

## **Содержание:**

# **Введение**

Человеческие ресурсы – один из ключевых видов ресурсов в любом организационном процессе. Тщательное исследование возможностей этих ресурсов является важной частью анализа.

Все человеческие ресурсы, которыми обладает организация – это персонал организации, которые являются сотрудниками организации. Также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т. д.

Компонент рабочей силы состоит из факторов, влияющих на существующее в данный момент положение рабочей силы для выполнения задач организации. Такие вопросы, как уровень квалификации, возможность переподготовки, ожидаемый уровень заработной платы и средний возраст потенциальных рабочих, очень важны для деятельности организации, т.к. именно персонал реализует стратегию фирмы. В связи с этим очень важно обеспечить фирму хорошими специалистами, которые поднимут фирму на должный уровень.

Важно желание потенциальных работников работать в определенной организации. Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить потенциальные возможности и обеспечения организации кадрами, необходимыми для решения поставленных задач.

Организация эффективной деятельности персонала составляет сущность управления персоналом. Люди являются важным ресурсом для большинства организаций. Решения относительно будущей стратегии компании принимаются людьми, сами стратегии также реализуются людьми. Успех или провал выбранной стратегии зависят не только от решений, принятых в прошлом, но и от того, как эти решения реализуются в настоящее время персоналом организации. Поэтому для деятельности компании важно то, как и почему выполняет человек то, что необходимо для реализации стратегии, а также соответствие выполняемых дел, порученных персоналу.

Цель данной работы – проанализировать важность управления персоналом, влияние кадров на стратегию предприятия; провести исследования стратегии управления персоналом на основе компании ООО «АБФ».

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Дать характеристику функций этому предприятию; выявить проблемы этой организации, указать пути их решения и разработать предложения по усовершенствованию системы управления персоналом, а также предложить методы мотивации работников;
2. Объяснить необходимость управления персоналом;
3. Рассмотреть управление персоналом в компании ООО «АБФ»;
4. Предложить пути создания эффективного управления персоналом в организации.

В данной работе во второй главе я проанализирую кадровую политику фирмы, рассмотрю причины, по которым необходима кадровая стратегия и предложу кадровую политику для конкретной фирмы.

## **Глава I. Теоретическая основа стратегии управления персоналом организации**

### **1.1 Сущность, цели и задачи управления персоналом**

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

- усложнение процессов управления внутри организации;

- рост конкуренции и повышение роли человеческого фактора;
- повышение требований к квалификации персонала и его личным качествам;
- профессионализация менеджмента.

Целями управления персоналом предприятия являются:

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

Успешное выполнение поставленных целей требует решения следующих задач:

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

Основные компоненты системы управления персоналом

1. Формирование кадровой политики на основе стратегического планирования и определения целей организации.
2. Кадровое планирование: определение качественной и количественной потребности в персонале.
3. Комплектование штатов и адаптация новых работников. Это поиск и привлечение кандидатов, отбор лучших кандидатов, адаптация новых работников.
4. Обучение и развитие работников. Это такие направления деятельности, как обучение, переобучение, повышение квалификации персонала, формирование резерва и работа с ним, планирование карьеры.
5. Оценка и контроль: оценка рабочих показателей, контроль трудовой и исполнительской дисциплины, мониторинг состояния всех направлений работы с персоналом.
6. Активизация потенциала человеческих ресурсов – создание в организации таких рабочих условий, такой организационной культуры, такой системы материального и морального стимулирования труда, которые способствовали лояльности и приверженности работников своей организации.
7. Кадровое делопроизводство – документы, связанные с заключением и прекращением трудового договора; документы по учёту кадров; документы по труду и заработной плате; документы, регламентирующие деятельность персонала; документы, отражающие внутренние отношения.

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

взаимодействовать со службами управления персоналом. Ошибки в управлении персоналом порождают текучесть кадров, раздутые штаты, неблагоприятный психологический климат. [5, стр. 8]

## 1.2 Сущность и методы стратегии управления персоналом организации

Стратегия управления персоналом – это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Это система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- как правило, ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;
- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии организации

Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия.

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспособливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Основываясь на известных уровнях разработки стратегии организации (корпоративная, деловая, функциональная, операционная), уточним, что стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией – как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;
- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании – как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы.

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

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам проявления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (структуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом. [8, стр.126]

Если один из инструментов (например, подбор персонала или система оплаты труда) окажется неудачным, под угрозой срыва может быть реализация стратегии в целом.

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач, как на длительную перспективу, так и на средне- и краткосрочный период, то есть их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Подобная конкретизация стратегии управления персоналом и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощаются в стратегическом плане – документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению

стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.).

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относится макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. [8, стр. 158]

В рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом. Для решения этой задачи используются такие известные в стратегическом управлении методы и приемы, как метод SWOT (CBOT), матрицы возможностей, угроз, составление профиля среды и др.

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей следует этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT (CBOT).

При разработке стратегии управления персоналом должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям, и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации.

При этом задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегии управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалификационного уровня персонала и некоторые другие. В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в

конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала. [2, стр.47]

## 1.3 Стратегия управления персоналом

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

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

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;
- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления. [14, стр. 107]

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

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией – как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;
- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании – как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластика, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы

производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

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

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного

продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам проявления потребности в них;

- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др. [16]

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

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

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

макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом.

Таким образом, стратегия управления персоналом может охватывать различные аспекты управления персоналом организации: совершенствование структуры персонала (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т.д.); оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптация, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантий, социального обеспечения (пенсионное, медицинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.); развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе и т.п.); совершенствование системы управления персоналом организации (состава и содержания функций, оргструктуры, кадрового, информационного обеспечения и др.) и т.д.

При этом задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегии управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалификационного уровня персонала и некоторые другие. В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала. [14, стр.78]

Кадровая политика – основа формирования стратегии управления персоналом.

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

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

- а) выбранной стратегии развития;
- б) горизонта прогнозирования и планирования;

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

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

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

Анализируя существующие в конкретных организациях кадровые политики, можно выделить два основания для их группировки.

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

1) пассивная кадровая политика. Руководство не имеет программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации и т.д.;

2) реактивная кадровая политика. Руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтов, отсутствие квалифицированной рабочей силы, отсутствие мотивации к труду. Кадровые службы располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи;

3) превентивная кадровая политика. Руководство имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала;

4) активная кадровая политика. Руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуаций. Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и иррациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

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

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Таким типом кадровой политики характеризуются современные телекоммуникационные компании или автомобильные концерны, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых

ресурсов.

На основании горизонтов прогнозирования и планирования выделяют:

- оперативную кадровую политику (до 1 месяца);
- краткосрочную кадровую политику (от 1 месяца до 1 года);
- среднесрочную кадровую политику (от 1 года до 5 лет);
- долгосрочную кадровую политику (более 5 лет). [12, стр.97]

Кадровая политика в организации может осуществляться по таким направлениям:

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программы развития персонала с целью решения как текущих, так и будущих задач организации на основе усовершенствования системы учебы и должностного перемещения работников;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем найма и отбора персонала;
- осуществление маркетинговой деятельности в отрасли персонала;
- формирование концепции оплаты труда и морального стимулирования работников;
- обеспечение равных возможностей эффективного труда, его безопасности и нормальных условий;
- определение основных требований к персоналу в пределах прогноза развития предприятия;
- формирование новых кадровых структур и разработка процедур механизмов управления персоналом;
- улучшение морально психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к управлению предприятием. [12, стр. 105]

Зарубежный опыт показывает, что в современных условиях особое значение имеет каждый работник, растет влияние качества его труда на конечные

результаты всего предприятия, в связи с чем моральное и материальное стимулирование, социальные гарантии должны быть основным аспектом кадровой политики, которая проводится в организациях. Выплата надбавок и система участия работников в распределении прибыли должны обеспечить высокий уровень их заинтересованности в конечных результатах деятельности организации. Чтобы активно руководить персоналом, нужно обеспечить постоянный обмен информацией между разными уровнями управления по кадровым вопросам. Кадровую политику проводят на всех уровнях управления: высшее руководство, линейные руководители и служба управления персоналом.

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

- организационную интеграцию - высшее руководство и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как «свою собственную» и реализуют ее в своей оперативной работе, тесно взаимодействуя с функциональными службами;
- высокий уровень ответственности всех работников, под которым понимают как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, индуктивную реализацию определенных целей в практической работе;
- функциональность - вариатность функциональных заданий, которая предусматривает отказ от традиционного, жесткого разграничения разных видов работ, а также использования разнообразных форм трудовых контрактов (полная, частичная и почасовая занятость);
- структуру - адаптация к непрерывной учебе, организационным изменениям, гибкость организационно-кадрового потенциала, высокое качество работы и ее результатов, условий труда (рабочая обстановка, содержание работы, удовлетворенность рабочего). [8, стр. 56]

Классификация стратегии управления персоналом

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

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

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

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

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

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

Самые важные направления стратегии:

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

3. Стратегия прибыльности направлена на получение максимально возможной отдачи от уже занятой предприятием ниши рынка. Главные для данного этапа

направления стратегии управления персоналом:

- повышение квалификации персонала и его переподготовка. Для выявления резервов использования кадров регулярно проводятся оценочные процедуры – аттестация персонала и рабочих мест. Продолжается обучение персонала, как собственными силами, так и с привлечением внешних источников информации;
- стимулирование персонала и система продвижения по службе. Ведется разработка карьерных планов конкретных работников, формирование кадрового резерва фирмы. Увеличивается объем стимулирующих выплат;
- управление затратами на персонал. Пересматриваются и улучшаются системы распределения работы. Затраты на персонал перераспределяются, минимизируются расходы на привлечение персонала и повышаются – на прощение уже имеющих работников. Цель – при стабильном объеме расходов на кадры достичь максимально возможной заинтересованности персонала в работе и производительности труда.

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

- управление затратами на персонал. Производится сокращение издержек, в первую очередь за счет дополнительных выплат социального характера. Создаются нормативные документы по кадровому аспекту ликвидации предприятия;
- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава. Проводится оптимизация численности работников. Каждый сотрудник рассматривается с точки зрения его необходимости для организации. Для ценных сотрудников создается индивидуальная стратегия мотивации;
- высвобождение работников организации. Установление контактов с фирмами по трудоустройству. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройства. Использование схем частичной занятости;

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

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

По способу реагирования на изменения среды:

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

В зависимости от условий внешней среды:

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

В зависимости от базы стратегии:

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

В зависимости от механизма разработки и формализации:

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

- спонтанная (низкая степень формализации процесса, партисипативный стиль управления).

В зависимости от целей и средств:

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

В зависимости от ориентиров корпоративной стратегии:

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

В зависимости от объекта:

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

Выбор и реализация стратегии управления персоналом

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

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

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

– цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии;

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

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

В ходе выполнения стратегии решаются 3 задачи:

Во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом.

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

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

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

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

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

Этап внедрения включает в себя:

- разработку плана внедрения стратегии управления персоналом;
- разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
- активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Цель этапа стратегического контроля - определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий. [10, стр. 64]

## **Глава II. Анализ стратегии управления персоналом организации на примере предприятия ООО «АБФ»**

## 2.1 Общая характеристика ООО «АБФ»

### Общие сведения о предприятии

ООО «АБФ» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом, утвержденным решением Учредителя ЗАО «АБФ» №31 от 26.02.2008г.

Основным направлением производственной деятельности ООО «АБФ» является:

- производство всех видов сельскохозяйственной продукции: выращивание бройлеров, уток, свиней, молодняка КРС, лошадей, зверей и других видов животных и птиц;
- покупка, переработка и продажа мяса всех видов животных и птицы, кормов, кормовых добавок, зерна, другой сельскохозяйственной продукции организаций и физических лиц и др.

### Из истории

18 мая 1998 года в должности внешнего управляющего вышел на работу молодой специалист – Сергей Михайлович Сергеев.

Сергеем Михайловичем была разработана экономическая модель развития предприятия, составлен пятилетний план по возобновлению и развитию производства, который предусматривал не только выход на проектную мощность, но и организацию производства сверх проектной мощности на основе обновления оборудования и производства.

Сохранение предприятия как комплекса при такой совместной творческой работе в последующем позволило выполнить все поставленные задачи.

В апреле 2000 года с приходом на птицефабрику Петра Александровича Подгорнова в качестве генерального директора положение дел круто изменилось. Птицефабрика обрела вторую жизнь. Администрация области для развития производства выделила 65 миллионов рублей беспроцентного кредита на возвратной основе. Была произведена глобальная модернизация оборудования. Модернизация коснулась практически всех сфер предприятия.

Благодаря поддержке губернатора и правительства области, профессионализму Петра Александровича, а также хорошо подобранной команде специалистов, всего

За четыре года предприятие смогло достичь сегодняшних высот и выйти в пятерку крупнейших птицефабрик России.

Заручившись поддержкой Министерства сельского хозяйства РФ и открыв кредитную линию на реализацию инвестиционного проекта в 1,5 млрд. рублей в Сбербанке России, компания «АБФ» продолжает модернизацию производства в рамках Федеральной программы по увеличению объемов производства продукции отечественного птицеводства.

Помимо мяса птицы сегодня «АБФ» активно занимается возведением зерновых и овощных культур, а также освоив Предметом деятельности ООО «АБФ» является:

- а) производство всех видов сельскохозяйственной продукции, выращивание бройлеров, свиней, молодняка крупного рогатого скота, лошадей, зверей и других видов животных и птиц;
- б) покупка, переработка и продажа мяса всех видов животных и птицы, кормов и кормовых добавок, зерна и другой сельскохозяйственной продукции организации и физических лиц;
- в) обработка земли и выращивание всех видов сельскохозяйственных культур;
- г) посредническая и коммерческая деятельность;
- д) осуществление внешнеэкономической деятельности и сотрудничество с инофирмами. Основные виды продукции:
  - а) инкубационное яйцо;
  - б) товарное яйцо;
  - в) мясо птицы цыпленка бройлера;
  - г) полуфабрикаты (грудка, бедро, голень, четвертинка, окорочок и т.д.);
  - д) колбасные изделия (сардельки, ветчина, вареные колбасы и т.д.);
  - е) копчености из мяса птицы (грудка, тушка, крылья и т.д.);
  - ж) деликатесы из мяса свинины (шейка, карбонад, буженина запеченная и т.д.), дает производство молока, говядины и свинины.

## **Состав компании**

Общество с ограниченной ответственностью «АБФ» является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании устава и действующего законодательства.

Цель предприятия – выпустить как можно больше качественной мясной продукции для удовлетворения потребностей рядового потребителя и стать высокотехнологичным предприятием

### **Задачи предприятия:**

1. Увеличение объемов производства с помощью полной загрузки оборудования, стимулирования и развития рабочего персонала.
2. Расширение сбытовой сети для привлечения большего количества потребителей.
3. Развитие инфраструктуры: вспомогательных цехов обслуживающих основные.
4. Инновационное развитие предприятия (производство новых видов мясных изделий, постоянная реконструкция цехов с заменой технологического оборудования на более современное).
5. Улучшение качественного и количественного состава персонала фирмы;
6. Контроль за качеством на всех стадиях производственного процесса и переход на международные стандарты качества.
7. Снижение себестоимости продукции посредством эффективного контроля за движением и использованием всех ресурсов предприятия.

Управленческая структура организации представляет собой упорядоченную совокупность самостоятельных органов управления, находящихся в определенной взаимной связи и соподчинении, и объединенных коммуникационными каналами.

Структура управления – это совокупность служб и отдельных работников управления, определенный порядок их соподчиненности и взаимосвязи. Она фиксируется в схемах структуры управления, определенный порядок их соподчиненности и взаимосвязи.

ООО «АБФ» имеет линейно-функциональную структуру управления. Всю полноту власти берёт на себя линейный руководитель, в лице генерального директора. При разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из

функциональных подразделений. Свои решения они проводят в жизнь либо через директора, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб исполнителей.

Графически организационная структура управления представлена в приложении А.

Такая структура управления позволяет более глубоко подготовить решения и планы, связанные со специализацией работников; освобождает директора от глубокого анализа проблем; даёт возможность привлечения консультантов и экспертов.

Но в то же время такая структура имеет и свои недостатки. Такие как отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями; недостаточно чёткая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации.

## **2.2 Анализ кадровой политики и кадрового потенциала**

Главный принцип кадровой политики – эффективный труд, личный вклад каждого в общее дело должны достойно оцениваться.

Инвестируя будущее, предприятие уделяет большое внимание привлечению и поддержке молодых кадров. Сегодняшние ученики завтра придут работать на фабрику, а знания свои они будут вкладывать в процветание производства. Для привлечения молодежи на предприятии разработана программа «Трудовое лето» по работе со старшеклассниками и студентами. На летний период более 150 юношей и девушек ежегодно работают в цехах производства. Средняя заработная плата у них составляет за месяц более 5000 рублей. Ребята реально могут себя обеспечить всем необходимым к школе. Так же хорошей традицией стало проведение праздников «День защиты детей» и завершение «Трудового лета».

Сегодня студенты различных ВУЗов области трудятся в механизированных отрядах на полях и цехах предприятия. Также предоставляется возможность проходить оплачиваемую производственную практику на предприятии и в будущем получить шанс вернуться в качестве специалистов.

На птицефабрике разработана и действует система обучения, подготовки кадров на рабочих местах через наставничество с последующей аттестацией и допуском к самостоятельной работе. Для молодых специалистов с высшим и средним образованием создано структурное подразделение «Резерв», где они изучают производство и проходят подготовку перед самостоятельной работой.

При возвращении с военной службы на предприятие, работодатель гарантирует работнику предоставление рабочего места с выплатой единовременного пособия в размере 5000 рублей. На период отпуска по уходу за ребенком до 1,5 лет женщины получают продовольственную корзину на сумму 500 руб. в месяц.

Каждому родителю – работнику предприятия выплачивается премирование за рождение ребенка в размере 10 000 руб.

При вступлении в брак, если оба работают на птицефабрике молодожены получают ссуду в размере 60000 рублей, которая гасится, согласно положения, через пять лет.

В области управления персоналом ООО «АБФ» решает следующие задачи:

- создание рабочей обстановки, основанной на открытости и взаимном уважении и способствующей раскрытию способностей каждого сотрудника;
- развитие системы мотивации персонала, позволяющей каждому сотруднику рассчитывать на карьерный рост и вознаграждение, соответствующие его профессиональному уровню и личному вкладу в дело компании;
- социальная защита сотрудников;
- предоставление сотрудникам возможности обучения и повышения квалификации.

Цель кадровой политики компании ООО «АБФ» – разумное сочетание процессов обновления и сохранения, поддержания оптимального численного и качественного состава персонала в его профессиональном и социальном развитии, способного на высоком уровне обеспечить решение задач, безопасность жизни и здоровья граждан.

Благодаря всему комплексу мероприятий в области кадровой политики, ООО «АБФ» практически не испытывает проблем с подбором персонала. Система, базирующаяся на использовании внутреннего кадрового резерва, к тому же регулярно пополняющегося из числа прошедших аттестацию сотрудников,

позволяет в случае необходимости оперативно замещать вакансии на управляющие должности и должности специалистов.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объем производства продукции.

Таблица 1. Обеспеченность предприятия рабочей силой (в людях)

		Постоянные рабочие 96560
	Сельскохозяйственное производство	125745
		Сезонные и временные рабочие 29185
		Руководители 35287
Всего работников - 387146	Служащие	98302
		Специалисты 63015
	Работники подсобных производств и промыслов	79542
	Работники торговли и общественного питания	83557

Текучесть кадров характеризуется количеством рабочих уволившихся по собственному желанию или уволенных за прогулы другие нарушения трудовой дисциплины. Отношение этого количества к среднесписочному числу позволяет определить ее относительный уровень.

Уволенных по собственному желанию 12374

Уволенных за прогулы и другие нарушения 9269

Временные и сезонные работники 29185

Расчёт текучести кадров

$$TK = (P(т.к) / P(с.с)) * 100\%$$

387146-29185=357961 - постоянные работники

$$TK = ((12374+9269)/357961)*100\%=6,046\%$$

Текучесть = 6,046%

Для такой организации как ООО «АБФ» такой процент текучести является нормальным. Это обусловлено хорошими условиями труда и достойной заработной платой. Невысокая текучесть кадров положительно сказывается на работе предприятия, дает сформироваться коллективу, что неизменно влечет за собой повышение производственных показателей и эффективности работы.

Использование этого показателя имеет большое значение при изучении социальных, демографических, профессиональных и других особенностей текучести. Задачи кадровой политики должны реализоваться через разработку конкретных направлений деятельности, составляющих основу кадровой работы. Кадровая политика призвана увязать, согласовать между собой многочисленные аспекты управления персоналом, которые можно подразделить на три основные группы: формирования, использования и развития персонала предприятия, характеризующиеся различными методами, средствами и критериями реализации:

а) формирование персонала – первоначальная задача управления персоналом, в процессе которой закладываются основа кадрового потенциала предприятия и перспективы его дальнейшего наращивания. Основная задача данного блока мероприятий – обеспечение производственного процесса персоналом в нужном количестве и качестве, учитывая при этом, что как дефицит, так и избыток рабочей силы на предприятии отрицательно сказываются на трудовом поведении персонала. Выделяют следующие основные мероприятия по формированию персонала: планирование потребности в персонале, анализ и описание рабочего места, набор и отбор кадров, заключение трудовых договоров, первоначальная профессиональная и социально-психологическая адаптация персонала, высвобождение персонала;

б) использование персонала отражает основную задачу кадровой работы. Мероприятия данного блока направлены на создание условий для повышения трудовой отдаче сформированного кадрового состава: аттестация и расстановка

персонала, улучшение морально-психологического климата, мотивация персонала, обеспечение рациональных условий труда, разрешение трудовых споров;

в) развитие персонала является актуальной задачей кадровой политики с целью замедления протекания процессов физического и морального износа и повышения трудовой ценности персонала. Изменяющиеся технологические, социальные, экономические условия предъявляют новые требования к качеству человеческих ресурсов, поэтому эффективность использования наличного кадрового состава при отсутствии мероприятий, направленных на его развитие, уменьшается в силу снижения его трудового потенциала. Для поддержания физического и психического здоровья и сохранения персонала в работоспособном состоянии на предприятиях могут организовываться команды психологической разгрузки, предназначенные для проведения сеансов психотерапии, релаксации, что особенно важно в стрессовых ситуациях; центры здоровья, включающие в себя спортивный зал, бассейн, сауну и т. д. Для развития профессиональных и личностных качеств, применяется большое количество мер: обучение, переподготовка, повышение квалификации персонала, адаптация работников к изменяющимся социально-экономическим условиям, участие работников в управлении предприятием.

Разумно выбранная кадровая политика и рационально организованная система управления персоналом являются необходимыми условиями эффективной деятельности предприятия.

Анализ по половому признаку рабочих [приложение Б]

Мужчин - 179043

Женщин - 208103.

Как видно из показателей по половому признаку женщин на предприятии работает не на много больше чем мужчин.

По уровню образования [приложение В]

Высшее- 126048 чел

Среднее-специальное-193567 чел

Среднее общее-67531 чел.

По возрасту: [приложение Г]

18-25 – 113009 чел.

25-45 – 188780 чел.

45-60 -79451 чел.

Старше 60- 5906чел.

Как видно из показателей удельный вес в общей численности молодых работников высок, как правило, это молодые люди без опыта работы, к ним нужно особое внимание, этот момент необходимо учесть при анализе системы управления адаптацией.

По рабочему стажу: [приложение лист Д]

1-3 лет – 84927 чел

3-5 лет – 123065 чел

Больше 5 лет -179154 чел.

Из показателей видно, что в основном на предприятии работают постоянные работники, которых удовлетворяют условия труда и заработная плата, они дорожат своей работой. Трудовой стаж большинства работников составляет более 5 лет.

В целом можно уверенно сказать, что кадровая политика компании занимает важное место в политике организации. Она продуманна и стратегически ориентирована. У сотрудников есть уверенность в завтрашнем дне, что уже стимулирует их работать более плодотворно.

## **2.3 Рекомендации по совершенствованию управления персоналом на предприятии ООО «АБФ»**

В каждой организации существуют определенные проблемы, недостатки. В данной компании проблемами можно назвать:

- Увеличение часов рабочего времени. Причина: большой объем труда.

Но существуют пути устранения этих недостатков:

- Организации требуется в будущем нанять временных и сезонных работников для уменьшения нагрузки.

Для достижения цели организации следует обратить внимание на кадры, чаще проводить аудит человеческих ресурсов.

Содержание аудита человеческих ресурсов может быть различным в разных компаниях, оно зависит от размера организации или географических факторов. Однако типичные вопросы при проверке человеческих ресурсов будут включать следующие параметры:

-количество служащих, определяемое по различным критериям учета – общая численность, численность по отделам, по размещению, по квалификации, по должностному рангу в иерархической структуре, по возрасту, по стажу, по половой принадлежности;

-затраты на работников – обычно измеряются заработной платой;

-организационная структура и место сотрудников в ней;

-процедуры приема на работу и подбора кадров, эффективность этих процедур;

-качество и эффективность программ подготовки и развития;

-уровень мотивации и морального состояния сотрудников;

-характеристика работника или характеристика производственных отношений между администрацией и служащими;

-мониторинг (наблюдение) эффективности существующей политики кадров и процессов контроля.

На предприятии работает 387146 человек, разные по должностному рангу в иерархической структуре, по возрасту, по стажу, по половой принадлежности. Такой «разбавленный» коллектив дает возможность профессиональному росту более молодых сотрудников и стоящих ниже по рангу в иерархической структуре.

В результате аудита человеческих ресурсов с целью определения дефицита можно выявить тех работников или те группы, которые являются решающими для стратегического успеха. Это люди, благодаря деятельности которых организация

достигла успеха в прошлом и вокруг которых сосредоточены нынешние структуры компании. В коллективе есть опытные сотрудники, проработавшие на фирме много лет. Они передают свой опыт более младшим. Так, например, 50-летний техник, проработавший на фирме около 10 лет учит более молодого, недавно пришедшего на работу сотрудника. Так как на предприятии в основном работает персонал с рабочим стажем более 5 лет, то такие работники могут многому научить молодых, недавно пришедших на работу сотрудников.

При разработке стратегии управления персоналом используют системы премирования и методы стимулирования труда. Они идут по двум основным направлениям: создание премиальных систем, обеспечивающих высокое качество продукции (а не рост выработки); предоставление разнообразных льгот, соответствующих потребностям работников ООО «АБФ» и стилю их жизни. Подобные льготы не стимулируют рост производительности труда, но способствуют привлечению в организацию более квалифицированных кадров и их закреплению.

Работникам нужно стремиться к ликвидации монотонного труда путем стимулирования творческого подхода, уровня сознательности каждого работника при выполнении им производственных обязанностей. Этот подход приносит положительные результаты, работа становится интересней.

Администрация предприятия даст много информации аудит человеческих ресурсов. Знание способностей отдельных личностей и групп в контексте их взаимоотношений, умений и навыков, как и понимание характера взаимоотношений между ними, является важным этапом в подготовке и разработке стратегии.

Управление персоналом должно сопровождаться экономией. Это предполагает, что все затраты, совершаемые организацией на обучение персонала, их мотивацию должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Затраты средств должны приближать организацию к поставленным целям. Если суммарные затраты фирмы на персонал превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту стратегию управления персоналом вообще.

Чтобы не было текучести кадров, персонал нужно обеспечить необходимыми условиями труда: это не только современное оборудование, но и уютная обстановка на рабочих местах.

В целом можно сказать, что предприятие ведет правильную политику управлением персоналом. О чем говорит небольшой процент текучести кадров, показатели персонала о рабочем стаже и удовлетворенности персонала работой и, конечно, немаловажно дружелюбной рабочей обстановкой.

## **Заключение**

управление персонал стратегия кадровый

Человеческие ресурсы и организационная культура являются важными частями стратегического анализа. Понимание этих факторов деятельности компании является жизненно важной частью внутреннего анализа. Состояние человеческих ресурсов организации может быть оценено с помощью их аудита – инструмента, имеющего свои ограничения, особенно в части оценки нематериальных ценностей (степень удовлетворенности работой, мораль и мотивация работника).

Конфигурация человеческих ресурсов является главным определяющим фактором ее культуры. В основе формирования кадровой политики лежат анализ структуры персонала, эффективности использования кадровых технологий и рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости.

Основная задача управления персоналом – обеспечение соответствия между работниками и выполняемыми ими операциями, что влияет на результаты работы, удовлетворенность работников своим трудом и текучесть кадров.

Считается, что руководство компании должно иметь информацию о том, какие люди на нее работают и какими профессиональными навыками обладают. Это существенная информация для формирования и реализации корпоративной стратегии. Прекрасная стратегия может оказаться бессмысленной, если работники не обладают достаточным профессионализмом для ее выполнения.

Стратегические управляющие начинают осознавать, что им следует быть более гибкими в отношении использования персонала, для того чтобы людские ресурсы превратились в фактор силы компании, потому что люди могут реализовать намеченные цели фирмы.

## **Список использованной литературы**

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. для вузов – М.: ЮНИТИ, 2006
2. Банникова Л.Н. Управление персоналом: учебное пособие. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2009
3. Банько Н.А., Карташов Б.А., Яшин Н.С. Управление персоналом. Часть I: Учебное пособие. – Волгоград: ВолгГТУ, 2006
4. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005
5. Васильев Ю.В. Теория управления. 2-е изд., доп. учебник / Ю.В. Васильева, Н.В. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2006
6. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. 2-е изд. учебник / Ю.Ф. Гордиенков, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – серия «Высшее образование». – Ростов н / Д: Феникс, 2004
7. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб: Учебное пособие. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2005.
8. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Теория управления персоналом: Учебное пособие. Выпуск 3. – Воронеж: Изд-во ВГУ, 2004.
9. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – учеб. Пособие / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ. 2003
10. Иванов Л.Б., Мурашкин Н.В., Тюкина О.Н. и др. Основы менеджмента: понятие кибернетики и общие вопросы управления. – Псков: ПГПИ, 2000
11. Карякин А.М. Управление персоналом: Учебное пособие. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2005
12. Карякин А.М., Грубов Е.О. Основы кадрового менеджмента: Методическое пособие. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2003
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник, 3-е издание. – М.: ИНФРА-М, 2005

14. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие – М.: ИНФРА-М, 2007
15. Материалы сети интернет [http://www.ravisagro.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=6&Itemid=10](http://www.ravisagro.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=6&Itemid=10) (официальный сайт ООО «АБФ»)
16. <http://lib.rus.ec/b/363960/read> электронный учебник.
17. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Управление персоналом. учебник / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону, 2001 г.
18. Шекин С.В. Управление персоналом в современной организации: учебно-практическое пособие. Издание 4-ое, переработанное и дополненное / С.В. Шекин – Бизнес-школа «Интел-Синтез, 2000
19. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: 4-е изд. учебник / С.В. Шекшня – М.: ЮНИТИ, 2000
20. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения. – М.: МГИУ, 2000

## **Приложение А**

Генеральный директор

(Стратегический менеджер)

Директор

Юрист,

консультант

Директор

Директор

Директор

Менеджера

Менеджера

Менеджера

Менеджера

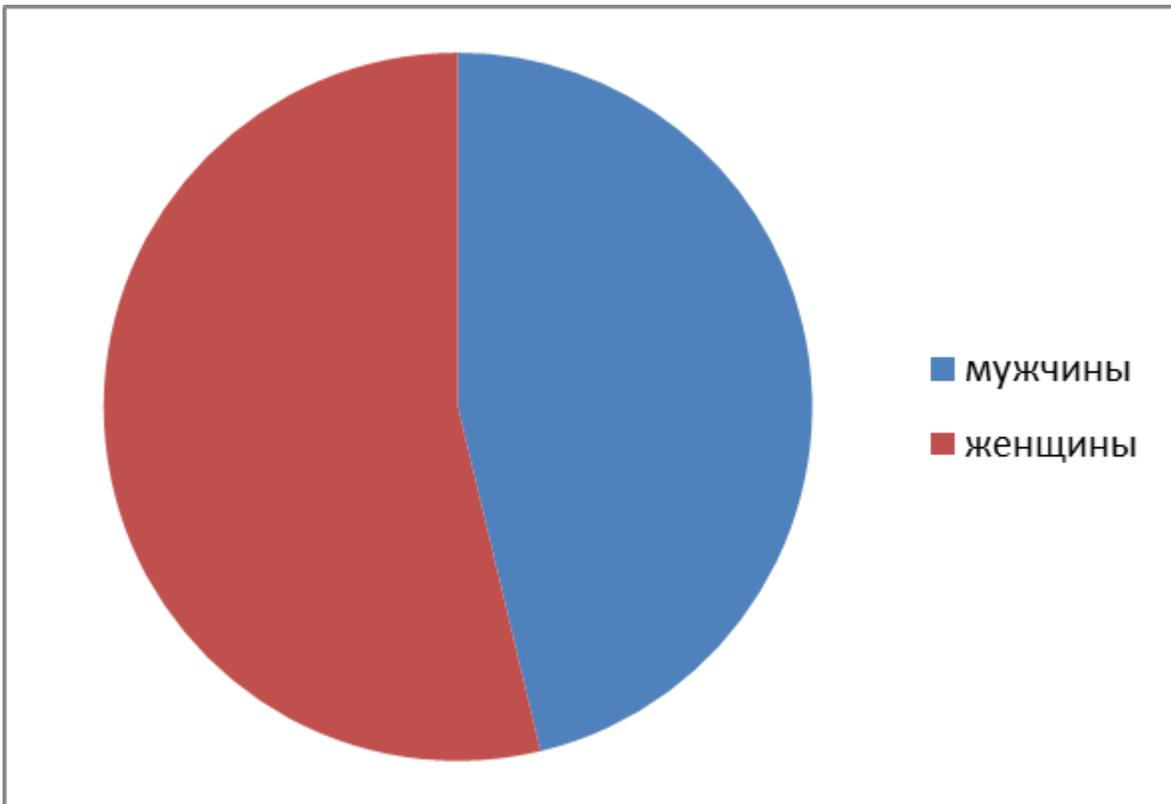
Исполнители

Исполнители

Исполнители

Исполнители

## Приложение Б



Анализ состава кадров по половому признаку

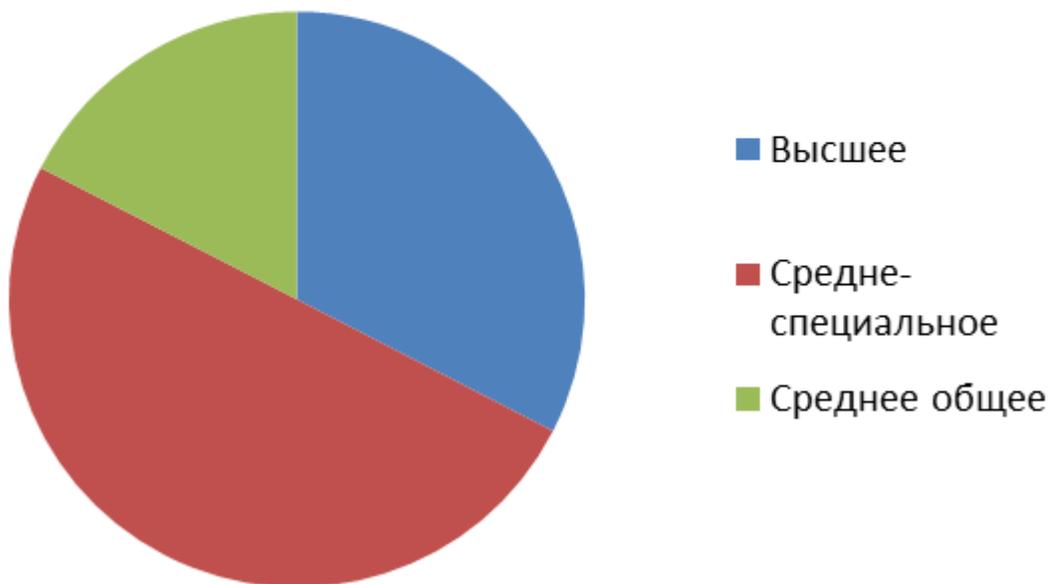
мужчины 179043

женщины 208103

Всего работников 387146

## Приложение В

### Анализ по уровню образования



Анализ состава кадров по уровню образования

Высшее 126048

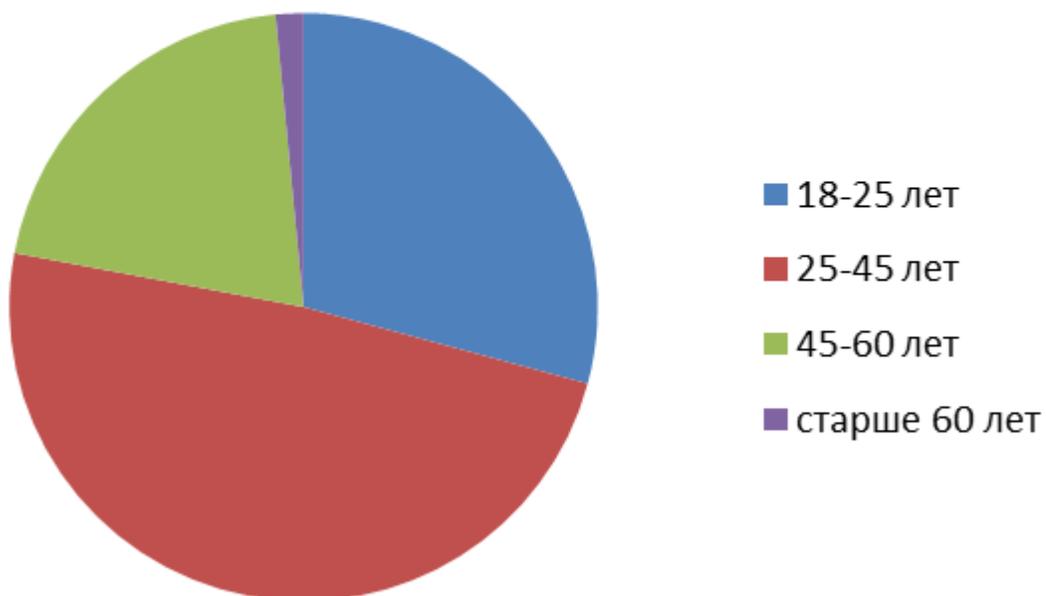
Средне-специальное 193567

Среднее общее 67531

Всего работников 387146

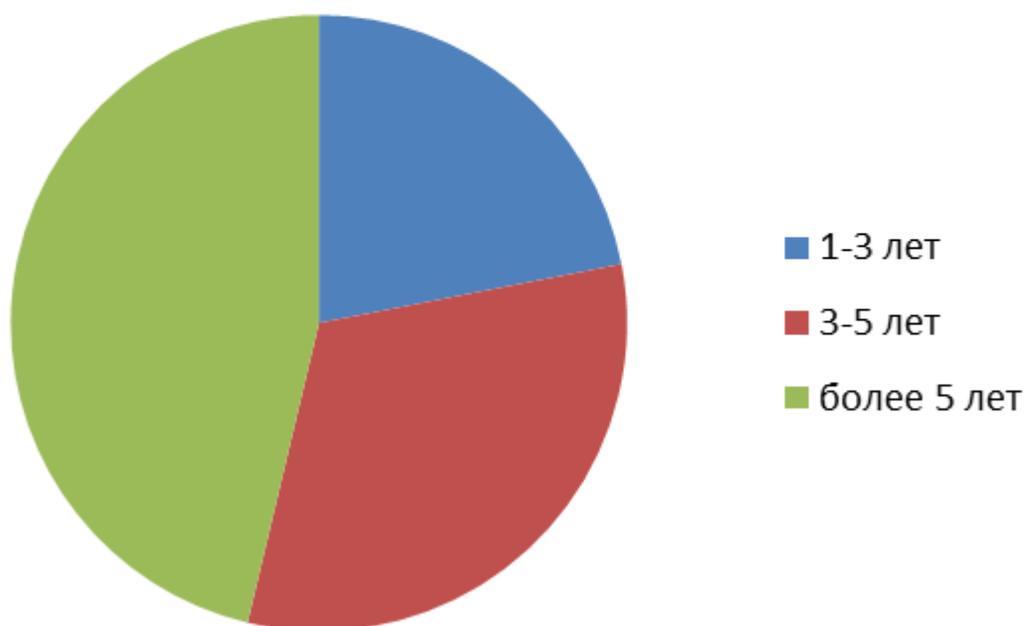
## Приложение Г

## Анализ состава кадров по возрасту



Приложение Д

## Анализ состава кадров по рабочему стажу



Анализ состава кадров по рабочему стажу

1-3 лет                    84927

3-5 лет                    123065

Более 5 лет              179154

Всего работников 387146

Размещено на Allbest.ru