	Всего персо- нала.	в т.ч. рабочих	Всего персо- нала.	в т.ч. рабочих	Всего персо- нала.	в т.ч. рабочих
1	2	3	4	5	6	7	8	9
незаконченное высшее	4	1	3	2	14,3	7,14	9,38	11,11
среднее специальное	6	6	7	7	21,4	42,86	21,88	38,89
среднее общее	6	6	7	7	21,4	42,86	21,88	38,89
неполное среднее								
ИТОГО	28	14	32	18	100,0	100,0	100,00	100,00

Приложение 3

Таблица функционального разделения труда по работе с персоналом в ООО «Ларец»

№ п/п	Наименование функции	Исполнители	Трудоемкость функции, чел.-час
----------	-------------------------	-------------	--------------------------------------

Зам. директор по персоналу	Менеджер по персоналу	Менеджер по персоналу	Заместитель директора по строительству			
1.	Подбор и размещение кадров	Р	И			5
2.	Составление плана потребности в персонале	Р		И	С	4
3.	Оформление приема, перевода, увольнения работников	Р	И		О	6
4.	Изучение причин текучести кадров	Р		А		8
5.	Создание резерва кадров и его обучение	Р		И	С	10
6.	Проведение учета личных дел	Р	И		П	5
7.	Заполнение трудовых книжек	Р			И	4

8.	Работа по профессиональному продвижению кадров	Р	А	П	9
9.	Создание мотивации персонала к труду	Р	О	П	11
10.	Усовершенствование стиля и методов работы с персоналом	Р	И	С	16

Условные обозначения: Р – руководит, С – согласовывает, И – исполняет, А – анализирует, О – организует, П – передает, получает информацию и т.д.

Приложение 4

Соответствие элементов кадровой стратегии, действующей в компании респондента

Кадровая стратегия	Соответствует полностью	Соответствует в большей степени	Соответствует в меньшей степени	Итого, %
Предпринимательская стратегия. Привлечение молодых инициативных, контактных сотрудников, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Вознаграждение на конкурентной основе.	27 (18,8)	33 (35,3)	40 (45,9)	100

<p>Стратегия динамического роста. Поиск верных и гибких людей, способных работать в тесном сотрудничестве.</p> <p>Сотрудники организационно закреплены.</p>	31 (29,4)	49 (51,8)	20 (18,8)	100
<p>Стратегия прибыльности. Отбор кадров жесткий, вознаграждение основывается на заслугах и старшинстве. Проработаны критерии количества и эффективности в области персонала.</p>	16 (9,4)	37 (37,6)	47 (52,9)	100
<p>Ликвидационная стратегия. Привлечение кадров маловероятно из-за сокращения штатов.</p> <p>Потребность в служащих на короткий период, без большой приверженности фирме. Вознаграждение фиксировано.</p>	7 (4,8)	19 (22,4)	74 (72,9)	100

Стратегия круговорота.

Осуществляются меры по сокращению затрат и

персонала с целью

выживания. Ориентация на

разносторонне развитых

7 (8,2)

17 (20)

76 (71,8)

100

сотрудников. Оплата по результату.

1.

Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / Портер М.Е. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 947 с.

[↑](#)

2.

Маркетинг персонала / Патласов О.Ю. - М.:Дашков и К, 2018. - 384 с.:

[↑](#)

3.

Осипова, С.И. Актуальные стратегии и тактики подготовки профессиональных кадров в вузе [Электронный ресурс] : монография / С. И. Осипова [и др.]; под общ. ред. д-ра пед. наук, проф. С. И. Осиповой. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2014. - 154 с.

[↑](#)

4. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013, с.220 [↑](#)

5.

Стратегия кадрового менеджмента : учеб. пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 167 с.

[↑](#)

6.

Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А.; Под ред. Миневой О.К. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с.

[↑](#)

7.

Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г.

Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 312 с.

[↑](#)

8. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. [↑](#)

9.

**Формирование организационной стратегии
управления кадровым потенциалом:
компетентностный подход:
Монография/Н.М.Кузьмина, О.В.Толстякова - М.:
НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 94 с.:**

[↑](#)

10. Магура, М.И. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2014

Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. - М.: Инфра-М, 2004. - 360 с. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник. - М.: Кнорус, 2007. - 496 с [↑](#)

11. Управление персоналом организации: учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Инфра-М, 2007. - 638 с.. [↑](#)

12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.- СПб: Питер, 2010. - 848 с.. Веснин В.Р. Корпоративное управление: Учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 272 с. [↑](#)

13.

**Рынок труда: Учебное пособие / Ермолаева С.Г.,
- 2-е изд., стер. - М.:Флинта, Изд-во Урал. ун-та,
2017. - 108 с.**

[↑](#)

14.

**Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом.
Технологии: Учеб. пособие для студентов вузов,
обучающихся по специальностям 061100
«Менеджмент организации» и 061200
«Управление персоналом» / Ю.Н. Арсеньев, С.И.
Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА,
2017- 192 с.**

[↑](#)

15. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с [↑](#)

16. **Стратегия кадрового менеджмента : учеб.
пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А.
Сазыкина ; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. —
М. : ИНФРА-М, 2018. — 167 с.**

[↑](#)

17. Алавердов А.Р. Кадровая стратегия предприятия в условиях системного кризиса // Современная конкуренция. - 2009. - №3 (15) - С. 81-86 [↑](#)

18. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. [↑](#)

19.

Кадровая политика корпорации: Монография / Кузьмина Н.М. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 168 с.:

[↑](#)

20. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А.С. Головачев. - Минск: Выш. шк., 2012. - 319 с. [↑](#)

21. **Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017- 192 с.**

[↑](#)

22.

Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: Монография / С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 319 с.



23. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. [↑](#)

24. **Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Технологии: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017- 192 с.**



25. **Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 591 с**



26. Антикризисная модель роста экономики России на основе обеспечения повышения производит. труда: Моногр. / В.И. Орехов, Т.Р. Орехова и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 111 с.: [↑](#)

27.

Стратегия кадрового менеджмента : учеб. пособие / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина ; под общ. ред. проф. С.Д. Резника. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 167 с.

[↑](#)

28.

Менеджмент. Стратегии. HR:Лучшее за 2017 год: Справочное пособие / Кристенсен К.М. - М.:Альпина Пабlishер, 2017. - 194 с.:

[↑](#)

29. Озерникова, Т.Г. Исследовательские методы в маркетинге и социологии: учеб. пособие / Озерникова Т.Г.,Бахматова Т.Г. - Иркутск, 2001. - С. 32-33. [↑](#)

30.

Адаптация персонала в российских организациях: социально-управленческий анализ (на примере работников с ограниченными возможностями) : монография / А.Н. Прошина. — М. : ИНФРА-М, 2017.— 124 с.

[↑](#)

31. **Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб.**

пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 591 с

[↑](#)

32.

Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. — М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. — 256 с.

[↑](#)

33.

Оплата труда персонала: Учебник / О.К. Минёва. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.

[↑](#)

34.

Оценка персонала в организации: Учебное пособие / Асалиев А.М., Вукович Г.Г., Кириллова О.Г. и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 171 с.:

[↑](#)