

Содержание:

Введение

Актуальность данной тематики в настоящее время подтверждена трудами ряда ведущих российских экономистов (Алабугина А., Неправского А. и др.), которые во главу высокой эффективности производственно-экономической и торговой деятельности предприятия ставят прежде всего эффективную систему стратегического планирования.

Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Объектом исследования данной курсовой работы является ОАО «Брянскпиво». На примере данной организации мы рассмотрим и оценим эффективность стратегического управления, проанализируем возможности его развития, предложим альтернативный вариант развития стратегии.

Предметом исследования является собственно стратегическое управление, его разработка и реализация на указанном предприятии.

Целью данной работы является изучение влияния кадровой стратегии на работу службы персонала. Для достижения поставленной цели нами были выделены следующие задачи:

- Изучить сущность стратегического планирования;
- Рассмотреть внутреннее планирование в организации
- Изучить управление персоналом предприятия путем разработки кадровой стратегии;
- Рассмотреть технологии управления кадрами службами персонала;
- Изучить совершенствование кадровой стратегии на примере предприятия ООО «Лагер» и т.д.

При написании данной работы были использованы современные научные и учебные источники.

Глава 1. Теоретические основы формирования стратегии на предприятии

- 1.

Сущность стратегического планирования

План предприятия - комплекс, модель системы мероприятий, которые предусматривают сбалансированное управление, грамотное взаимодействие всех видов ресурсов, объемов, сроков, последовательность выполнения и методы работ по производству и реализации продукции.[\[1\]](#)

Планирование — это умение предвидеть цели организации, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей.[\[2\]](#)

В то же время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные.

Процесс стратегического планирования включает:

- определение миссии предприятия, организации;
- формулирование целей и задач организации;
- оценку и анализ внешней среды;
- оценку и анализ внутренней среды;
- разработку и анализ стратегических возможностей;
- выбор стратегии.

Процесс стратегического управления (помимо стратегического планирования) включает:

реализацию стратегии;

оценку и контроль выполнения стратегии

1. *Определение миссии организации.* Это важная часть стратегии каждой фирмы, определяющая ее цель и задачи. Хорошо организованная миссия - залог успеха для развития и функционирования организации.[\[3\]](#)

2. *Формулирование целей и задач.* Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Целевая картина должна иметь не менее четырех типов целей:
3. количественные цели;
4. качественные цели;
5. стратегические цели;
6. тактические цели.

Цели для нижележащих уровней фирмы рассматриваются как задачи.

1. *Анализ и оценка внешней среды.* После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды.[\[4\]](#)
2. *Анализ и оценка внутренней среды.* Анализ внутренней среды организации, так же как и стратегический анализ внешней среды, должен быть системным и многофакторным.[\[5\]](#)

Внутренняя среда исследуется по следующим направлениям:

- кадровый потенциал;
- производство;
- финансы;
- маркетинг;
- организационная структура и т.п.

1. *Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии.* На этом этапе принимаются решения о последовательности действий фирмы по достижению своих целей и реализации корпоративной миссии. Выбор стратегии — центральный момент стратегического планирования. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным.
2. *Реализация стратегии* - это наименее формализованная часть стратегического планирования и наиболее неопределенная с точки зрения конечного результата.[\[6\]](#) Часто бывает, что фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию.[\[7\]](#) Причины этого:
 - неверно проведенный анализ и ошибочные выводы;
 - непредвиденные изменения во внешней среде;
 - неумение фирмы вовлечь в реализацию стратегии свой внутренний потенциал и задействовать внешние возможности.

Необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

Внутреннее планирование в организации

Внутрифирменное планирование в организации может относиться к тому или иному типу в зависимости от признака, по которому происходит классификация.

Признаками, определяющими тип планирования, являются:

- степень охвата данного вопроса;
- степень неопределенности в планировании;
- временная ориентация идей планирования;
- горизонт планирования;
- предмет планирования;
- сферы функционирования.

1. Планирование по степени охвата делится на:

- общее планирование - охватывающее все относящиеся к данному вопросу области и величины;[\[8\]](#)
- частичное - охватывающее только определенные области и величины.

1. По степени неопределенности плановой деятельности системы можно выделить:

- детерминированные системы - действуют в полностью предсказуемой среде и не имеют недостатка в информации, следовательно, события в таких системах имеют полную определенность;[\[9\]](#)
- вероятностные (стохастические) - системы планирования, не дающие полной предсказуемости результата, предполагают недостаток определенности во внешней среде и нехватку информации.

1. Временная ориентация идей планирования:

Типы планирования различаются также в зависимости от того, куда ориентированы основные идеи планирования: в прошлое, настоящее или будущее. В этом смысле выделяют 4 типа планирования:

1. реактивное - нацеленное только в прошлое;
2. инактивное - приспособляющееся только к настоящему;
3. преактивное - предпочитающее смотреть только в будущее;

4. интерактивное - ориентированное на взаимодействие всех лучших идей планирования.

Существует несколько вариантов стратегических планов развития предприятия:

- функциональный план отражает новые направления деятельности предприятия без учета его отдельных подразделений с целью оптимального распределения материальных, трудовых и финансовых ресурсов в перспективе;[\[10\]](#)
- экономический план по возможности конкретизирует главный план в показателях прибыли, рентабельности, оборота, инвестиций, доли рынка, а также показывает направления и способы конкуренции, возможные последствия реализации различных стратегий;[\[11\]](#)
- план развития предприятия предусматривает мероприятия по перестройке или совершенствованию его структуры и системы управления в связи с реализацией главного плана.

1. По горизонту планирования выделяют:

- долгосрочное планирование (от 10 до 25 лет);
- среднесрочное планирование (от 3 до 5 лет);
- краткосрочное планирование (1 год).

Долгосрочное планирование включает следующие стадии: экономическое прогнозирование, стратегическое планирование, разработка долгосрочного плана.

При экономическом прогнозировании проводят сопоставительный анализ возможностей предприятия с достижениями конкурентов, изучают состояние рынка, особенности отрасли, в пределах которой будет функционировать предприятие.[\[12\]](#)

Долгосрочное планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности предприятия:

- определение направлений и размеров капиталовложений и источников их финансирования;
- внедрение технических новшеств и прогрессивной технологии;
- диверсификация производства и обновление продукции;
- формы осуществления заграничных инвестиций в условиях приобретения новых предприятий;

- совершенствование организации управления по отдельным подразделениям, кадровая стратегия.

Среднесрочное планирование конкретизирует ориентиры, определенные долгосрочным планом.

В среднесрочных планах формулируют основные задачи на установленный период: производственную стратегию предприятия в целом и каждого подразделения; стратегию сбыта; финансовую стратегию (объемы и направления капиталовложений, источники финансирования, структура портфеля ценных бумаг); кадровую стратегию.[\[13\]](#)

Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития.

Краткосрочное (текущее) планирование включает в себя конкретные способы использования необходимых для достижения целей ресурсов организации, определенных в более длительных планах.[\[14\]](#)

Планирование осуществляют путем детальной разработки планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений.

Все три типа планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу.

1. По предмету планирования (объектам планирования) различают:

- целевое планирование - относится к определению общих, стратегических и оперативных целей и ограничений;
- планирование средств относится к планированию потенциалов, таких как персонал, оборудование, материалы, финансы, информация;
- программное планирование - планирование программ производства и сбыта.

1. По сферам функционирования выделяют:

- планирование сбыта - планирование цели сбыта, программы действий, расходов на сбыт, развитие сбыта;
- планирование производства - планирование программы подготовки и хода производства;

- инвестиционное планирование, планирование финансов - планирование платежных средств, покрытий капиталов, вложений капиталов;
- расширенное общее планирование.[\[15\]](#)

Таким образом, целесообразно выделить две формы планирования: планирование деятельности отдельной хозяйственной единицы и планирование хозяйственных отношений.

Глава 2. Направления деятельности службы персонала по формированию кадровой стратегии предприятия

2.1 Управления персоналом предприятия путем разработки кадровой стратегии

Одним из главных факторов, который влияет на эффективность производства и уровень производительности труда являются кадры предприятия. Персонал компании является важной и ценной частью производственной силы компании. В целом эффективность работы любой компании зависит от грамотного использования, расстановки и квалификации сотрудников, что влияет на рост и темпы производства.[\[16\]](#)

Доходы организации влияют такие показатели, как производительность труда, что также связано с правильным использованием персонала в компании. Рост производительности труда является главным прироста национального дохода и важным условием развития производительных сил страны.[\[17\]](#) Вы можете сделать это, компания должна осуществлять развитие персонала.[\[18\]](#)

Кадровая стратегия - это набор инструментов, методов, принципов и целей работы с персоналом в конкретной организации. Данные параметры могут отличаться, в зависимости от типа организационной структуры, сферы деятельности предприятия, а также ситуации во внешней среде.

Целью кадровой стратегии является обеспечение оптимального баланса процессов сохранения и обновления численного и качественного состава кадров, его развития

в соответствии с потребностями организации, состояние рынка труда, а также требованиям действующего законодательства. Мы считаем, что процесс работы в отделе кадров должен привести к желаемому результату в кратчайшие сроки в отношении любого вопроса или вопроса персонала на местах. Главная задача менеджера-максимально использовать персонал. Мы считаем, что успех любой компании зависит от создания эффективной кадровой стратегии компании.

Именно кадровая стратегия направлена на создание благоприятных условий труда. [\[19\]](#) Для того, чтобы организация могла с успехом воплотить свои цели в жизнь, ей необходимо разрабатывать и совершенствовать кадровую стратегию. Кадровая стратегия определит, какой производственный коллектив подходит предприятию и как организовать работу с кадрами. [\[20\]](#)

Кадровая стратегия организации - это целостная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высоко профессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды. [\[21\]](#)

Существует множество направлений кадровой стратегии и при выборе направления необходимо учитывать факторы внутренней и внешней среды предприятия:

- ситуацию на рынке труда;
- финансовые возможности предприятия;
- качественные и количественные характеристики уже имеющегося персонала;
- требования, обусловленные специализацией деятельности предприятия, стратегией и миссией его развития;
- спрос на рабочую силу со стороны компаний-конкурентов.
- требования трудового законодательства.

На любом предприятии кадровой стратегии должно уделяться особое внимание. Кадровую стратегию целесообразно разрабатывать с учетом возможностей, традиций и ресурсов предприятия. Очевидно, что создать идеальную модель кадровой стратегии для всех предприятий и организаций невозможно. [\[22\]](#) Но хотелось бы, чтобы руководитель занимался активной, прозрачной кадровой

стратегией своей организации-это залог успеха.

Кадровая стратегия постоянно совершенствуется, и для этого, мы считаем, должны быть выполнены следующие действия:

- долгосрочное планирование кадровой стратегии компании является важным шагом в стабильной работе компании и планировании ее развития. Компании необходимо рассчитать численность и структуру персонала в будущем в соответствии с прогнозами рынка труда. Такая конструкция обычно изготавливается в течение 5 лет;
- основная задача отдела кадров или службы управления персоналом обеспечить численность сотрудников в компании, курирующих персонал. Необходимо постоянно анализировать факторы внешней среды, чтобы определить необходимое количество людей, которые нужны компании;
- менеджмент улучшил систему подбора персонала. Успех в достижении целей любой организации - это первый правильный выбор персонала.

Источники, различные средства и субъекты труда, потенциал и способности в определенной сфере-все это включает в себя трудовой потенциал.[\[23\]](#)

Если совершенствовать разные направления кадрового потенциала, то возможно:

- спрогнозировать развитие предприятия в будущем;
- определить потенциальные возможности предприятия;
- обнаружить неиспользованные резервы;
- определить фактический уровень использования кадрового потенциала.

Стратегия кадровой стратегии может быть единственной решающей, быстрой и в первую очередь основанной на производственных преимуществах, но и учитывающей то, как это может повлиять на мотивацию персонала и к каким социальным издержкам это может привести.[\[24\]](#)

В современных условиях персонал относится к основным правам компании-истца в части переподготовки, обучения, повышения квалификации персонала, а также к обеспечению взаимодействия между работником и компанией, и не ограничивается только подбором и персоналом. Кадровая стратегия может быть частной, когда речь идет о решении конкретных задач (отдельных групп и категорий работников),

а также государственной, когда речь идет о персонале компании в целом.

Таким образом, правильно выбранная в кадровой стратегии обеспечивает:

- штат в реальном времени, который обеспечивает ровную деятельность продукции;
- стабилизация команды с учетом интересов персонала;
- использовать долю занятости в соответствии с требованиями и специальной подготовкой.

На наш взгляд, эффективное развитие предприятия, является системный подход к стратегии управления персоналом. Кадровая стратегия создана с целью объединения усилий всех сотрудников компании для решения поставленных задач. Частью современной инновационной экономики, кадровой стратегии станет та же концепция развития предприятий и важность стратегии эффективного управления персоналом.

2.2. Технологии управления кадрами службами персонала

Главная цель системы управления персоналом-обеспечить качественное и рациональное формирование, освоение и развитие человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности. При этом существует иерархия целей системы управления персоналом организации. Основная цель, в свою очередь, предполагает постановку таких целей, как: разработка кадровой стратегии, планирование и оценка персонала-человеческие ресурсы, формирование механизма управления персоналом. [\[25\]](#)

Система управления персоналом открытая, динамичная, адаптивная, благодаря таким свойствам, как самоорганизация и управляемость, должна быть взаимозаменяемой. Участие в системе, среде, взаимодействии, а также обусловленность изменений наличием отношений между элементами в системе, поэтому можно говорить о факторах, влияющих на процесс изменений. Приведенные ниже факторы рассчитаны на все те явления, процессы, которые влияют на управление персоналом и решают изменить его основные черты и черты.

Современная система управления должна отвечать трем требованиям: она должна быть эффективной; регулярно обновляемой; регулируемой чувствительностью к изменениям окружающей среды. Система управления персоналом организация реализует функции управления персоналом, поэтому формирование системы требует их определения. В соответствии с общей теорией управления существуют три классические функции управления, являющиеся свойством алгоритмизации: планирование, организация и управление.

Что касается теории управления персоналом, то можно выделить следующие основные функции: Планирование потребностей в персонале, отбор и наем персонала, развитие и ориентация, продвижение по службе, оценка и вознаграждение персонала.

Функции управления персоналом тесно связаны друг с другом и вместе образуют определенную систему работы с персоналом, где изменения в составе каждой функции требуют изменений во всех других соответствующих функциональных задачах и обязанностях. [\[26\]](#)

Система управления персоналом включает в себя стратегию развития персонала, планирование и оценку кадрового потенциала организации. Стратегия развития инновационной организации, в основе которой лежат направления инновационной деятельности, инновации, системная модернизация продукции, повышение конкурентоспособности, существуют особые требования к организации бизнес-процессов, организации. [\[27\]](#)

Кадровая стратегия организации генеральное направление работы с персоналом, совокупность принципов, методов, форм, организация механизма развития целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание качественного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного вовремя реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и ее персонала стратегия управления.

Под кадровой стратегией организации необходимо понимать систему, принципы, методы и организационные формы управления персоналом, руководство, сохранение и развитие, кадровое администрирование, то есть создание функциональных трудовых ресурсов, отвечающих требованиям современного производства и рынка труда.[\[28\]](#)

Кадровая стратегия должна полностью соответствовать концепции ее развития. Основная цель кадровой стратегии - создание системы управления персоналом,

базирующейся не только на административных методах, а также экономических стимулов и социальных гарантий, которые стремятся сочетать интересы работника и организации, достижение высокой производительности труда для повышения эффективности производства, для получения наилучших финансовых результатов деятельности организации, обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состояние рынка труда.

Основными направлениями кадровой стратегии организации являются:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал организации; разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;[\[29\]](#)
- организация труда и рабочего места;
- разработка программ занятости и социальных программ; эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;

- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;

- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Основными функциями кадровой стратегии являются: обоснование методологических принципов работы с персоналом; определение общих требований к персоналу и расходам на него; выработка позиций по отдельным направлениям с кадрами; информационная поддержка управления человеческими ресурсами; контроль персонала.

Кадровая стратегия организации развивается в рамках ограничений, установленных внешним воздействием на организацию, и определяется состоянием внутренних факторов. Данное обстоятельство приводит к различным видам кадровой стратегии организаций.[\[30\]](#)

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой стратегии, можно реализовать с помощью кадрового планирования. Этот метод управления персоналом позволяет согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников. Кадровое планирование - система подбора квалифицированных кадров, имеющая своей целью обеспечить потребность организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки. Важно иметь в виду, что кадровое планирование только тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации.

В связи с этим в систему управления персоналом входит и определение организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки и реализации управленческих решений. Система управления, состоящая из иерархии различных ступеней, предполагает закрепление различных этапов управления за отдельными руководителями или органами управления.

Вторым элементом концепции управления персоналом является разработка методологии управления персоналом, которая предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, принципов и методов управления персоналом.

Принципы управления персоналом - это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Основными принципами управления персоналом традиционно утвердившиеся в отечественных организациях являются принципы: научности, демократического централизма и плановости, первого лица и единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности; линейного, функционального и целевого управления; контроля исполнения решений. Наряду с традиционными принципами следует применять такие широко используемые на западе принципы, как: контроль исполнения заданий, основанного на доверии; сочетания контроля с корпоративной культурой.[\[31\]](#)

Управление персоналом, как и любым сложным процессом, невозможно без использования необходимых для этого инструментов: взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности в соответствии с требованиями производства.

Разработка технологии управления персоналом является третьим элементом концепции управления персоналом. Технология - это инструмент воздействия, использование которого может быть поручено различным внутриорганизационным субъектом.

Глава 3. Анализ деятельности и совершенствование кадровой стратегии на примере предприятия ООО «Лагер»

3.1. Процесс разработки кадровой стратегии службой персонала ООО «Лагер»

Формирование ключевых установок кадровой стратегии и в первую очередь базируется на положениях миссии компании. По этой причине миссия может быть эффективна только в том случае, если она сформулирована как для внешних, так и для внутренних пользователей.

Определение ограничений и ориентиров представляет собой одно из направлений анализа внешней и внутренней среды предприятия, его конкурентоспособности, сильных и слабых позиций, с той лишь особенностью, что оно осуществляется в целях эффективного управления персоналом. Такой анализ призван помочь руководителям и специалистам ответить на вопрос о потенциальных возможностях управления движением кадрами.

Общая стратегия развития предприятия определяет ориентиры разработки кадровой стратегии и общие цели, которые должны быть достигнуты в ходе реализации последней.[\[32\]](#)

Планирование реализации кадровой стратегии осуществляется на уровне четырех ключевых подсистем:

- анализа текущей величины трудового потенциала предприятия;
- планирования кадров и управления их движением;
- обеспечения реализации трудового потенциала предприятия;
- управления развитием кадров.

Каждая из обозначенных подсистем призвана обеспечивать решения определенного круга задач:

анализ текущей величины трудового потенциала предприятия:

- оценка уровня профессионального образования работников;
- оценка текущей квалификации и профессиональной компетентности работников;
- анализ эффективности реализации трудового (и творческого) потенциала работников;
- анализ эффективности взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности.

планирование кадров и управление их движением:

- определение оптимальной численности персонала предприятия;
- планирование движения кадров и деловой карьеры работников предприятия;

- формирование кадрового резерва (оценка кандидатов на вакантные должности и формирование базы данных потенциальных кандидатов);

обеспечения реализации трудового потенциала предприятия:

- управление трудовой мотивацией;
- разработка системы оплаты труда;
- разработка системы нематериального стимулирования;

управление развитием кадров:

- организация технического и экономического обучения персонала;
- повышение квалификации сотрудников предприятия;
- проведение спортивных и профилактических мероприятий;
- проведение психологических тренингов и семинаров по повышению активности работников, организации коммуникативных каналов между ними, формированию команд и повышению сплоченности;
- разработка системы мероприятий по формированию корпоративной этики, деловой культуры, корпоративного патриотизма;
- управление конфликтами и стрессами на предприятии.

Помимо перечисленных основных подсистем, реализацию кадровой стратегии обеспечивает функционирование вспомогательных подсистем:

- анализ и оптимизация организационной структуры предприятия;
- разработка штатного расписания и должностных инструкций;
- обеспечение нормальных условий труда;
- юридическое обеспечение управления трудовым потенциалом;
- оформление и учет кадров.

Проработка содержания процесса реализации кадровой стратегии представляет собой составление программ функционирования каждой подсистемы. Эти программы должны включать цели работы в рамках программы, перечень

мероприятий, принципы проведения мероприятий, бюджет программы и итоговый план-график с указанием ответственных исполнителей.

3.2. Совершенствование кадровой стратегии на примере предприятия ООО «Лагер»

Внутренняя среда предприятия состоит из нескольких функциональных зон, влияние которых учитывается при разработке и реализации стратегии организации. Кадровая стратегия является неотъемлемой составляющей стратегического управления организацией и должна разрабатываться и реализовываться в соответствии с перспективными задачами её развития.

Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учётом изменений, происходящих во внешней и внутренней среде, позволяющего фирме выживать, развиваться и достигать своей главной цели в долгосрочной перспективе.[\[33\]](#) Конкурентоспособный трудовой потенциал предприятия позволяет выдерживать сравнение с работниками аналогичных формирований.

На современном этапе к главным задачам стратегического управления персоналом ООО «Лагер» можно отнести:

- 1) обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с её стратегией;
- 2) формирование внутренней среды предприятия таким образом, чтобы внутриорганизационная культура, ценностные ориентиры, приоритеты в потребностях создавали условия и стимулировали воспроизводство и развитие персонала.

Разработка эффективной стратегии управления персоналом подразумевает, в первую очередь, анализ его количественных показателей.

Состав персонала ООО «Лагер» по полу представлен на рисунке 2.

Рисунок 2. Состав персонала ООО «Лагер» по половому признаку

За исследуемый период сокращается численность работающих мужчин при возрастании числа женщин. Так, в динамике за четыре года численность мужчин

сократилась на 8,2% на фоне увеличения численности женщин на 5,7%.

В возрастной структуре персонала прослеживаются негативные тенденции, поскольку наибольший удельный вес приходится на категорию работников в возрасте старше 50 лет — при приблизительно равных долях других категорий работников.

Рисунок 3. Состав предприятия по возрастному признаку на 2018 год.

Изменения, происходящие в образовательном уровне персонала ООО «Лагер», носят более позитивную направленность. Численность работников, не имеющих профессионального образования, сократилась на 22,4%. Численность работающих, имеющих начальное/среднее профессиональное образование, за период 2017—2018 гг. увеличилась на 27,0% при снижении численности работников, имеющих высшее профессиональное образование, на 13,1%. Эти изменения обусловлены проведением реконструкции производства и вводом в эксплуатацию новых технологических линий.

Главным условием успешного функционирования производства является также уровень квалификации рабочих. За исследуемый период количественные тенденции пришли на смену качественным. Снижение общей численности рабочих на 6,3% сопровождалось сокращением числа рабочих 1—2 разряда на 10,4% и увеличением численности рабочих 5—6 разряда.

За последнее время на предприятии полностью сформирован основной состав инженернотехнических работников, отработавших 10—15 лет и имеющих богатый профессиональный и практический опыт. Все руководители имеют высшее образование, некоторые из них начинали трудиться на рабочих должностях, прошли все ступени роста и сейчас возглавляют основные службы. Удельный вес молодых работников на руководящих должностях составляет более 80%.

Отбор и расстановка кадров осуществляются жестко в соответствии с требованиями штатного расписания, при необходимости — с привлечением сезонных работников.

Одним из важнейших факторов функционирования персонала на предприятии является уровень доходов работников. На рисунке 6 наглядно отображены все основные тенденции доходов работников — происходит рост благосостояния сотрудников организации, причём в последнее время эти тенденции стали более отчетливыми.

Об этом говорит снижение численности работников, получающих низкую заработную плату (до 12000 руб.), и существенный рост (в 2,5 раза) числа сотрудников, получающих высокую заработную плату в пределах 12000—15000 руб. Также произошло значительное увеличение численности работников с уровнем доходов в пределах 15000—18800 руб. (в 12,9 раза) и по категории с уровнем дохода, превышающим 18800 руб. (в 5,1 раза).

Существующая стратегия управления персоналом ООО «Лагер» отражает разумное сочетание экономических целей предприятия, потребностей и интересов работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.). В настоящее время разрабатываются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов.

Основным направлением развития кадровой стратегии является усиление работы в области повышения квалификации рабочих основного производства, обусловленное вводом в эксплуатацию нового технологического оборудования и автоматизацией производства. Процесс адаптации к работе сопровождается дополнительным обучением, проведением семинаров и конференций.

Кадровая стратегия ООО «Лагер» учитывает:

- планирование общей потребности в трудовых ресурсах;
- набор рабочих кадров соответствующих профессии и квалификации;
- профориентацию рабочих кадров и развитие у работников понимания того, что ожидает от них фирма;
- усиление мотивации персонала, улучшение производственной культуры, а также ужесточение требований производственной санитарии;
- повышение квалификации;
- оценку трудовой деятельности.

Предприятие совместно с комиссией собранной из сотрудников предприятия, решают вопросы о расходовании средств социального страхования, предусмотренные на санаторно-курортное лечение и отдых работников и их семей, о распределении и выдаче путёвок. Планируются денежные средства на медицинское обслуживание работников при фельдшерском здравпункте: на

содержание медицинского персонала, приобретение медикаментов.[\[34\]](#)

ООО «Лагер» очень часто выступает поручителем в вопросах кредитования своих работников. На охрану труда и создание более благоприятных условий труда ООО «Лагер» ежегодно направляет более 500 тысяч рублей. Работникам, занятым на работах с вредными условиями труда, устанавливаются доплаты к тарифным ставкам и окладам в размере до 12%. Существует на предприятии и план оздоровления коллектива (работникам предоставлены санаторно-курортные путевки на сумму 180 тыс. руб.), оказана материальная помощь в 2017 г. на сумму 93 тыс. рублей.

Контроль кадровой стратегии осуществляется при непосредственном участии службы безопасности. В соответствии со спецификой завода осуществляется строгий контроль состояния здоровья рабочих основного производства (утром и вечером) на наличие алкоголя в крови. Кроме того, на территории предприятия установлены видеокамеры с выводом на мониторы службы безопасности. Охрана контролирует проходные: весь персонал имеет пропуск на территорию завода.

Наличие противоречий в существующей кадровой стратегии управления персоналом предприятия предопределяет корректировку её целей. Главной целью кадровой стратегии ООО «Лагер» должно стать обеспечение трудового коллектива нормальными условиями труда и оптимальным уровнем занятости. Задачи, которые нужно решать в рамках достижения поставленной цели:

- обновление кадрового состава (сокращение доли работников в возрасте старше 50 и увеличение доли работников в категории до 30 лет — на 5%);
- повышение уровня образования работников (повышение численности работников с высшим образованием за счёт категории начальное/ среднее профессиональное — на 20 чел.) и квалификации (за счёт работников 3—4 разряда до уровня 5—6 разряда — на 6 чел., за счёт части безразрядных до 1—2 — на 15 чел.);
- рост мотивации труда работников за счёт обеспечения должного материального вознаграждения при достижении производственных целей — рост средней заработной платы с уровня 18522 руб. до 25000 руб.

Решение предлагаемых задач позволит предприятию повысить эффективность использования персонала. Как следствие, возрастет экономическая результативность деятельности ООО «Лагер» в целом.

Заключение

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Люди всегда были ключевым и самым ценным ресурсом, и в последние десятилетия, в частности в развитых странах с рыночной экономикой, наметилась четкая тенденция к еще большему повышению этой ценности.

Уровень развития персонала непосредственно влияет на конкурентоспособность компании и ее стратегические интересы. Конкурентная компания стремится максимально эффективно использовать потенциал сотрудников, создать все условия для полной отдачи и интенсивного потенциала. В настоящее время в нашей стране важность кадров как фактора реформирования производства и стратегии развития персонала общая финансовая стратегия предприятий не всегда полностью ясна руководителям компаний.

Учитывая ряд вопросов, связанных с типом кадровой стратегии предприятия, можно отметить, что сегодня первоочередной задачей бизнеса является приведения к единому знаменателю целей организации и целей ее сотрудников. Поэтому необходимо согласовать стратегию всей организации и кадровую стратегию компании. Стратегия-это основное направление, характер и движения, то, как организация может достичь своих целей. Стратегия должна иметь не только теоретическое значение, но, прежде всего, должна активно осуществляться на практике. Решение этой проблемы имеет первостепенное значение для менеджеров и организаций.

Таким образом, по результатам исследования можно сделать определенные выводы. HR стратегия (HR стратегия) - определенные основные принципы, правила и задачи работы с персоналом, будут составлены с учетом различных стратегий организации, организации и управления персоналом, а также типа кадровой стратегии.

В исследовании на основе государственной кадровой стратегии ООО «Лагер» можно сказать следующее: на предприятии действует кадровая служба для решения проблемы человеческого капитала. Руководство организации осознает важность, и с каждым годом все больше внимания уделяется проблемам управления человеческим капиталом. Человеческий капитал стал стратегическим ресурсом в производственной деятельности. Компания уделяет большое внимание

созданию интегрированной системы управления человеческим капиталом и с этой целью из года в год финансовому росту.

Список использованной литературы

1. Бухгалтерский учет финансово-хозяйственной деятельности организаций. Методология, задачи, ситуации, тесты / З.Д. Бабаева и др. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 544 с.
2. Герасимов, Б. И. Организация планирования на предприятии / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: Форум, 2017. - 240 с.
3. Деловое планирование. Методы. Организация. Современная практика. Учебное пособие / В.М. Попов и др. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 368 с.
4. Дубровин, И. А. Организация и планирование производства на предприятиях / И.А. Дубровин. - М.: КолосС, 2017. - 360 с.
5. Ерофеева, В. А. Бухгалтерская (финансовая) и налоговая отчетность коммерческой организации / В.А. Ерофеева, Г.В. Клушанцева. - М.: Высшее образование, 2017. - 368 с.
6. Иванова, Ю. В. Дошкольный логопункт. Документация, планирование и организация работы / Ю.В. Иванова. - М.: Гном, 2018. - 160 с.
7. Иванова, Ю. В. Дошкольный логопункт. Раздаточный материал для работы с детьми 5-7 лет. Приложение к книге "Дошкольный логопункт. Документация, планирование и организация работы" / Ю.В. Иванова. - М.: Гном, 2018. - 64 с.
8. Илышева, Н. Н. Анализ в управлении финансовым состоянием коммерческой организации / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. - М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2018. - 240 с.
9. Кабанов, В. Н. Долгосрочная финансовая политика / В.Н. Кабанов. - М.: Высшая школа, 2017. - 304 с.
10. Караванова, Б. П. Мониторинг финансового состояния организации / Б.П. Караванова. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 48 с.
11. Когденко, В. Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. - М.: Юнити-Дана, 2018. - 472 с.
12. Когденко, В. Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика. Практикум / В.Г. Когденко, М.В. Мельник. - М.: Юнити-Дана, 2018. - 160 с.
13. Крис, Дж. Барлтруп Организация работы в банках. Том 2. Интерпретирование финансовой отчетности / Крис Дж. Барлтруп, Диана МакНотон. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 240 с.

14. Левицкий, М. Л. Организация финансово-экономической деятельности в образовательных учреждениях. Практическое пособие / М.Л. Левицкий, Т.Н. Шевченко. - М.: Владос, 2017. - 416 с.
15. Макарьева, В. И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 264 с.
16. Макарьева, В. И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 304 с.
17. Мамедова, Р.А. Организация, планирование и управление в шерстопрядильном производстве / Р.А. Мамедова, И.Е. Руденко. - М.: Легкая индустрия, 2017. - 280 с.
18. Молибог, Т. А. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / Т.А. Молибог, Ю.А. Молибог. - М.: Владос, 2018. - 384 с.
19. Молибог, Т.А. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / Т.А. Молибог. - М.: Книга по Требованию, 2017. - 382 с.
20. Новый План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и Инструкция по его применению. - М.: Эксмо, 2018. - 112 с.
21. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс. - М.: Радио и связь, 2017. - 224 с.
22. Селезнева, Н. Н. Анализ финансовой отчетности организации / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. - М.: Юнити-Дана, 2017. - 584 с.
23. Сергеев, И. В. Оперативное финансовое планирование на предприятии / И.В. Сергеев, А.В. Шипицын. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 288 с.
24. Сергеева, В. П. Классный руководитель. Планирование и организация работы от А до Я / В.П. Сергеева. - М.: Педагогическое общество России, 2017. - 256 с.
25. Сухова, Л. Ф. Анализ финансового состояния и бизнес-план торговой организации потребительской кооперации / Л.Ф. Сухова, В.Н. Глаз, Н.А. Чернова. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 288 с.
26. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 464 с.
27. Ширококов, В. Г. Бухгалтерская (финансовая) отчетность в организациях АПК / В.Г. Ширококов. - М.: Финансы и кредит, 2017. - 144 с.

1. Дубровин, И. А. Организация и планирование производства на предприятиях / И.А. Дубровин. - М.: КолосС, 2017. - 360 с. [↑](#)
2. Деловое планирование. Методы. Организация. Современная практика. Учебное пособие / В.М. Попов и др. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 368 с. [↑](#)
3. Ширококов, В. Г. Бухгалтерская (финансовая) отчетность в организациях АПК / В.Г. Ширококов. - М.: Финансы и кредит, 2017. - 144 с. [↑](#)
4. Сергеев, И. В. Оперативное финансовое планирование на предприятии / И.В. Сергеев, А.В. Шипицын. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 288 с. [↑](#)
5. Крис, Дж. Барлтроп Организация работы в банках. Том 2. Интерпретирование финансовой отчетности / Крис Дж. Барлтроп, Диана МакНотон. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 240 с. [↑](#)
6. Ширококов, В. Г. Бухгалтерская (финансовая) отчетность в организациях АПК / В.Г. Ширококов. - М.: Финансы и кредит, 2017. - 144 с. [↑](#)
7. Бухгалтерский учет финансово-хозяйственной деятельности организаций. Методология, задачи, ситуации, тесты / З.Д. Бабаева и др. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 544 с. [↑](#)
8. Крис, Дж. Барлтроп Организация работы в банках. Том 2. Интерпретирование финансовой отчетности / Крис Дж. Барлтроп, Диана МакНотон. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 240 с. [↑](#)
9. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 464 с. [↑](#)
10. Макарьева, В. И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 264 с. [↑](#)

11. Бухгалтерский учет финансово-хозяйственной деятельности организаций. Методология, задачи, ситуации, тесты / З.Д. Бабаева и др. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 544 с. [↑](#)
12. Макарьева, В. И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 304 с. [↑](#)
13. Ерофеева, В. А. Бухгалтерская (финансовая) и налоговая отчетность коммерческой организации / В.А. Ерофеева, Г.В. Клушанцева. - М.: Высшее образование, 2017. - 368 с. [↑](#)
14. Герасимов, Б. И. Организация планирования на предприятии / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. - М.: Форум, 2017. - 240 с. [↑](#)
15. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 464 с. [↑](#)
16. Левицкий, М. Л. Организация финансово-экономической деятельности в образовательных учреждениях. Практическое пособие / М.Л. Левицкий, Т.Н. Шевченко. - М.: Владос, 2017. - 416 с. [↑](#)
17. Молибог, Т. А. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / Т.А. Молибог, Ю.А. Молибог. - М.: Владос, 2018. - 384 с. [↑](#)
18. Сухова, Л. Ф. Анализ финансового состояния и бизнес-план торговой организации потребительской кооперации / Л.Ф. Сухова, В.Н. Глаз, Н.А. Чернова. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 288 с. [↑](#)
19. Макарьева, В. И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 304 с. [↑](#)

20. Мамедова, Р.А. Организация, планирование и управление в шерстопрядильном производстве / Р.А. Мамедова, И.Е. Руденко. - М.: Легкая индустрия, 2017. - 280 с. [↑](#)
21. Дубровин, И. А. Организация и планирование производства на предприятиях / И.А. Дубровин. - М.: КолосС, 2017. - 360 с. [↑](#)
22. Иванова, Ю. В. Дошкольный логопункт. Раздаточный материал для работы с детьми 5-7 лет. Приложение к книге "Дошкольный логопункт. Документация, планирование и организация работы" / Ю.В. Иванова. - М.: Гном, 2018. - 64 с. [↑](#)
23. Новый План счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организации и Инструкция по его применению. - М.: Эксмо, 2018. - 112 с. [↑](#)
24. Илышева, Н. Н. Анализ в управлении финансовым состоянием коммерческой организации / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. - М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2018. - 240 с. [↑](#)
25. Илышева, Н. Н. Анализ в управлении финансовым состоянием коммерческой организации / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов. - М.: Финансы и статистика, Инфра-М, 2018. - 240 с. [↑](#)
26. Мамедова, Р.А. Организация, планирование и управление в шерстопрядильном производстве / Р.А. Мамедова, И.Е. Руденко. - М.: Легкая индустрия, 2017. - 280 с. [↑](#)
27. Иванова, Ю. В. Дошкольный логопункт. Документация, планирование и организация работы / Ю.В. Иванова. - М.: Гном, 2018. - 160 с. [↑](#)
28. Макарьева, В. И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 264 с. [↑](#)

29. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Кернс. - М.: Радио и связь, 2017. - 224 с. [↑](#)
30. Кабанов, В. Н. Долгосрочная финансовая политика / В.Н. Кабанов. - М.: Высшая школа, 2017. - 304 с. [↑](#)
31. Молибог, Т. А. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / Т.А. Молибог, Ю.А. Молибог. - М.: Владос, 2018. - 384 с. [↑](#)
32. Молибог, Т.А. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / Т.А. Молибог. - М.: Книга по Требованию, 2017. - 382 с. [↑](#)
33. Когденко, В. Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика / В.Г. Когденко, М.В. Мельник, И.Л. Быковников. - М.: Юнити-Дана, 2018. - 472 с. [↑](#)
34. Левицкий, М. Л. Организация финансово-экономической деятельности в образовательных учреждениях. Практическое пособие / М.Л. Левицкий, Т.Н. Шевченко. - М.: Владос, 2017. - 416 с. [↑](#)