

Содержание:

Введение

Переход экономики России на рыночные отношения показал, что эффективность работы предприятия во многом зависит от характеристик трудовых ресурсов предприятия, уровня квалификации и профессионализма персонала, его способности оптимально реализовать стоящую перед предприятием главную цель - получение прибыли. Это вызывает необходимость разработки и реализации кадровой стратегии предприятия, теоретических подходов и практических методов работы с людьми, используемых управленческим персоналом предприятия.

Также, процесс создания кадровой стратегии в настоящее время - очень важная проблема стабилизации и управления трудовыми ресурсами в любой организации.

Те экономические изменения, которые происходят в стране, реформы, направленные на создание здоровой конкуренции, заставляют предприятия России обращать пристальное внимание на различные аспекты формирования и управления кадровой стратегией, которая будет основываться на научно обоснованном планировании.

Эффективное управление любой организацией невозможно без создания внутри него такого состояния, когда, когда все работники направлены на достижение одних и тех же целей, весь персонал лично заинтересован в победах и удачах всего предприятия.

Итоги работы любой организации, а также приобретенный опыт в работе с кадрами являются одним из основных факторов эффективного формирования персонала, и как обеспечение высокого качества производственного персонала.

Актуальность курсовой работы состоит в том, что вопросы в части управления кадрами и ежедневная работа с персоналом, а также проблемы разработки кадровой стратегии должны и будут находиться в ближайшей перспективе в центре внимания руководства каждой организации.

Целью данной работы является оценка влияния кадровой стратегии на работу службы персонала предприятия.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность кадровой стратегии организации, виды и цели ее реализации;
- изучить порядок разработки и реализация кадровых стратегий
- проанализировать современное состояние в области кадровой стратегии компании;
- разработать мероприятия в области кадровой стратегии анализируемого предприятия.

Объектом исследования в данной работе является кадровая политика ООО «Грассмэн».

Предмет исследования - особенности и способы повышения эффективности кадровой стратегии организации.

Информационными источниками данной работы являются бухгалтерская финансовая и управленческая отчетность предприятия, а также труды отечественных и зарубежных авторов по стратегическому менеджменту и управлению персоналом.

Наибольший вклад в разработку теории стратегического управления внесли такие известные западные и отечественные специалисты в области менеджмента как Маслова В.И., Попова С.Г., Абрамовой Н.А., Кандалинцева В.Г. и др. Однако сущность теоретических аспектов кадровых стратегий требует дальнейших исследований.

1. Кадровая стратегия организации, основные аспекты разработки и реализация кадровых стратегий

1.1 Базовые принципы, цели и задачи реализации кадровой стратегии

Кадровая стратегия организации является долгосрочным документом, рассчитанным как минимум на пятилетний период, и представляет собой совокупность основных подходов организации к разработке системы воздействий на персонал для реализации выработанной стратегии развития организации.

Кадровая стратегия является составной частью общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей. [15, с.34]

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. [20, с.71]

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. [15, с.35]

Кадровая стратегия организации основывается на следующих основных принципах, которых придерживаются все субъектами организации, как организационной системы:

- предприятие рассматривает персонал, как человеческий ресурс, который обеспечивает ему конкурентные преимущества и достижение ключевых позиций при условии планирования и обеспечения его правильного использования, развития и качества; [24, с.58]
- управление кадрами предприятия основано, как правило, на превалировании экономических и социально-психологических методов и составляет одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство дает службам управления персоналом определенные полномочия в части организации работы с кадрами, оставляя за собой право принятия решения в рамках существующей компетенции;
- работники предприятия рассматриваются как капитал, накопленный во время конкурентной борьбы, а расходы на персонал - как долгосрочные вложения в развитие компании;

- персонал компании является создателем ее корпоративной культуры и этики и часто способствует формированию положительного собирательного образа организации (Corporate image), что помогает создать атмосферу доверия, поддержки, приемлемости и располагающего отношения общества к деятельности предприятия на различных уровнях (региональном, государственном, международном); [24, с.59]
- организация, как работодатель, и персонал выступают как социальные партнеры, которые разделяют цели производства и методы их достижения, определенные стратегией и политикой предприятия. Организация обеспечивает своим работникам удовлетворение социальных, культурных и материальных потребностей соразмерно вкладу каждого из работников в достижение целей и задач предприятия;
- организация направлена на установление долгосрочных трудовых отношений с каждым из работников, основанных на следовании требованиям трудового законодательства и позволяющих работнику сполна реализовывать имеющийся уровень профессиональной подготовки, а также совершенствовать его в сферах, определяемых потребностями предприятия и уровнем должностной компетенции работника; [24, с.60]
- управление персоналом организации реально интегрировано в общекорпоративную стратегию. Администрация служб управления персоналом в полной мере участвует в процессе разработки корпоративной стратегии, а не только в ее внедрении.

Главной целью реализации кадровой стратегии предприятия является достижение такого уровня качества персонала, которое позволит эффективнее всего реализовать стратегические цели и политические задачи предприятия на всех этапах его деятельности. Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям предприятия. [26, с.92]

Процесс реализации кадровой стратегии предприятия состоит из двух этапов, причем каждый из них отдельной постановкой и реализацией своей группы задач. [6, с.102]

На начальном этапе главной задачей реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом предприятия. Для достижения этой цели наиболее оправдана постановка следующих задач:

- обеспечение оптимального соотношения между результатом выполняемого конкретным работником задания и расходами предприятия, связанными с исполнением данного задания. Это включает организацию и совершенствование форм и методов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого работника, а также затрат предприятия на содержание кадров и обеспечение их деятельности и, кроме того, выработку способов регулирования отношений между этими двумя составляющими в зависимости от уровня успешности деятельности предприятия;

- формирование и учет долгосрочных составляющих, которые определяют уровень эффективности менеджмента персоналом, таких, как стабильность и гибкость кадров. [7, с.118]

На следующем этапе главной целью кадровой стратегии является обеспечение социальной эффективности управления персоналом предприятия. Основными задачами данного этапа выступают:

- обнаружение, учет и употребление в управлении персоналом дифференцированных потребностей и ожиданий каждого из работников;

- формирование коллективных задач, с учетом их индивидуальных требований. [10, с.52]

Кадровая политика предприятия предусматривает собой те основные формы и методы, которые применяются при практической реализации целей и задач. Для того, чтобы эффективно оценить применяемые методы реализации кадровой стратегии нужно осуществлять количественную и качественную оценку эффективности разными методами, учитывающим результат производительности труда, снижения текучести кадров и обучения работников с последующим освоением параллельных профессий. В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению кадровой политики, основываясь на потребности, ожиданиях работников, согласованные с целями и задачами предприятия. С точки зрения стратегических подходов, основываться только на расчетных показателях неверно, необходим ситуационный подход, который позволяет оценить эффективность проводимой стратегии управления персоналом, исходя из текущего состояния ресурсов предприятия. [8, с.134]

1.2 Типы кадровой стратегии организации

Существует несколько вариантов классификации видов стратегии. Классификация, которая более полно отвечает рассматриваемым вопросам, включает: [9, с.99]

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

Определение вида стратегии – окончательная стадия на этапе разработки стратегии. Это в определенной степени формализованная процедура. [2, с.234]

В современных условиях в работе с персоналом вступил новый период, который характеризуется ростом внимания к личности сотрудника, к отысканию новых стимулов, что определяет проблему создания системы управления персоналом, которая основывается на экономических стимулах и социальных предложениях.

Стратегия кадрового управления – одно из направлений эффективного менеджмента, направленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала предприятия. В системе кадрового управления выделяются несколько уровней: оперативный уровень управления; тактический уровень управления; стратегический уровень управления. [12, с.84]

Таким образом, кадровая стратегия охватывает различные стороны управления персоналом предприятия: совершенствование структуры персонала (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т.д.); оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на работников, включающих оплату труда, вознаграждения, расходы на обучение и другие денежные затраты; развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантий, социального обеспечения (пенсионное, медицинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.); совершенствование системы управления персоналом предприятия (состава и содержания функций, оргструктуры, кадрового, информационного обеспечения и др.) и т.д. [14, с.214]

При выработке кадровой стратегии необходимо учитывать сформированный уровень по всем определенным направлениям и учитывая анализ внешней и внутренней среды предприятия и факторов, которые оказывают влияние на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом определяется тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию предприятия. [13, с.274]

1.3 Разработка кадровых стратегий

Процедура формирования и реализации стратегии является постоянным, что находит свое выражение в тесной связи решения стратегических вопросов как на продолжительную перспективу, так и на средне- и кратковременный период, т.е. их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Такая конкретизация кадровой стратегии и доведение её вплоть до стратегических задач и единичных операций реализуется в стратегическом плане - документе, включающем определенные задачи и мероприятия по осуществлению стратегии, сроки их реализации и ответственных исполнителей по каждой задаче, размер требуемых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.). [4, с.117]

Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные и слабые стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ предприятия за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, обучения квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей работников к творческому, инновационному развитию для достижения, как целей предприятия, так и личных целей сотрудников. [4, с.120]

Существует пять факторов, которые влияют на кадровую стратегию предприятия: социальный, политический, правовой, экономический и фактор внешней среды. Какую бы форму работы с кадрами ни выбирало предприятие, каждый из этих факторов должен быть тщательно изучен и отражен в стратегии. [1, с.231]

Разработка кадровой стратегии организации происходит на основе глубокого систематического анализа факторов внутренней и внешней среды, в результате чего может быть создана целостная концепция развития кадров и предприятия в

целом в соответствии с ее стратегией.

К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение предприятия, имеющие определенное воздействие и контакты с системой управления кадрами. В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью SWOT- анализа выявляются сильные и слабые стороны предприятия в области управления кадрами, а также возможности, которыми он располагает, и угрозы, которых необходимо избегать. Выявление сильных и слабых сторон отражает самооценку предприятия и помогает ему сравнить себя с основными конкурентами на всех основных рынках. [19, с.56]

Оценка проводится по отдельным показателям и функциям управления кадрами с помощью конкурентного профиля организации.

Оценка отдельных показателей проводится методом сравнительного анализа, а функций управления - экспертным методом. Сильные и слабые стороны предприятия в области менеджмента персонала в той же степени, как угрозы и возможности, определяют условия прибыльного существования предприятия. Поэтому в пределах стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды необходимо определить, какими сильными и слабыми сторонами обладают различные направления управления кадрами и система управления персоналом в целом. Для решения данной задачи используются такие знаменитые в стратегическом управлении методы и формы, как метод SWOT, матриц возможностей, угроз, составление профиля среды и др. [19, с.62]

Кадровая стратегия предприятия должна охватывать различные элементы управления кадрами: совершенствование структуры управления персоналом (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т.д.); оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; анализ эффективности расходов на содержание работников организации, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные затраты; развитие сотрудников, меры социальной защиты, гарантии, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.); развитие организационной культуры, совершенствование системы управления кадрами и т.д. [18, с.109]

1.4 Внедрение кадровых стратегий

При выработке кадровой стратегии необходимо учитывать сформированный уровень по всем определенным направлениям и учитывая анализ внешней и внутренней среды предприятия и факторов, которые оказывают влияние на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом определяется тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию предприятия. [16, с.534]

При этом задача выработки необходимой кадровой стратегии может быть несколько сложна из-за отсутствия достаточного количества финансовых, материальных, социальных ресурсов, уровня квалификационной подготовки руководителей и сотрудников различных уровней, что может возникнуть необходимость выбирать приоритеты нужных направлений и составляющих стратегий управления персоналом. Поэтому критериями отбора стратегии могут быть количество выделенных для организации ресурсов, ограничения по времени, наличие высокого профессионально-квалифицированного уровня сотрудников и многие другие. В целом выбор стратегии основывается на изучении сильных сторон и выработке мероприятий, которые будут усиливать возможности предприятия в конкурентной среде за счет преимуществ в области кадров. [16, с.589]

Всякая, даже очень хорошо разработанная стратегия может не иметь определенной ценности, если нет возможности ее применить в бизнесе. Поэтому нужно не только грамотно разработать стратегию, но и научиться применять ее на практике. Реализация стратегии управления персоналом является необходимым этапом процесса стратегического управления. [21, с.98]

Для ее успешного проведения администрация предприятия должна применять следующие правила:

- Цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации;
- Общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации ресурсов и иметь план реализации стратегии. [22, с.241]
- Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. [22, с.242]

В ходе выполнения стратегии решаются три задачи:

1. - устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом. В первую очередь это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, правовых и других подсистем;
2. - устанавливается соответствие между выбранной кадровой стратегией и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом, с тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии. Такое соответствие должно иметь место по следующим характеристикам организации: ее структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей ит.д.
3. - это выбор необходимого и соответствующего кадровой стратегии стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями. [28, с.69]

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

Кадровое планирование - это определение того, когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется работников. При этом планированию принадлежит ключевое место в общем, комплексе инструментов стратегии управления персоналом - планирование позволяет чётко сформулировать задачи текущего периода, выбрать наиболее эффективные методики их решения, оценить и проанализировать результаты деятельности, отыскать и устранить ошибки в деятельности. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов. Основная задача кадрового планирования состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия - работников - их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. [28, с.74]

Реализация кадровой стратегии включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля. [21, с.125]

Этап внедрения стратегии включает: разработку плана внедрения кадровой стратегии; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение стратегии управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей может осуществляться в соответствии с планом, разработанным по следующей форме. [10, с.84]

- План внедрения кадровой стратегии.
- Цель внедрения кадровой стратегии
- Срок реализации стратегии
- Средства реализации стратегии
- Затраты ресурсов
- Ответственные исполнители

Внедрение стратегии предполагает, что работников необходимо информировать об основных направлениях принятой стратегии, о ее содержании и об основных задачах, решение которых предполагает выбранная стратегия. На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы: наличие механизмов (технологий) внедрения стратегий; качество оперативных и тактических решений системы управления персоналом; взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий; качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом; наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой; качество и совместимость с организационной культурой; качество и состав применяемых методов управления персоналом. [27, с.145]

Цель этапа стратегического контроля - определить соответствие или отличие реализуемой кадровой стратегии состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий. Стратегический контроль осуществляется посредством отбора факторов: их анализа и оценки; аккумуляции необходимых данных; адресности выводов. [27, с.151]

Наиболее сильные и масштабные факторы, воздействующие на формирование и осуществление процесса стратегического контроля - это наличие системы стратегического управления персоналом, стратегических целей и задач, промежуточных критериев; ход внедрения системы стратегического управления персоналом и реализации стратегии; соответствие реализуемых стратегий и

качества систем состояния среды; качество обратной связи; наличие и качество механизмов координации. Для выработки и реализации кадровой стратегии рекомендуется создавать рабочие группы по функциональным направлениям: обеспечение организации персоналом, развитие трудового потенциала, реализация трудового потенциала. [28, с.98]

2. Исследование современного состояния в области кадровой стратегии компании ООО «Грассмэн»

2.1 Краткая характеристика предприятия

Организационно-правовой формой организации является общество с ограниченной ответственностью, т.е. участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью ООО, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. [18, с.126]

ООО «Грассмэн» является юридическим лицом, характеризуется наличием самостоятельного финансового баланса, собственных расчетных счетов в банковских учреждениях и именной печати.

Вид собственности - частная собственность.

ООО «Грассмэн» имеет вертикальную структуру управления, то есть используется несколько уровней управления. При этом организационная структура определяет сферу ответственности каждого отдельного работника и его взаимоотношения с коллективом.

Структура ООО «Грассмэн» - это разбивка предприятия на определенные элементы, каждый из которых обладает своими четко обозначенными правами и обязанностями, то есть структура определяет разделение персонала на группы, в зависимости от конкретных задач, которые выполняют сотрудники. [12, с.58]

Возглавляет ООО «Грассмэн» директор, у которого в подчинении находятся все остальные работники и руководители структурных подразделений. Общая численность сотрудников предприятия согласно штатного расписания составляет

145 человек.

Организационно-управленческая структура ООО «Грассмэн» имеет линейно-функциональный характер. Данная структура характеризуется наличием линейных руководителей, специализирующихся на функциональных подсистемах. [17, с.56] Такой тип организационной структуры в полной мере подходит для анализируемого предприятия.

В ООО «Грассмэн» исходя из суммы средств, выделенных на оплату труда, определяется численность персонала, ставки, оклады, размеры надбавок, премий и иные выплаты стимулирующего характера.

Все сотрудники организации обладают «полным социальным пакетом»: им предоставляются обязательные отпуска, больничные и т.д.

Для работников ООО «Грассмэн» установлена 40-часовая 5-дневная рабочая неделя.

Персоналу предприятия предоставляется два выходных дня - суббота и воскресенье. Очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливается руководством.

График отпусков составляется на каждый календарный год не позднее, чем за четырнадцать дней до окончания года. О дате начала отпуска работники предупреждаются не позднее, чем за 10 дней до его начала.

Трудовая дисциплина поддерживается созданием определенных организационных и экономических условий для нормальной работы, положительным отношением к труду методами убеждения, воспитания, а так же награждением за достойный труд. К нарушителям трудовой дисциплины применяются меры дисциплинарного и трудового воздействия.

2.2 Основные направления кадровой стратегии

Стратегический потенциал компании ООО «Грассмэн» включает в себя:

- наличие высококвалифицированных работников;
- эффективно функционирующую систему управления предприятием;
- достаточно небольшой опыт работы в своей сфере деятельности;

- использование высокотехнологичного оборудования;
- оперативность;
- ориентация работы на потребности клиентов. [3, с.46]

На момент начала работы организации списочная численность рабочего персонала составляла 70 чел. Но в данный момент согласно штатному расписанию в организации работает 145 человек (табл. 2.3).

При этом необходимо отметить, что руководящие работники предприятия обладают высоким уровнем образования.

Таблица 2.1

Структура персонала ООО «Грассмэн»

Персонал	Количество сотрудников					
	2014 г.		2015 г.		2016 г.	
	Кол-во чел	%	Кол-во чел	%	Кол-во чел	%
Административный персонал	19	14	21	15	21	14
Специалисты	25	18	25	18	26	18
Рабочие	95	68	96	67	98	68
Всего:	139	100	142	100	145	100

Изменения в количественном и процентном соотношении численности персонала в анализируемый период представлены на рис. 2.1.

Image not found or type unknown



Рис. 2.1. Численность персонала ООО «Грассмэн» в 2014-2016 гг., %

Таким образом, можно сделать вывод о том, что за 2014- 2016 гг. происходит постоянный рост численности работающего персонала. Такая динамика объясняется, в первую очередь, улучшением действующей стратегии управления на предприятии (рост заработной платы, поддержание приятной внутренней среды) и выходом на новые уровни рынка выполняемых работ.

Также для более детальной оценки и анализа кадровой стратегии ООО «Грассмэн» рассмотрим трудовой потенциал работающего персонала на анализируемом предприятии. Целесообразно рассматривать трудовой коллектив по таким признакам, как возрастной состав и уровень имеющегося образования.

В отношении типа образования работников предприятия необходимо отметить, что большинство сотрудников имеют средне-специальное образование (рис. 2.2).

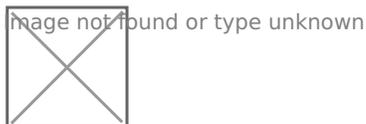


Рис. 2.2. Уровень образования персонала ООО «Грассмэн», %

Согласно анализа большая часть сотрудников ООО «Грассмэн» по данным на 2016 г., а именно (72 %) находится в возрасте от 30 до 50 лет, в возрасте до 30 лет находится 17 %, в возрасте свыше 50 лет - 11% персонала фирмы (рис. 2.3).

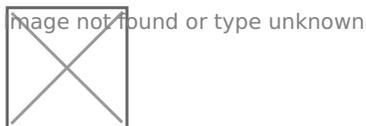


Рис. 2.3. Процентное соотношение возрастных категорий сотрудников

ООО «Грассмэн»

При этом стаж работы в данной организации характеризуется следующими показателями: до 5 лет имеют 44% персонала организации, стаж от 5 до 10 лет имеют 22%, стаж от 10 лет - 34% (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Процентное соотношение трудового стажа работников предприятия в 2016 году

Таким образом, из проведенного анализа кадрового потенциала, можно сказать, что работники фирмы - это относительно молодые, энергичные с достаточным уровнем образования специалисты, большая часть которых имеет хороший стаж работы на анализируемом предприятии.

Также в ООО «Грассмэн» достаточно пристальное внимание уделяется кадровому планированию, которое создает условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой в среде персонала.

Если в работе предприятия появляется необходимость в структурных изменениях, реорганизации производственного процесса или управления, а также сокращения персонала, то разрабатывается определенный план подготовки персонала в связи с увольнением и перемещением кадров. [5, с.36]

План подготовки персонала в связи с увольнением и перемещением кадров включает следующие пункты:

- определение числа уволенных и уровень их квалификации;
- определение времени, в течение которого будет проходить увольнения;
- поиск кандидатов на перемещение в рамках подразделений или организации;
- утверждение способов материального стимулирования добровольного или досрочного освобождения;
- поиск ответственных за выполнение утвержденных мероприятий. [11, с.26]

С целью поиска иных претендентов из числа сотрудников компании дают уведомления в организационных средствах массовой информации и развешивают объявления о существующих должностях и требованиях, предъявляемых к претендентам на их замещение.

Содействует выбору претендентов обращения к сотрудникам компании с пожеланием рекомендовать вероятных кандидатов из числа собственных друзей, а кроме того к деловым партнерам, к иным муниципальным и негосударственным учреждениям.

Этот метод отбора претендентов обладает соответствующими достоинствами:

Низкую цена - так как рекламу по отыскиванию персонала реализовывают сами сотрудники без материального поощрения.

Эффективность - сотрудникам в большей степени дают выбрать для себя помощника. Т.е. непосредственно сотрудник выступает в качестве заинтересованного агента, который не берет за это оплату.

Также можно отметить, что из-за большого объема работы в компании нет практики введения в новую должность работника. То есть проведения адаптации совсем отсутствует. [17, с.134]

Нужно отметить, что кадровое планирование в ООО «Грассмэн» состоит из нескольких статей расходов:

- основная и дополнительная заработная плата;
- отчисления на социальную поддержку (медицинское страхование, помощь при особых обстоятельствах: рождение детей, смерть близких родственников, пожар и т.д.);
- командировочные и служебные расходы;
- расходы на профессиональное развитие, обучение и повышение квалификации кадров;
- покупка специальной одежды и т.п. [23, с.241]

Также необходимой составляющей исследования кадровой стратегии является анализ управления карьерным развитием. Это, в первую очередь, профессиональное обучение и повышение квалификации работников. Так, расходы на профессиональное обучение в течение 2014-2016 гг. значительно не изменялись (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Расходы ООО «Грассмэн» на обучение работников

Показатель	Исследуемый период			Среднее значение
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	

Расходы на обучение работников	20 000 руб	22 500 руб	21 000 руб	21 200 руб
--------------------------------	------------	------------	------------	------------

Итак, расходы на обучение работников на исследуемом предприятии в среднем одинаковые в каждом году.

Далее проведем анализ количества работников ООО «Грассмэн», которые прошли обучение за счет предприятия в 2014-2016 гг. (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Подготовка кадров ООО «Грассмэн» в 2014-2016гг.

Показатель	Исследуемый период		
	2014 г.	2015г.	2016 г.
Всего прошло обучение, чел., в том числе:	12	12	11
повышение квалификации	5	4	4
дополнительное обучение	6	8	7

При этом основное - это дополнительное обучение: курсы, мастер-классы, тренинги и т.д. Таким образом, на предприятии проводится систематическое обучение работников, которое характеризуется постоянными статистическими показателями.

2.3 Оценка эффективности кадровой стратегии

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

1) Неэффективная система мотивации трудовой деятельности работников. [5, с.37]

В организации ООО «Грассмэн» применяется только материальная мотивация в виде премий и доплат, но одновременно часто используются методы взыскания дисциплинарных штрафов и взысканий из заработной платы. При этом для получения премии работнику задается большой объем требований, который зачастую непросто осуществить. Такая стратегия администрации снижает желание персонала трудиться на данном предприятии вообще.

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

По причине нехватки незанятого времени в интересах сотрудников не ведутся мероприятия по адаптации работника на новом рабочем месте. В этом случае человеку сложнее вникнуть в рабочий процесс, приспособиться к специфике деятельности компании, что влечет за собой спад способности трудиться персонала.

3) Отсутствие кадрового резерва работников. То есть имеющиеся специалисты на предприятии не рассматриваются в перспективе в качестве руководящих работников. Данное обстоятельство не мотивирует сотрудников к профессиональному росту и ухудшает эффективность стратегического менеджмента персонала.

4) В компании нет организации профессионального обучения и повышения квалификации персонала.

Как было установлено ранее, в компании проводится регулярная подготовка персонала, характеризующаяся прочными статистическими признаками.

Однако, в современных рыночных обстоятельствах данного мало, в таком случае число сотрудников, которые увеличивают собственный высокопрофессиональный уровень, должно быть значительно больше, а проект реализации обучения сотрудников – должен быть обращен в помощь качественной подготовки сотрудников. [27, с.147]

3. Совершенствование кадровой стратегии ООО «Грассмэн»

3.1 Пути повышения эффективности кадровой стратегии

В качестве первого направления повышения эффективности кадровой стратегии в ООО «Грассмэн» стоит рассмотреть повышение мотивации персонала.

Мотивация персонала - одна из центральных категорий науки управления. [22, с.201] Однако многие руководители забывают об этом. И впоследствии, как показывает опыт, на данном предприятии приостанавливается процесс карьерного и профессионального развития персонала, и организация в итоге только терпит немалые убытки. ООО «Грассмэн» не является исключением в этом отношении.

Руководство данной организации уделяет мало внимания нематериальной мотивации, состоянию социально-психологического климата в организации и созданию благоприятных условий на рабочем месте специалистов. Система мотиваций развита достаточно слабо, что способствует значительному снижению эффективности кадровой стратегии.

Существует три различных варианта введения в новую должность сотрудника:

1) Поступление на службу сотрудника имеющего опыт профессиональной деятельности в других организациях.

В этом случае период адаптации осуществляется в сроки, оговоренные в трудовом договоре. Если договор не рассматривает данный пункт, то период адаптации может длиться от 1 до 3 месяцев.

2) Перевод работника внутри организации на другую должность или другое структурное подразделение.

В этом случае период адаптации может длиться 1 месяц.

3) Прием молодых специалистов, не имеющих опыта профессиональной деятельности. [25, с.134]

В таком случае период адаптации совпадает с периодом стажировки и может достигать 6 месяцев.

Целями проведения адаптации является наиболее быстрое и четкое введение нового сотрудника в новую для него должность или организацию. Высшим показателем профессиональной адаптации является быстрое «вникание» в свои новые должностные обязанности и демонстрация высоких профессиональных качеств. [9, с.121]

Далее следующим направлением повышения эффективности кадровой стратегии можно обозначить формирование кадрового резерва в организации «Грассмэн».

Продвижение административного или рабочего персонала на вышестоящую должность должно проводиться целенаправленно, а не спонтанно в связи с неожиданной вакансией, которая появилась в организации. Если в организации освобождается место директора, и на это место приглашают специалиста со стороны, то ему необходимо от 3 до 6 месяцев, чтобы ознакомиться с делами организации, от 1 года до 3 лет, чтобы стать признанным «своим», и от 2 до 5 лет, чтобы впитать культуру организации. У работников, которые ранее работали в данной организации, такие проблемы, как правило, не возникают.[11, с. 27]

Под кадровым резервом понимается группа работников, которую отобраны для выдвижения на вышестоящие руководящие должности по результатам оценки их способностей, уровня профессиональной подготовки, деловых и личных качеств. [17, с.152]

Основные задачи формирования кадрового резерва следующие:

- выявление среди работников организации лиц, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка лиц, которые зачислены в резерв руководителей для занятия руководящих должностей;
- обеспечение своевременного замещения вакантных должностей руководителей из числа компетентных и способных к управленческой работе сотрудников;
- создание надлежащих условий для преемственности и устойчивости управления организацией и ее подразделениями. [24, с.198]

Завершающим направлением повышения эффективности кадровой стратегии организации является формирование системы профессионального обучения и повышения квалификации персонала ООО «Грассмэн».

Система профессионального обучения и повышения квалификации персонала - это система форм, методов и средств организации равномерного, последовательного, организованного обучения и перемещения сотрудников организации от простой до сложной работы, от низких до высоких степеней профессионального мастерства с учетом интересов работников и потребностей организации [1, 204].

Систематическое обучение и повышение квалификации персонала решает следующие задачи:

- формирование в организации стабильных кадров в организации;
- повышение эффективности использования трудового и образовательного потенциала личности;
- обеспечение потребности организации в высококвалифицированных специалистах за счет внутренних источников;
- заполнение рабочих мест малопривлекательной и неквалифицированной работы преимущественно за счет внешних источников обеспечения потребности организации в персонале. [20, с.154]

Таким образом, предложенные пути призваны повысить эффективность кадровой стратегии исследуемой организации ООО «Грассмэн».

3.2 Рекомендации по повышению эффективности кадровой стратегии

Как уже было отмечено, руководство организации ООО «Грассмэн» уделяет мало внимания нематериальной мотивации, состоянию социально-психологического климата в организации и созданию благоприятных условий на рабочем месте сотрудников. Система мотиваций развита достаточно слабо, что способствует значительному снижению эффективности реализации кадровой стратегии.

В качестве мероприятий такого рода можно предложить проведение конкурсов профессионального мастерства в масштабе организации. [3, с.46]

Также можно использовать следующие методы морального стимулирования:

- отражение заслуг работника перед компанией на «Доске почета»;
- награждение почетными грамотами ООО «Грассмэн».

Стимулирование через информационную политику выражается в формировании общественного мнения на уровне сотрудников предприятия в русле повышения лояльности к компании. [14, с.304] Основными методами формирования общественного мнения, которые могут быть использованы в ООО «Грассмэн», являются:

- корпоративная газета;
- собрания трудового коллектива (общие и внутри подразделений);
- информационные стенды на территории организации.

В вопросе профессиональной адаптации относительно вновь принятых сотрудников на предприятии ООО «Грассмэн» необходимо использовать два направления адаптации:

- первичную, то есть приспособление молодых специалистов, не имеющих опыта профессиональной работы (выпускники средних и высших учебных заведений); кадровый стратегия персонал
- вторичную, то есть приспособление работников при переходе на новые рабочие места, должности, объекты. [27, с.156]

В условиях деятельности ООО «Грассмэн» возрастает роль вторичной адаптации. Производственную адаптацию, как сложное явление, целесообразно рассматривать с разных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную, социально - психологическую и организационную ее стороны. Каждая из них имеет свой объект, свои целевые задачи, показатели эффективности.

Психофизиологическая адаптация - приспособление работника к новым физическим и психологическим нагрузкам, новым физиологическим условиям труда. [19, с.125]

Объектом психофизиологической адаптации являются условия труда, которые определяются как комплекс факторов производственной среды, которые существенно влияют на самочувствие, настроение, работоспособность работника, а при длительном их действии - на состояние здоровья, выражающиеся динамикой заболеваний, стрессов и усталостью.

Профессиональная адаптация - полное и успешное овладение новой профессией, то есть привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условий и организации. [19, с.129]

Социально-психологическая адаптация - это приспособление нового сотрудника к производственной деятельности, к новому коллективу, его традициям и негласным нормам, к стилю работы руководителей. Она как бы включает работника в коллектив как равноправного, которого приняли все его члены. [19, с.134]

Производственный коллектив как субъективный фактор производственной среды имеет сложную структуру: формальную и неформальную. Социологи выделяют несколько этапов социально-психологической адаптации, которые отличаются по мере приспособления личности к коллективу.

Начальный этап - внешняя переориентация, когда работник не определяет ценностных ориентаций данного коллектива.

Второй этап - личность и коллектив взаимно признают систему шаблонов поведения друг друга, но не меняют своих позиций.

Третий этап - личность принимает систему ценностей коллектива, тоже под ее влиянием изменяет свою систему ценностей.

Четвертый этап - это заключительная форма адаптации. Когда новый работник внутренне принимает ценностные ориентации, нормы коллектива и вполне перестраивает свою психологию и поведение. Последний этап, не совсем желателен потому, что на этом этапе личность растворяется в коллективе, теряет часть своей целостности. [15, с.169]

Организационная адаптация - усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления предприятием. [19, с.141]

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы по профориентации потенциальных специалистов;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации);
- престиж и привлекательность профессии, работы по специальности в ООО «Грассмэн»;

- особенности организации труда, которые реализовали мотивационные мероприятия для сотрудников;
- гибкость системы обучения персонала в организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личные качества работника, который проходит адаптацию, связанную с его возрастом, семейным положением, характером. [1, с.351]

Ключевым условием успешного проведения адаптации является разработка организационных механизмов управления этим процессом.

Далее рассмотрим рекомендации относительно формирования кадрового резерва в ООО «Грассмэн».

Этапы формирования кадрового резерва специалистов для «Грассмэн» отражены на рис. 3.1.

Формирование резерва кадров

Подбор

резерва

Изучение

документов

Практическое испытание на производстве

Социально-психологическое тестирование

Итоги аттестации и производственной деятельности

Беседы, опрос

анкетирование

Обучение

резерва

Учеба по индивидуальным планам

Курсы и институты повышения квалификации

Зарубежные

стажировки

Спецфакультеты переподготовки

Школы

резерва

Утверждение в должности

Преддолжностная подготовка

Экзамены

на должность

Опросы общественного мнения

Конкурсы руководителей и спецлистов

Расстановка

резерва

Рис. 3.1. Этапы процесса формирования кадрового резерва

Для определения дополнительных потребностей в специалистах в разрезе структурных подразделений служба управления персоналом совместно с директором организации должны проанализировать состояние использования персонала с учетом возраста, перспектив профессионально-квалификационного продвижения, личных интересов, состояния здоровья и определить на этой основе возможные сроки высвобождения каждого из них. [12, с.147]

Они должны содержать требования к организаторским способностям, личным качествам, знаниям, умениям и навыкам, которые необходимы работнику для эффективной работы на должности специалиста.[12, с. 152]

В заключении, можно выделить следующие направления профессионально-квалификационного развития персонала ООО «Грассмэн»:

1) Внутрипрофессиональные продвижения персонала происходят в пределах своей профессии и категории за счет овладения смежных операций и приемов, расширение зон обслуживания и овладения передовыми методами труда.

2) Профессионально-квалификационное продвижение персонала в организации проводится на основе:

- разработки четких требований к работнику как условия его профессионально-квалификационного продвижения (стаж работы по специальности, в занимаемой должности, уровень профессиональной подготовки, наличие ученой степени или звания, прохождении повышения квалификации или профессиональной переподготовки и т.п.);
- обоснование направлений продвижения (по горизонтали, вертикали, комбинированное), в том числе и типовых вариантов;
- соблюдение принципов планомерности и последовательности в профессионально-квалификационном продвижении;
- информированности работников и их активного участия в решении вопроса планирования собственной трудовой карьеры;
- объективные оценки результатов трудовой деятельности специалистов, определения соответствия их профессиональных, деловых и личных качеств занимаемой должности, выделения перспективных специалистов организаторскими способностями и включение их в резерв на должности руководителей. [7, с.234]

В данной главе представлены рекомендации по совершенствованию (в действительности - созданию) кадровых стратегии и политики в ООО «Грассмэн».

Заключение

Кадровая стратегия - это совокупность целенаправленных действий долгосрочного характера, которые направлены на формирование и развитие производительных способностей персонала, их эффективное использование, что обеспечивает предприятию достижения преимуществ в конкурентной борьбе.

Кадровая стратегия позволяет связать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на персонал предприятия, в первую

очередь на трудовую мотивацию работников и их образовательно-профессиональные характеристики.

На формирование стратегии управления персоналом влияет организационная структура служб управления персоналом: внутреннее устройство этих служб, служебно-профессиональный состав работников, степень централизации кадровых служб, взаимосвязи организации с внешней средой.

Организационно-управленческая структура ООО «Грассмэн» имеет линейно-функциональный характер. Данная структура характеризуется наличием линейных руководителей, специализирующихся на функциональных подсистемах.

Стратегический потенциал организации ООО «Грассмэн» включает в себя:

- наличие высококвалифицированных сотрудников;
- эффективно функционирующую систему управления организацией;
- использование высокотехнологичного оборудования;
- оперативность;
- ориентация деятельности на запросы клиентов.

Сотрудники фирмы - это молодые, энергичные с достаточным уровнем образования специалисты, большая часть которых имеет приличный стаж работы в исследуемой организации. Всего в организации работает 145 человек.

Проведенный анализ стратегии управления персоналом позволяет сделать вывод о том, что организация деятельности в области управления персоналом на предприятии находится на должном уровне. Вопросами кадровой политики занимаются высшие руководящие органы правления. Организация имеет достаточный кадровый потенциал и способна к нововведениям, в том числе и в области кадровой политики и стратегии. Однако, наряду с вышесказанным, кадровая стратегия компании «Грассмэн» имеет и недостатки, а именно:

-) Неэффективная система мотивации трудовой деятельности персонала.
-) Отсутствие на предприятии системы введения в должность вновь принятых сотрудников.
-) Отсутствие кадрового резерва персонала.
-) На предприятии отсутствует система профессионального обучения и повышения квалификации персонала.

На основе выявленных проблем кадровой стратегии ООО «Грассмэн» были предложены следующие рекомендации по повышению эффективности кадровой стратегии:

- повышение мотивации персонала;
- организация работы с вновь принятыми сотрудниками - проведение профессиональной адаптации;
- формирование кадрового резерва;
- внедрение в практику системы профессионального обучения и повышения квалификации персонала.

Список использованных источников

1. Абрамова Н.А. Человеческий фактор в управлении. Сборник статей/ Н. А. Абрамова, К.С. Гинсберг, Д. А.Новиков. - М.: КомКнига, 2016.- 496 с.
2. Абчук В.А. Менеджмент. Учебник. - СПб.: Издательство «Союз», 2015. - 463 с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. - 2015. - №1. - С. 45-49.
4. Антонова Н.В. Психология управления.- М.: Издательство Высшая школа экономики, 2011. - 269с.
5. Антошина О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости. - 2012. - №7. - С. 36-38.
6. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Модели управления. - М.: Юнити - Дана, 2015. - 288 с.
7. Баринов В.А. Организационное проектирование. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 384 с.
8. Беликова Т.Н., Минаева Л.Н. Всё о заработной плате и кадрах. - СПб.: Питер, 2015. - 245 с.
9. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. - М.: Экономика, 2015 стр.178
10. Бурганова Л.А. Теория управления. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2014. - 153 с.
11. Бычин В., Шубенкова Е., Малинин С. Регулирование социально-трудовых отношений в организации с помощью нормирования труда // Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2015. - №2. - С. 26-31.
12. Веснин В.Р. Управление персоналом. - М.: ТК Велби, Проспект, 2012. - 240 с.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 511 с.

14. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 464 с.
15. Кандалинцев В.Г. Сбалансированное управление предприятием: Учеб. пособие. - М.: КНОРУС, 2016. - 224 с.
16. Кравченко А.И., Тюрин И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. - М.: Академический Проспект; Трикста, 2014. - 1136 с
17. Крымов А.А. Вы - управляющий персоналом.-2-е изд., перераб. и доп. М.: Бератор, 2014. - 185 с.
18. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. - М.: КноРус, 2012. - 232 с.
19. Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. - М.: Альфа-Пресс, 2015. - 184 с.
20. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. - М.: Финпресс, 2014. - 288 с.
21. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия. - М.: Юнити - Дана, 2014. - 224 с.
22. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПб.: Питер, 2012. - 352 с.
23. Минченкова О.Ю., Федорова Н.В. Управление персоналом. Система бюджетирования. - М.: КноРус, 2014. - 224 с.
24. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика. - СПб.: Питер, 2014. - 304 с.
25. Морнель П. Технологии эффективного найма - М.: Издательство «Добрая книга», 2012. - 264 с.
26. Новиков Е.А. Организация работы службы управления персоналом - М.: Альфа-Пресс, 2016. - 284 с.
27. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. - М.: Экзамен, 2014. - 256 с.
28. Попов С.Г. Управление персоналом. - М.: Ось-89, 2016. - 144 с.