

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность темы курсовой работы обосновывается, тем, что лозунг «кадры решают все» сегодня особенно актуален. Именно в силу вышеперечисленной тенденции, в условиях развития рыночной экономики особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм и подходов к кадровой стратегии, позволяющей повысить социально-экономическую эффективность производства. Выбор темы обусловлен её актуальностью в современных условиях. Стратегическое планирование и управление человеческими ресурсами – это планирование и управление формированием конкурентоспособности трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Без нужных людей организация не сможет достичь своих целей и выжить. Какие бы ни были прекрасные идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно, вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания организации. Человек является важнейшим элементом производственного процесса на предприятии. Надежным фундаментом его являются работники, специалисты организации.

Целью курсовой работы является разработка комплекса мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики организации ООО «Ракурс Фуд». Для достижения этой цели, автор курсовой работы поставил перед собой следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические аспекты кадровой стратегии организации с учетом отраслевой принадлежности;
- 2) Проанализировать современное состояние кадровой стратегии с учетом отраслевой принадлежности;
- 3) Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии с учетом отраслевой принадлежности.

Объектом исследования является ООО «Кантри Фуд».

Предметом исследования является кадровая стратегия организации с учетом отраслевой принадлежности.

ООО «Кантри Фуд».

Методы исследования: анализ научной литературы, изучение динамики статистических кадровых и иных показателей деятельности ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг, наблюдение, изучение критериев эффективности кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд».

Курсовая работа, состоит из введения, трех основных разделов, заключения, семи параграфов, списка использованной литературы, приложения.

Информационная база курсовой работы включает нормативно-правовые акты, статистические материалы, труды ведущих отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам кадровой стратегии, еще в 80-90-е годы XX века в отечественной науке появились исследования Виханского О.С., Кибанова А.Я., Короткова Э.М., Травина Е.И., Журавлева П.В., Шекшни С.В., Понукалина А.А., Гвоздевой Н.И., Землянухиной С.Г. и других, в которых обосновывались современные подходы к активизации человеческого фактора в условиях становления рыночной экономики. При написании курсовой работы, автор использовал учебные пособия по управлению персоналом таких авторов как: Кибанова А.Я., Маслов Е.В., Базаров Т.Ю. и т.д.; по менеджменту – Поршневу А.Г., Веснин В.Р. и периодические издания, а также текущий архив ООО «Кантри Фуд».

Практическая значимость курсовой работы заключается в том, что комплекс предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии персонала ООО «Кантри Фуд», что существенно улучшит кадровый потенциал организации, что соответственно принесет социальный и экономический эффект.

# **1. Теоретические аспекты кадровой стратегии организации с учетом отраслевой принадлежности**

## **1.1. Понятие и сущность кадровой стратегии организации**

Вначале охарактеризуем понятие персонала организации различных ученых теоретиков – Маслов Е.В., под персоналом понимает совокупность всех

человеческих ресурсов, которым обладает организация [17].

Сторонники данного определения рассматривают категорию персонал с позицией его сущностного анализа, второго подхода придерживаются авторы, ориентированные на рассмотрение практических вопросов управления.

По мнению Костина Г., персонал – представляет собой личный состав, организации, предприятия или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам [15].

Приведенные определения не противоречат друг другу, но являются рассмотрением одного объекта с различных позиций. Попытку их обобщения предприняли ученые Государственного университета управления.

Согласно предложенному ими определению, персонал представляет собой личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками: квалификацией, компетенциями, способностями, установками, автору дипломного проекта более аргументированной кажется точка зрения ученых Государственного университета управления [11].

По мнению Дробницкого О.Г., управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и основных направлений кадровой работы и методов управления персоналом [11].

В управлении персоналом существует единая цель: обеспечение организации высококвалифицированными кадрами. В условиях трансформируемой экономики нерешенность многих проблем управления персоналом становится главным препятствием формирования рыночных отношений на уровне организации, порождает определенные деформации социально-трудовой сферы региона и общества.

Эффективное управление персоналом позволяет предприятию быть нечто большим, чем суммой его отдельных компонентов – капитала и сотрудников.

Раскрытие противоречий системы управления персоналом позволяет, по мнению автора, с новой точки зрения подойти к анализу концептуальных положений, ее целей, задач и функций, выявить объективные проблемы и источники развития.

В практической области это будет способствовать оптимизации разработки и внедрения современных систем управления персоналом с учетом закономерностей их развития и особенностей деятельности организации. Поэтому исследование процесса развития системы управления персоналом и изучение её противоречий может предотвратить многие ошибки, что будет способствовать повышению эффективности формирования системы управления персоналом [11].

Далее изучим характеристику и сущность исторического развития понятия управления персоналом в организации по мнению Бикбулатова Э., управление персоналом, как самостоятельная дисциплина зародилось в начале XX века. Таким образом, управление персоналом представляет собой молодую науку, изобилующую недостаточно изученными вопросами и направлениями. До недавнего времени общей тенденцией исследований в этой области была нацеленность на решение отдельных актуальных практических задач [8].

С одной стороны, это положительно сказывалось на деятельности хозяйствующих субъектов, использующих современные подходы управления персоналом, но, с другой стороны, привело к тому, что вопросы общестратегического управления оставались за рамками внимания исследователей. Во-вторых, в настоящее время в теории управления персоналом не существует терминологического единства относительно ее ключевых понятий: «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы». Дискуссия в этой сфере оживлено ведется, ученые предлагают на суд научной общественности новые видения основных категорий управления персоналом и выдвигают новые термины.

Все это является свидетельством бурного развития данного научного направления и активного научного поиска. Анализируя эволюцию понятийного аппарата управления персоналом, отметим, что большой вклад в становление данного научного направления в России внесли А.К.Гастев и П.М.Кержанцев, которые использовали понятие «управление трудом». В настоящее время, наиболее распространенным как в России, так и за рубежом является дефиниция «управление персоналом». Однако, например Мумладзе Р., придерживается термина «управление человеческими ресурсами», считая его более современным и емким [19].

В отечественной практико-ориентированной литературе относительно рассматриваемого вида управленческой деятельности распространен термин «кадровая работа», который Егоров С.И. определяет как «совокупность логически и организационно взаимосвязанных систематических конструктивных практических действий, призванных обеспечить реализацию выдвинутых кадровой политикой

целей и задач в области подготовки, отбора, перемещения кадров, включая подготовку резервов на выдвижение» [13].

Многие современные ученые, отвергают понятие «кадры» как таковое, считая более приемлемым термин «персонал» [24].

Действительно, само по себе понятие «кадры» ассоциируется с опытом управления предприятиями командной экономики и воспринимается как следование устаревшим подходам.

При этом, если некоторые базовые термины экономической теории, которые использовались как до, так и во время рыночных преобразований отечественной экономики просто получили новые более адекватные определения, то с термином «кадры» этого не произошло.

Оставляя за скобками данную почти филологическую дискуссию, считается, что выражение «кадровая стратегия» более удобно в использовании чем «стратегия в области управления персоналом предприятия». Таким образом, в рамках исследования будем считать упомянутые выражения синонимами. Аналогичное упрощение произошло и в отношении термина «кадровая политика», который синонимичен выражению «политика предприятия в области управления персоналом», позиция схожа с позицией Балыкина Т. [6].

Кадровая стратегия – это разработанное руководством организации приоритетное, качественное определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и её ресурсные возможности. На сегодняшний день в работе с кадрами наступил новый период, характеризующийся возрастанием внимания к личности работника, к поискам новых стимулов, что выдвигает проблему создания системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических стимулах и социальных гарантиях.

Важную роль играет кадровая стратегия, практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по их управлению с системой управления персоналом. Поэтому планирование работы с персоналом позволяет добиться поставленных целей с минимальными затратами материальных и человеческих ресурсов [16].

Представительства зарубежных компаний были первыми, кто начал создавать кадровую стратегию. Поэтому в России практика стратегического планирования

работы с персоналом только еще получает распространение и в настоящее время с уверенностью можно сказать, что российские организации все больше внимания проявляют к этой области планирования.

Кадровая стратегия организации определяется факторами:

- внешней и внутренней средой функционирования организации;
- типом стратегии организации, принятой её руководством;
- уровнем планирования;
- открытостью или закрытостью кадровой политики;
- компетенцией персонала.

Основными чертами кадровой стратегии организации являются:

- долгосрочный характер (формирование психологических установок, системы мотивации, структуры персонала, системы управления персоналом требует длительного периода времени);
- связь со стратегией организации в целом (изменение стратегии организации требует корректировки кадровой стратегии, т.е. изменение структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления) [17].

Сущность стратегии организации состоит в обеспечении скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом, в ходе выполнения стратегии решаются основные задачи:

- устанавливается приоритетность среди административных задач, т.е. задач общего руководства, с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система кадровой стратегии. В первую очередь это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, правовых и других подсистем;
- устанавливается соответствие между выбранной кадровой стратегией и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом, с тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии. Такое соответствие имеет место по

некоторым характеристикам организации, например: ее структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей и т.д.;

– выбирается необходимый и соответствующий данной кадровой стратегии стиль руководства организацией в целом и отдельными подразделениями.

## **1.2. Инструменты реализации кадровой стратегии**

Как известно инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Кадровое планирование – это определение того, когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется работников.

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

Этап внедрения стратегии включает:

1. разработку плана внедрения кадровой стратегии;
2. разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
3. активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Внедрение стратегии предполагает, что работников необходимо информировать об основных направлениях принятой стратегии, о ее содержании и об основных задачах, решение которых предполагает данная стратегия. Все это происходит посредством проведения конференций, семинаров и консультаций с руководителями и работниками системы управления персоналом [7].

На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы:

1. наличие технологий (механизмов) внедрения стратегий;
2. качество оперативных и тактических решений системы управления персоналом;
3. взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий;

4. качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом;
5. наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой;
6. качество и совместимость с организационной культурой;
7. качество и состав применяемых методов управления персоналом.

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

На формирование и осуществление процесса стратегического контроля воздействуют факторы: системы кадровой стратегии; системы стратегических целей и задач, промежуточных критериев; ход внедрения системы кадровой стратегии и реализации стратегии; соответствие реализуемых стратегий и качества систем состояния среды; качество обратной связи; наличие и качество механизмов координации.

### **1.3. Сущность проектирования взаимодействия службы правления**

#### **с другими звеньями**

Кадровая служба – это функциональное подразделение организации, подчиняющееся, основными задачами которого являются:

- организация работы по выработке кадровой политики;
- подбор, отбор, расстановка, изучение и использование рабочих кадров, руководителей и специалистов;
- участие в формировании стабильного коллектива;
- создание кадрового резерва и работа с ним; организация учета кадров.

Обычно отдел кадров подчиняется заместителю директора по кадрам.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом [4].

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Подразделения - носители функций управления персоналом - могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом.

Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала [6].

Авторитет кадровой службы зависит не только от ее полномочий распорядительства, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы.

Поэтому в зарубежной практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала и все более очевидного его влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

В зависимости от степени развития и особенностей организации структурное местоположение кадровой службы может быть различным.

В зарубежной практике выделяются несколько таких вариантов (см.рис. 1).

Руководитель организации

|                           |                     |                        |                              |
|---------------------------|---------------------|------------------------|------------------------------|
| Исследования и разработки | производство        | реализация             | администрирование            |
| Планирование              | финансы и бух. учет | организация управления | служба управления персоналом |

Рисунок 1 - Структурная подчиненность кадровой службы руководителю по администрированию

Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме.

Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штатного подразделения [7].

Вариант 2: структурное подчинение службы управления персоналом в качестве штатного отдела общему руководству организации.

Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. С другой стороны, следует исключить при таком варианте опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

Руководитель организации

коммерческий Директор

директор по производству

технический директор

финансовый директор

Рисунок 2 - Второй вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Важным этапом построения оргструктуры управления является предварительное формирование состава ее подсистем [11].

Таким образом, структура кадровой стратегии в организации состоит из следующих главных элементов: объект стратегического управления, субъект стратегического управления, цель кадровой стратегии, задачи кадровой стратегии, механизмы управления персоналом: инструкции, положения, приказы, локальные нормативные акты, коллективный договор.

## **2. Изучение влияния отраслевой специфики организации на её кадровую стратегию ООО «Кантри Фуд»**

### **2.1. Характеристика технико-экономических показателей деятельности организации**

Адрес местонахождения ООО «Кантри Фуд»: РФ, г.Москва.

Основной миссией предприятия ООО «Кантри Фуд» является удовлетворение потребности населения и бизнеса г.Москва в продовольственных товарах и получение прибыли.

Целью деятельности ООО «Кантри Фуд» является насыщение рынка продовольственными товарами и извлечение прибыли в интересах участников общества.

В рамках поставленной цели ООО «Кантри Фуд» выполняет следующие задачи:

- осуществляет управление финансовыми, материальными, кадровыми ресурсами; организует финансово-хозяйственную деятельность;
- организует закупку, хранение и реализацию товаров, для достижения цели решаются следующие задачи:
  - закупка и хранение товаров;
  - реализация товаров покупателям с различными потребностями;
  - оказание дополнительных услуг для привлечения покупателей и бизнес партнеров.

Общество с ограниченной ответственностью «Кантри Фуд» осуществляет следующие виды деятельности.

Оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами.

Оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями.

Оптовая торговля сахаром и сахаристыми кондитерскими изделиями, включая шоколад.

Представим показатели, характеризующие финансово-хозяйственное состояние деятельности организации ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 годов. В 2018 году валовый доход получен в сумме 30,6 млн.рублей, что больше прошлого года на 3,1 млн. рублей (см.табл. 1).

Таблица 1 - Показатели, характеризующие финансово-хозяйственное состояние ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 годов (тыс.руб, %).

| 1             | Ед. изм.  | 2016 г. | 2017 г. | Сравнение к 2016 г. |        | 2018 г. | Сравнение к 2017 г. |        |
|---------------|-----------|---------|---------|---------------------|--------|---------|---------------------|--------|
|               |           |         |         | в сумме             | %      |         | в сумме             | %      |
|               |           | 3       | 4       | 5                   | 6      | 7       | 8                   | 9      |
| Товарооборот  | Тыс. руб. | 47674   | 55447   | +7773               | +114,4 | 65357,9 | 9910                | +113,9 |
| Валовый доход | Тыс. руб. | 21463   | 27123   | 6344                | +128,8 | 30617   | 3494                | +110,6 |

|  |              |        |        |         |       |       |        |        |
|--|--------------|--------|--------|---------|-------|-------|--------|--------|
| Уровень валового дохода к товарообороту    | Тыс.<br>руб. | 23,5   | 21,9   | -1,6    | -0,7  | 19,3  | -2,6   |        |
| Ср.месячная оплата труда на 1-го работника | Тыс.<br>руб. | 16,4   | 19,8   | 3,1     | 9,5   | 20,3  | 0,5    | 2,3%   |
| Прибыль                                    | Тыс.<br>руб. | 5630,8 | 5377   | -230    | -97,3 | 5678  | 301    | +101,3 |
| Доходы от аренды                           | Тыс.<br>руб. | 0      | 1502,4 | +1502,4 | +100  | 911,5 | -590,9 | -60,7  |
| Внереализационные доходы, доход от аренды  | Тыс.<br>руб  | 498    | 183    | -315    | 367   | 533   | 350    | +291,1 |
| Налог на прибыль с НДС                     | Тыс<br>руб.  | 456,3  | 680,4  | 224,2   | 187,3 | 628,9 | 51,5   | +106,4 |

Источник: годовые отчеты о деятельности ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.

Как видно из данных таблицы 1 несмотря на рост валового дохода в сумме, уровень к товарообороту снизился на 2,6 процента, это объясняется тем, что все торговые базы сети снизили цену оптовых продаж продукции и торговую наценку на товары, снижение составило от 25 процентов на 15 процентов. Издержки обращения по предприятию за 2018 год составили 24,9 млн. рублей, что больше в сравнении с 2016 годом на 9,8 млн.рублей.

Наибольший удельный вес в расходах 2018 года занимает заработная плата - 55.6 процентов, против 58,7 процентов в 2017 году.

Автор представит численный состав, различные категории звеньев персонала и уровень профессионального образования сотрудников в ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг.(см.табл. 2.-3).

Таблица 2 - Численный состав и категории звеньев персонала ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг. (кол-во человек)

| Категории персонала   | Год  |      |      |
|---|------|------|------|
|   | 2016 | 2017 | 2018 |
| Руководители высшего звена (ген.директор, заместитель ген.директора, финансовый директор) | 3    | 2    | 3    |
| Руководители среднего звена (руководители отделов)  | 12   | 12   | 13   |
| Торговый персонал   | 15   | 20   | 20   |
| Вспомогательный персонал (складские рабочие)  | 11   | 12   | 12   |
| Всего:  | 41   | 46   | 48   |

Источник: годовые отчеты о деятельности ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.

Как видно из данных таблицы 2., численный состав различных звеньев персонала ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг., сформирован и достаточно устойчив. Руководители высшего звена (генеральный директор, заместитель генерального директора компании, финансовый директор) составляют 3 человека, в 2016 году, в 2018 году количество руководящего персонала высшего звена компании ООО «Кантри Фуд» не претерпело изменений.

Руководители среднего звена (начальники отделов) ООО «Кантри Фуд» составили 12 человек в 2016 году до 13 человек в 2018 году.

Торговый и складской персонал ООО «Кантри Фуд» составляет основную массу сотрудников компании с 26 человек в 2016 году до 32 человек в 2018 году.

Представим структуру персонала по уровню профессионального образованию в ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.(см.табл. 3).

Таблица 3 - Структура персонала по уровню профессионального образования ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг. (чел).

| Образование                | год  |      |      |
|----------------------------|------|------|------|
|                            | 2016 | 2017 | 2018 |
| Высшее                     | 10   | 11   | 12   |
| Начальное профессиональное | 13   | 16   | 17   |
| Среднее                    | 18   | 19   | 19   |
| Всего:                     | 41   | 46   | 48   |

Источник: кадровые отчеты о деятельности ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.

Как видно из данных таблица 3., численный состав и структура персонала по образованию ООО «Кантри Фуд» следующая:

Количество сотрудников ООО «Кантри Фуд» имеющих высшее образование возросло: с 10 человек в 2016 году до 12 человек в 2018 году, уровень начального профессионального образования имели в 2016 году 12 человек, в 2018 году количество сотрудников имеющих начальное профессиональное образование составило 15 человек, прослеживается тенденция увеличения количества сотрудников имеющих начальное профессиональное образование, среднее образование в ООО «Кантри Фуд» имели в 2016 году 18 человек, в 2018 году средним образованием обладали 19 человек, прослеживается тенденция снижения сотрудников имеющих среднее образование, образовательный персонал незначительно, но растет.

По сравнению с 2016 годом средняя заработная плата работников предприятия в 2017 году выросла на 144 рубля, а в 2018 году по сравнению с 2017 годом – еще

примерно на 500 рублей, это говорит о недостаточном повышении материального обеспечения работников компании за последние годы.

Таким образом, на основании вышеизложенного автор конкретизирует сильные и слабые стороны в деятельности компании ООО «Кантри Фуд».

Сильными сторонами компании является:

- рост прибыли от деятельности компании ООО «Кантри Фуд»;
- в целом сформированный кадровый состав.

Слабыми сторонами предприятия являются:

- снижение динамики роста материального обеспечения работников компании за последние годы;
- несмотря на рост валового дохода в сумме уровень к товарообороту ООО «Кантри Фуд», снизился на 2,6 процента, негативная тенденция.

Система управления ООО «Кантри Фуд» состоит из ряда взаимосвязанных элементов, которые включают: цель, задачи, структуру, методы, принципы, функции.

Предоставим организационную структуру ООО «Кантри Фуд» (см. рис. 3).

Генеральный директор

Заместитель ген. директора

Финансовый директор

Заведующая оптовой базой

Бухгалтерия

Отдел продаж, куратор

Администратор / менеджеры

Отдел кадров

Торговый и вспомогательный персонал

Рисунок 3 - Организационная структура управления

ООО «Кантри Фуд»

Управляющая подсистема ООО «Кантри Фуд» представлена руководителями трех уровней: высшего, среднего и первичного звена управления. Управляемая подсистема системы управления ООО «Кантри Фуд» представлена основным персоналом, который включает специалистов, торговый и вспомогательный персонал.

## **2.2. Исследование кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики организации ООО «Кантри Фуд»**

Для работы службы персонала и для реализации кадровой стратегии в сфере управления человеческими ресурсами в организации ООО «Кантри Фуд» разработаны следующие документы:

- Положение о работе отдела кадров (служба персонала), Приказ №28 от 12.07.2018 г.;
- Положение о «Премировании персонала» (Приказ постановление №17 от 24.11.15 г.) и другие документы;
- Инструкция, Положение в области кадровой политики ООО «Кантри Фуд» на период до 2018 г.
- Планы кадровой стратегии в организации ООО «Кантри Фуд» на период от 2016 г., до 2018 г. (Приказ постановление №1 от 20.12.12 г.).

Проанализируем элементы системы кадровой стратегии в ООО «Кантри Фуд».

Объект кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» – это совокупный трудовой потенциал компании динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, кадровая политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом.

Субъектом кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» выступает руководство и отдел кадров компании.

Цель кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» – обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потенциала компании в расчете на предстоящий длительный период.

Задачи кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд»:

- обеспечить ООО «Кантри Фуд» необходимым трудовым потенциалом в соответствии с её стратегическим направлением;
- формирование внутренней среды таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала ООО «Кантри Фуд»;
- проведение кадровой политики в ООО «Кантри Фуд» в соответствии с поставленными целями, обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков в ООО «Кантри Фуд».

Методы кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд»:

- постановка и реализация целей, планов в области кадровой стратегии, ротация, различные методики профессионального продвижения сотрудников и других кадровых инструментов в деятельности компании. Принципы кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд»: стратегическая направленность, преемственность, комплексность, взаимозаменяемость, взаимопонимание, принципы выполняются частично, установлено из устной беседы с руководителем компании.

У компании ООО «Кантри Фуд» есть долгосрочная цель - расширение сбыта продукции на 4% до 2018 года, одним из ресурсов для достижения поставленной цели является персонал.

**Кадровая стратегия** ООО «Кантри Фуд» - это определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее её стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива.

Цель **кадровой стратегии** ООО «Кантри Фуд» - это обеспечение компании высококвалифицированным персоналом способным решать поставленные цели и задачи кадровой стратегии, кадровая стратегия в целом соответствует стратегии развития компании.

Задачи кадровой стратегии за 2016-2018 гг.:

- усилить возможности ООО «Кантри Фуд» противостоять конкурентам на рынке труда, максимально эффективно использовать свои сильные и слабые стороны во внешнем окружении;
- увеличить конкурентные преимущества ООО «Кантри Фуд» посредством создания условий для эффективного использования и развития трудового потенциала, формирования компетентного и квалифицированного персонала.

Представим этапы и направления кадровой стратегии управления человеческими ресурсами ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг. (см.табл. 4).

Таблица 4 - Этапы и направления кадровой стратегии управления человеческими ресурсами ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.

| Этапы кадровой стратегии | Направления, задачи | Критерии | Ответственные лица |
|--------------------------|---------------------|----------|--------------------|
|--------------------------|---------------------|----------|--------------------|

1. Разработка и согласование целей и задач кадровой стратегии и её соответствие стратегии развития компании, сроки 2016 г.

Задачи:

- увеличить конкурентные преимущества ООО «Кантри Фуд» посредством создания условий для эффективного использования и развития трудового потенциала;

- усилить возможности ООО «Кантри Фуд» противостоять конкурентам на рынке труда;

- определить проблемные зоны

достижение поставленных стратегических целей и задач

Руководство

|  |  |                                   |                     |
|--|--|-----------------------------------|---------------------|
| <p>2. Реализация стратегического плана по работе с персоналом, сроки 2016-2018 гг.</p>                         | <p>- в сфере укомплектованности кадровым составом и его соответствию стратегии развития компании,</p>                    |                                   |                     |
|  | <p>- в сфере текучести кадров ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг.</p>   |                                   |                     |
|  | <p>- в сфере динамики обучения и повышения квалификации персонала в ООО «Кантри Фуд» за период с 2016-2018 годы;</p>     | <p>достижение /не достижение</p>  | <p>Руководство</p>  |
|  | <p>- в сфере ротации, карьерного роста;</p>  | <p>количественных показателей</p> | <p>Отдел кадров</p> |
|  | <p>- в сфере совпадения ценностей сотрудников и ценностей установленных стратегическим планом управления персоналом;</p> |                                   |                     |
| <p>- в сфере повышения трудового потенциала компании в расчете на предстоящий длительный период до 2020 г.</p> |  |                                   |                     |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 3. Мониторинг оценки выполнения / невыполнения количественных показателей кадровой стратегии, контроль исполнения этапов кадровой стратегии, сроки 2017-2018 г. | Наблюдение, анализ выполнения стратегического плана в разных направлениях кадровой работы   | достижение / не достижение количественных показателей                         | Руководство<br>Отдел кадров                |
| 4. Обсуждение результатов стратегического плана, финансовые ресурсы   | Наблюдение, анализ выполнения стратегического плана в разных направлениях кадровой работы<br>Определение необходимых финансовых средств | достижение / не достижение количественных показателей<br>Согласование бюджета | Руководство<br>Отдел кадров<br>Бухгалтерия |

Таким образом, основные этапы кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг., следующие:

Этапы:

1. разработка и согласование целей и задач кадровой стратегии и её соответствие стратегии развития компании, сроки 2016 г.
2. Реализация стратегического плана по работе с персоналом, сроки 2016-2018 гг.
3. Мониторинг оценки выполнения / невыполнения количественных показателей кадровой стратегии, контроль исполнения, сроки 2017-2018 г.
4. Обсуждение результатов стратегического плана, финансовые ресурсы.

Представим финансовые затраты на функционирование процесса стратегического планирования и управления персоналом в ООО «Кантри Фуд» (см.табл. 5).

Таблица 5 - Финансовые ресурсы на функционирование процесса стратегического планирования и управления персоналом в ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.

(затраты) (млн.руб.)

| Статья расходов   | 2016<br>г. | 2017<br>г.   | 2018<br>г.   |
|---|------------|--------------|--------------|
| всего   | 10,3       | всего<br>7,2 | всего<br>9,3 |
| из них:   |            |              |              |
| - определение цели, задач, методов кадровой стратегии   | 0,018      | 0,020        | 0,021        |
| - выполнение стратегических планов укомплектованности персоналом ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг., (включая материальное стимулирование) | 4,1        | 3,9          | 4,1          |
| - ротация, должностной рост   | 2,1        | 2,0          | 2,0          |
| - обучение и повышение квалификации   | 2,0        | 1,9          | 1,8          |
| - внутренняя организационная культура ООО «Кантри Фуд»  | 1,1        | 1,2          | 1,3          |

Источник: кадровые отчеты о деятельности ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.

Как видно из данных таблицы 5., финансовые ресурсы на функционирование системы стратегического планирования и управления персоналом снижаются, причина: не главный приоритет в стратегических целях компании, главный приоритет обновление автопаркового состава, другая причина снижение динамики прибыли в компании.

Далее автор в аналитической части будет раскрывать тему курсовой работы используя следующие критерии эффективности стратегического планирования и управления человеческими ресурсами ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг.:

- % достижения поставленных целей, стратегических планов по кадровой работе ООО «Кантри Фуд»;

- укомплектованность кадровым составом и его соответствие стратегии развития компании, ротации, перспективы должностного роста;
- наличие планов по работе с персоналом;
- совпадение ценностей сотрудников и ценностей установленных стратегическим планом управления персоналом.
- повышение трудового потенциала компании в расчете на предстоящий длительный период до 2020 г.

Проанализируем процент достижения поставленных стратегических целей, планов в области кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг. (см. табл. 6).

Таблица 6 - Процент достижения поставленных стратегических целей, планов в области кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг., %

| Наименование показателя                               | 2016 гг. |      | 2017 гг. |      | 2018 гг. |      |
|---|----------|------|----------|------|----------|------|
|   | План     | Факт | План     | Факт | План     | Факт |
| %   |          |      |          |      |          |      |
| процент достижения поставленных стратегических целей  | 100      | 85   | 100      | 87   | 100      | 88   |
| процент достижения поставленных стратегических планов | 100      | 87   | 100      | 86   | 100      | 89   |

Источник: годовые отчеты ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.

Процент достижения поставленных стратегических целей, планов в области кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг., выполнялся не в полной мере, причина: нехватка финансирования, перераспределение прибыли компании в другие направления развития компании (техническое обеспечение).

Приведем выдержку из плана кадровой стратегии в организации ООО «Кантри Фуд» на период от 2016 г., до 2018 г. (Приказ постановление №1 от 20.11.10г.) согласно которому планируемая укомплектованность штатов ООО «Кантри Фуд» на

период 2016-2018 гг., должна была составить за период 3 лет 100%.

Проанализируем выполнение стратегических планов по укомплектованности персоналом ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг. (см. табл. 7).

Таблица 7 - Данные по выполнению стратегических планов по укомплектованности персоналом ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг. (кол-во человек)

| Наименование показателя   | 2016 г. |      | 2017 г. |      | 2018 г. |      |
|---|---------|------|---------|------|---------|------|
|   | План    | Факт | План    | Факт | План    | Факт |
| Численность персонала, всего (чел.), из них:  | 41      | 41   | 48      | 46   | 50      | 48   |
| Руководители высшего звена (ген.директор, заместитель ген.директора, финансовый директор) | 3       | 3    | 2       | 2    | 3       | 3    |
| Руководители среднего звена (руководители отделов)  | 12      | 12   | 12      | 12   | 13      | 13   |
| Торговый персонал, включая специалистов в сфере продаж                                    | 15      | 15   | 22      | 20   | 22      | 20   |
| Вспомогательный персонал (складские рабочие)  | 11      | 11   | 12      | 12   | 12      | 12   |

Источник: кадровые отчеты ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.

Как видно из данных таблицы 7., по выполнению стратегических планов по укомплектованности персоналом ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг., во всех категориях персонала за исключением категории торговый персонал, а именно специалистов сферы продаж, штат укомплектован.

Проанализируем причины нехватки персонала, среди специалистов сферы продаж: ненормированный рабочий день, частые разъезды, не достаточно высокая заработная плата в компании для этой категории персонала. Соответственно укомплектованность штатов ООО «Кантри Фуд» на период 2016-2018 гг., которая

согласно плану кадровой стратегии в организации ООО «Кантри Фуд» на период до 2018 г. должна была составить за период 3 лет 100%, не выполнена.

В компании не хватает квалифицированных специалистов, по штату положено в 2018 году 22 специалистов, а по факту их только 20, нехватка специалистов в области оптовых продаж обосновывается не достаточно высокой заработной платой и тяжелыми условиями и графиком труда.

Поскольку стратегия компании ООО «Кантри Фуд» предусматривает расширение сбыта продукции на 4% до 2018 года, компании необходимо в этот период 3 специалиста по продажам включая, оптовые продажи, планируемые требования: стаж работы в этой сфере от 1 года, среднее, высшее профессиональное торговое образование, возраст от 25 до 45 лет.

Исходя из беседы с руководителем отдела кадров анализ трудового потенциала в компании ведется не в достаточной мере.

Согласно выдержке из плана кадровой стратегии в организации ООО «Кантри Фуд» на период до 2018 г. (Приказ постановление №1 от 20.11.10г.), текучесть персонала ООО «Кантри Фуд» за три года в среднем не должна превышать 10% от общей численности работников.

Проанализируем данные о текучести кадров сведены в таблицу 8.

Таблица 8 - Текучесть кадров ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг. (%)

Годы % от общего уровня

2016 14,3

2017 15%

2018 16%

Источник: кадровые отчеты ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.

Из данных таблицы 8., видно, что текучесть персонала в компании значительна и имеет тенденцию к увеличению из года в год. Текучесть персонала превышает

планируемые показатели за период 2016-2018 гг. Эти данные свидетельствует о не внимании высшего менеджмента к стратегическому управлению персоналом и улучшению внутриорганизационного климата, а также о не верности выбранной политики в области мотивации и стимулирования. Текучесть персонала достаточно высока и это говорит о необходимости работы в этом направлении, план кадровой стратегии в организации ООО «Кантри Фуд» на период до 2018 г., согласно которому текучесть персонала не должна превышать 10% в среднем не выполняется. Из плана кадровой стратегии в организации ООО «Кантри Фуд» на период от 2016 г., до 2018 г., за три года должно обучиться и повысить свою квалификацию не менее 12 человек в год. Далее автором был проведён анализ динамики обучения и повышения квалификации персонала в ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 годы (см.рис. 4).

Рисунок 4 - Динамика обучения и повышения квалификации персонала в ООО «Кантри Фуд» за период с 2016-2018 годы (кол-во чел).

Динамика повышения квалификации персонала в ООО «Кантри Фуд» в период с 2016-2018 годы достаточно стабильная и представляет в целом относительно невысокие показатели повышения квалификации персонала в ООО «Кантри Фуд». В период 2016 года обучилось 11 человек, в 2017 году обучилось 10 человек, в 2018 году обучилось 9 человек. Невысокий уровень повышения квалификации персонала компании связан с причиной неприоритетного направления программ обучения и развития персонала в компании. Из плана кадровой стратегии в организации ООО «Кантри Фуд» на период от 2016 г., до 2018 г., план не выполнен.

Из плана кадровой стратегии в организации ООО «Кантри Фуд» на период от 2016 г., до 2018 г., за три года процедуру ротации должны были пройти не менее 7 человек в год, план не выполнен.

Инструмент ротации, перспективы должностного роста (см.табл. 9).

Таблица 9 - Количество случаев ротации персонала ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 годы (кол-во человек)

| Наименование показателя           | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|
| Численность персонала всего, чел. | 41      | 46      | 48      |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| Ротация персонала                         | 7 | 6 | 5 |
| Ротация персонала со стажем от 1 до 3 лет | 3 | 1 | 1 |

Источник: кадровые отчеты ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.

Из данных таблицы 9 видно, что ротация в компании используется не достаточно эффективно, в 2018 году всего было отмечено 6 случаев ротации персонала внутри компании. Из плана кадровой стратегии в области ротации установлено, что план не выполнен, причина: не достаточная работа отдела кадров в этом направлении.

Из плана кадровой стратегии в организации ООО «Кантри Фуд» на период от 2016 г., до 2018 г., за три года процедуру карьерный рост персонала должны были пройти не менее 5 человек в год, план не выполнен.

На основании данных таблицы 2.3.5., на конец 2018 года в течение года в компании по карьерной лестнице продвинулись 4 человека (см. табл. 10).

Таблица 10 - Карьерный рост персонала ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг., (кол-во случаев карьерного роста)

2016 г. 2016 г. 2018 г.

5 5 4

Источник: кадровые отчеты ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.

Как видно из таблицы 10., возможности и перспектива карьерного роста в компании ООО «Кантри Фуд» функционирует не эффективно, план не выполнен.

Таким образом, автором выявлено, что критерий, ротация, карьерный рост персонала в компании не достаточно эффективен.

Наличие планов по работе с персоналом, для нормального функционирования отдела кадров и реализации кадровой стратегии в компании приняты определенные локальные нормативные акты, они представлены вначале параграфа. Из них, очевидно, что в ООО «Кантри Фуд» есть долгосрочная стратегическая программа по работе с персоналом, многие акты и Мероприятий

действительны, но они были рассчитаны на период от 2016 г., до 2018 г., новой долгосрочной программы кадровой стратегии на период 2018-2020 гг., в компании нет, её необходимо разработать в проектном разделе.

Автор представит данные по повышению трудового потенциала ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.(см.табл. 11).

Таблица 11 - Анализ данных по повышению трудового потенциала ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.

| показатель   | 2016<br>г. | 2017<br>г. | 2018<br>г. |
|--|------------|------------|------------|
| % доля высшего образования, от общего кол-ва работников    | 33         | 31         | 25         |
| Кол-во случаев карьерного роста                            | 5          | 5          | 4          |
| Кол-во случаев ротации                                     | 10         | 7          | 6          |
| Кол-во случаев обучения и повышения квалификации персонала | 11         | 10         | 9          |

Источник: кадровые отчеты ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг.

В итоге анализ данных по повышению трудового потенциала ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг., показал, что в организации осуществляется определенная работа по повышению трудового потенциала компании, инструменты: повышения образовательного уровня, карьерный рост, обучение и повышение квалификации персонала, ротация и другие инструменты согласно стратегическому плану по управлению персоналом, но при этом динамика показателей падает негативная тенденция, причины: нехватка финансирования, приоритет руководства нацелен на обновление материальной базы компании.

Таким образом, проанализировав современное состояние кадровой стратегии с учетом отраслевой принадлежности ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг., автор заключает, что кадровая стратегия находится на среднем уровне.

Исходя из анализа критериев эффективности кадровой стратегии с учетом отраслевой принадлежности ООО «Кантри Фуд» автор определил сильные и слабые стороны, в действующей системе исходя из функций менеджмента.

Сильные стороны изучаемой темы в ООО «Кантри Фуд» следующие:

- 1) функция организации, планирования: в целом сформированы и функционируют элементы кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд»;
- 2) функция организации, планирования: в целом сформирован кадровый состав; 3) функция организации: разработаны локальные акты касаемые кадровой стратегии в ООО «Кантри Фуд».

Слабые стороны кадровой стратегии с учетом отраслевой принадлежности ООО «Кантри Фуд»:

- 1) функция организации, планирования, мотивации: укомплектованность персоналом ООО «Кантри Фуд» не полная, нехватка специалистов в сфере продаж.
- 2) функция мотивации: текучесть кадров в ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг. Текучесть персонала в компании значительна и имеет тенденцию к увеличению из года в год, превышая плановые показатели.
- 3) функция мотивации: перспективы должностного роста сотрудников ООО «Кантри Фуд» необходимо повышать.
- 4) функция мотивации: ротация в компании используется крайне не достаточно, в 2018 году всего было отмечено 6 случаев ротации персонала внутри компании. Инструмент ротация, карьерный рост персонала в компании, не достаточно применяются.
- 5) функция планирования, мотивации: наличие планов по работе с персоналом в ООО «Кантри Фуд» не долгосрочны и рассчитаны до конца 2018 г.
- 6) функция мотивации, контроля: в ходе анализа значимости ценностей во внутренней организационной культуре ООО «Кантри Фуд», установлены определенные различия в реальных рейтингах сотрудников / и рейтингах из плана кадровой стратегии;
- 7) функция мотивации: нехватка финансирования кадровых программ согласно стратегическому плану управления персоналом, приоритет руководства нацелен на обновление материальной базы компании, показатели по повышению трудового

потенциала ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг. снижаются.

Таким образом, проанализировав современное состояние кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» с учетом отраслевой принадлежности, автор заключает, что имеются недостатки и их необходимо устранить или минимизировать.

### **3. Совершенствование кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» с учетом отраслевой специфики**

Одна из главных задач совершенствования кадровой стратегии с учетом отраслевой принадлежности ООО «Кантри Фуд» на период 2018-2020 гг. - это поиск эффективных способов укомплектованности персоналом, исходя из потребностей компании и повышения трудового потенциала компании и соответственно роста конкурентных преимуществ компании ООО «Кантри Фуд» на конкурентном рынке труда региона.

Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация, общие ценности сотрудников, достигаемые материальными и нематериальными стимулами и соблюдением организационных правил в трудовом коллективе.

С целью совершенствования кадровой стратегии с учетом отраслевой принадлежности ООО «Кантри Фуд» на период 2018-2020 гг., автор предлагает следующий комплекс мероприятий направленных на улучшение деятельности ООО «Кантри Фуд» до 2020 г.

1. Программа по совершенствованию кадровой стратегии с учетом отраслевой принадлежности ООО «Кантри Фуд» на 2018 - 2020 гг.
2. Предложения по созданию кадрового резерва специалистов ООО «Кантри Фуд» в сфере продаж на период 2018-2020 гг.

В целях совершенствования кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» с учетом отраслевой принадлежности на период 2018-2020 гг., в ОАО «Кантри Фуд» автор предлагает Проект программы (см.Проект Программы).

Проект

Программы по совершенствованию кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» с учетом отраслевой принадлежности на 2018 - 2020 гг.

## I. Паспорт

|  |  |
|--|--|
| Наименование программы                               | Программа по совершенствованию кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на 2018-2020 гг.  |
| Основания для разработки Программы                   | Реализация комплекса мероприятий для обеспечения совершенствования кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на рынке труда в период 2018-2020 гг. |
| Дата принятия решения о разработке проекта программы | 2018 г.  |
| Заказчик Программы                                   | ООО «Кантри Фуд»   |
| Основной разработчик Программы                       | Автор курсовой работы  |

Цель программы – реализация мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на 2018-2020 гг. с целью обеспечения роста трудового потенциала компании

Основные задачи:

- доукомплектованность персоналом ООО «Кантри Фуд» до 100% до 2020 года;
- принять меры по уменьшению текучести кадров в ООО «Кантри Фуд» до планового норматива до 2020 года;
- разработать меры по улучшению перспектив должностного роста сотрудников ООО «Кантри Фуд» до 2020 года;
- эффективнее использовать ротацию в компании ООО «Кантри Фуд» до 2020 года;
- разработать стратегические планы по работе с персоналом в ООО «Кантри Фуд» до конца 2020 г.;
- уменьшить определенные различия в реальных рейтингах сотрудников / и рейтингах из плана кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд»;
- улучшить формирование внутренней среды таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создали условия и стимулировали воспроизводство и реализацию трудового потенциала ООО «Кантри Фуд» до 2020 года

Цель и задачи программы

Сроки реализации программы 2018-2020 гг.

Ресурсное обеспечение  
Программы

Источники и объемы финансирования. Общий объем необходимых финансовых средств для реализации Программы на 2018–2020 годах составит 3,1 млн.рублей.

Основной источник: текущая прибыль ООО «Кантри Фуд»

- реализованные цель и задачи в области совершенствования кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на рынке труда на 2018-2020 гг.;

- доукомплектование персоналом ООО «Кантри Фуд» до 100% до 2020 года;

- реализованные меры по уменьшению текучести кадров в ООО «Кантри Фуд» до планового норматива до 2020 года;

- выполнение комплекса мер по улучшению перспектив должностного роста сотрудников ООО «Кантри Фуд» до 2020 года;

Ожидаемые результаты  
Программы

- более эффективное использование ротации в компании ООО «Кантри Фуд» до 2020 года;

- разработка планов по работе с персоналом в ООО «Кантри Фуд» до конца 2020 г.;

- уменьшение определенных различий в реальных рейтингах сотрудников / и рейтингах из плана кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд»;

- улучшить формирование внутренней среды таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создали условия и стимулировали воспроизводство и реализацию трудового потенциала ООО «Кантри Фуд» до 2020 года

Контроль

Управление и контроль за реализацией программы возложить на руководство ООО «Кантри Фуд»

Мероприятия программы по совершенствованию кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на 2018-2020 гг.

Мероприятия программы по совершенствованию кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на 2018-2020 гг. (см. пункт 8).

## **II. Характеристика проблем, на решение которых направлена целевая программа.**

- 1) Укомплектованность персоналом ООО «Кантри Фуд» не полная, нехватка специалистов в сфере продаж.
- 2) Текучесть кадров в ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг., значительна и имеет тенденцию к увеличению из года в год, превышая плановые показатели.
- 3) Низкие перспективы должностного роста сотрудников ООО «Кантри Фуд».
- 4) Ротация в компании используется крайне не эффективно, в 2018 году всего было отмечено 6 случаев ротации персонала внутри компании.
- 5) Наличие планов по работе с персоналом в ООО «Кантри Фуд» не долгосрочны и рассчитаны до конца 2018 г.
- 6) Установлены определенные различия в реальных рейтингах сотрудников / и рейтингах из плана кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд».
- 7) Показатели по повышению трудового потенциала ООО «Кантри Фуд» за 2016-2018 гг. снижаются.

**III. Цель программы** - совершенствование кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на 2018-2020 гг., с целью обеспечения роста трудового потенциала компании.

### **Основные задачи:**

- доукомплектованность персоналом ООО «Кантри Фуд» до 100% до 2020 года;
- принять меры по уменьшению текучести кадров в ООО «Кантри Фуд» до планового норматива до 2020 года;

- проработать меры по улучшению перспектив должностного роста сотрудников ООО «Кантри Фуд» до 2020 года;
- эффективнее использовать ротацию в компании ООО «Кантри Фуд» до 2020 года;
- разработать стратегические планы по работе с персоналом в ООО «Кантри Фуд» до конца 2020 г.;
- уменьшить определенные различия в реальных рейтингах сотрудников / и рейтингах из плана кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд», улучшить формирование внутренней среды таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создали условия и стимулировали воспроизводство и реализацию трудового потенциала ООО «Кантри Фуд».

**IV. Сроки реализации программы:** 2018-2020 гг.

**V. Механизм реализации программы.** В мероприятиях Программы предусматривается решение конкретных вопросов по устранению выявленных недостатков и совершенствования кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на период 2018-2020 гг. Предусматривается реализация комплекса мероприятий для совершенствования кадровой стратегии в ООО «Кантри Фуд» на период 2018-2020 гг.

**VI. Ресурсное обеспечение Программы.** Источники и объемы финансирования. Общий объем необходимых финансовых средств для реализации Программы на 2018-2020 годах составляет 3,1 млн.рублей. Основной источник: текущая прибыль ООО «Кантри Фуд».

**VII Организация контроля за реализацией Программы.** Управление и контроль над реализацией программы возложить на руководство ООО «Кантри Фуд», руководителей отделов организации, руководитель отдела кадров компании.

**VIII. Мероприятия программы по совершенствованию кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на 2018-2020 гг.(см. приложение 1).**

**IX. Заключительная часть Программы.** Мероприятия программы по совершенствованию стратегического планирования и управления человеческими ресурсами ООО «Кантри Фуд» на 2018-2020 гг. рассчитаны на определенный период, необходимые кадровые и финансовые ресурсы определены и обозначены.

Ожидаемые конечные результаты реализации Программы:

- доукомплектование персоналом ООО «Кантри Фуд» до 100% до 2020 года;
- реализованные меры по уменьшению текучести кадров в ООО «Кантри Фуд» до планового норматива до 2020 года;
- выполнение комплекса мер по улучшению перспектив должностного роста сотрудников ООО «Кантри Фуд» до 2020 года;
- более эффективное использование ротации в компании ООО «Кантри Фуд» до 2020 года;
- разработка стратегических планов по работе с персоналом в ООО «Кантри Фуд» до конца 2020 г.

## **Заключение**

В итоге **кадровая стратегия** – это определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива.

Цель кадровой стратегии – обеспечение организации высококвалифицированным персоналом на долгосрочный период.

Задачи кадровой стратегии:

- обеспечить организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;
- формирование внутренней среды таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала.

На основании вышеизложенного автор конкретизирует сильные и слабые стороны в деятельности компании ООО «Кантри Фуд».

Сильными сторонами компании является:

- рост прибыли от деятельности компании ООО «Кантри Фуд»;

- в целом сформированный кадровый состав.

Слабыми сторонами предприятия являются:

- снижение динамики роста материального обеспечения работников компании за последние годы;

- несмотря на рост валового дохода в сумме, уровень к товарообороту снизился на 2,5 процента, негативная тенденция.

Проанализировав современное состояние кадровой стратегии в ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг., автор заключает, что стратегическое планирование и управление персоналом находится на среднем уровне.

Исходя из анализа критериев эффективности функционирования кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» автор определил сильные и слабые стороны в действующей структуре.

Сильные стороны кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» следующие:

1) в целом сформированы и функционируют элементы кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд»;

2) в целом сформирован кадровый состав;

3) разработаны локальные акты касаемые кадровой стратегии в ООО «Кантри Фуд».

1) Укомплектованность персоналом ООО «Кантри Фуд» не полная, нехватка специалистов в сфере продаж.

2) Текучесть кадров в ООО «Кантри Фуд» за период 2016-2018 гг. Текучесть персонала в компании значительна и имеет тенденцию к увеличению из года в год, превышая плановые показатели.

3) Перспективы должностного роста сотрудников ООО «Кантри Фуд» необходимо повышать.

4) Ротация в компании используется крайне не достаточно, в 2018 году всего было отмечено 6 случаев ротации персонала внутри компании. Инструмент ротация, карьерный рост персонала в компании, не достаточно применяются.

5) Наличие планов по работе с персоналом в ООО «Кантри Фуд» не долгосрочны и рассчитаны до конца 2018 г.

6) в ходе анализа значимости ценностей во внутренней организационной культуре ООО «Кантри Фуд», установлены определенные различия в реальных рейтингах сотрудников / и рейтингах из плана кадровой стратегии;

7) нехватка финансирования кадровых программ согласно стратегическому плану управления персоналом в ООО «Кантри Фуд» за 2016–2018 гг., приоритет руководства нацелен на обновление материальной базы компании.

С целью совершенствования кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на период 2018 – 2020 гг., автор предлагает комплекс предлагаемых мероприятий направленных на улучшение деятельности ООО «Кантри Фуд» до 2020 г.

1. Программа по совершенствованию кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на 2018–2020 гг.

2. Предложения по созданию кадрового резерва специалистов ООО «Кантри Фуд» в сфере продаж на период 2018-2020 гг.

Обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на рынке труда на 2018-2020 гг., подтверждается достижением следующих результатов:

- реализованные цель и задачи в области совершенствования кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» на 2018-2020 гг.;

- доукомплектование персоналом ООО «Кантри Фуд» до 100% до 2020 года; реализованные меры по уменьшению текучести кадров в ООО «Кантри Фуд» до планового норматива до 2020 года;

- выполнение комплекса мер по улучшению перспектив должностного роста сотрудников ООО «Кантри Фуд» до 2020 года;

- более эффективное использование ротации в компании ООО «Кантри Фуд» до 2020 года; разработка планов по работе с персоналом в ООО «Кантри Фуд» до конца 2020 г.

# Список использованной литературы

## I. Нормативно-правовые акты:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.1: федеральный закон РФ от 30.11.1994 г. №51-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 30.12.2008 № 315-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 1994. - №32.-Ст.3301; СЗ РФ.-2018.-№ 1. - Ст. 19.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.2: федеральный закон РФ от 26.01.1996 г. №14-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 25.12.2008 № 280-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 1996. -№5. - Ст. 410; СЗ РФ.-2018.-№ 52(Ч.1).- Ст. 6235.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.3: федеральный закон РФ от 26.11.2001 г. № 146-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 30.06.2008 №105-ФЗ // Собрание законодательства РФ.-2001.-№ 49.-Ст.4552; СЗ РФ. - 2018. - № 27. - Ст. 3123.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 30.12.2008 № 309-ФЗ; // Собрание законодательства РФ.- 2002. -№1 (Ч.1). - Ст.3; СЗ РФ. - 2018.-№ 1.- Ст. 21.

## II. Специальная литература:

5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. – СПб: Питер Ком, 2016. – 590 с.
6. Балыкина, Т. Кадры решают всё, если с ними нет проблем: О кадровой политики на предприятиях автомобильной промышленности / Т. Балыкина // Автобизнес. – 2017. – №8. – С.38.
7. Бизюкова, И.В. Кадры управления: подбор и оценка [Текст]: учебное пособие / А.С. Коваленко. – М.: Экономика, – 2017. – 456с.
8. Бикбулатов, Э. Универсальных решений нет: Рекомендации по анализу кадровой политики компании. Система управления персоналом / Э. Бикбулатов // БОСС. Бизнес: организация, стратегия, системы. – 2018. – №2. – С.17.
9. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: учебное пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2018. – 432 с.
10. Вильховченко, Э.Д., Критика современной буржуазной теории «человеческих отношений» в промышленности / Э.Д. Вильховченко, А.А. Козлов. – М.: Просвещение, 2018. – 329 с.

11. Дробницкий, О.Г. Социальные и идеологические основы доктрины «человеческих отношений» / О.Г. Дробницкий // Вопросы философии, 2018. – №1. – С.61.
12. Егоров, А. Кадровая политика и документы экономико-правового регулирования: система «ИНЭК-персонал» / А. Егоров // Финансовая газета. – 2018. – №8. – С.30.
13. Егоров, С.И. Кадровый потенциал в системе управления персоналом / С.И. Егоров // Управление персоналом. – 2018. – №2. – С.9-20.
14. Кибанова, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 421 с.
15. Костина, Г. Способы укрепления кадрового потенциала: кадровая политика предприятия. Результаты исследования. Анализ / Г.Костина // Кадры предприятия. – 2018. – №2. – С.25.
16. Крапивин, О.М., Власов, В.И. Трудовое корпоративное право: учебно-практическое пособие / О.М. Крапивин, В.И. Власов. – М.: изд-во НОРМА (Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М), 2018. – 412 с.
17. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, – 2017. – 376 с.
18. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. – М.: ИД ФБК – ПРЕСС, 2016. – 456 с.
19. Московская, А. Кадровые стратегии промышленных предприятий / А. Московская // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – №3. – С.39- 76.
20. Мумладзе, Р. Управление персоналом как метод достижения конкурентного преимущества / Р. Мумладзе // Маркетинг – 2016. – №7. – С.17-34.
21. Научно – практический журнал по вопросам управления / А.С. Козлин // «Персонал МИКС». – 2016. – №3. – С.39.
22. Никитина, И.А. Эффективность систем управления персоналом: [Текст]. - СПб.: СПб., ГИЭЛ, 2018. – 456с.
23. Особенности управления персоналом на предприятии малого и среднего бизнеса / А.Е. Носова // Консультант директора – 2016. – №7. – С.12.

24. Рогожкин, М. Разработка кадровой политики предприятия: кадровый менеджмент. Зарубежный опыт / М.Рогожкин // Вестник отдела кадров. – 2018. – №1. – С.39.
25. Рогожкин, М. Разработка кадровой политики предприятия: кадровый менеджмент. Зарубежный опыт / М.Рогожкин // Вестник отдела кадров. – 2018. – № 33. – С.36.
26. Рогожкин, М. Разработка кадровой политики предприятия: кадровый менеджмент. Зарубежный опыт / М. Рогожкин // Вестник отдела кадров. – 2018. – № 33. – С.49.
27. Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 469 с.
28. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 512 с.
29. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 638 с.
30. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 2018. – 312 с.
31. Шекшня, С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета [Текст]: учебное практическое пособие / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Интел-Синтез, 2018г. – 342 с.

### **III. Текущий архив компании.**

32. Устав ООО «Кантри Фуд» г.Москва.
33. Кадровые отчеты ООО «Кантри Фуд» г.Москва за 2018-2018 гг.
34. Годовой отчет о деятельности ООО «Кантри Фуд» г.Москва за 2018 г.
35. Годовой отчет о деятельности ООО «Кантри Фуд» г.Москва за 2017 г.
36. Годовой отчет о деятельности ООО «Кантри Фуд» г.Москва за 2018 г.
37. План по комплектованию персонала ООО «Кантри Фуд» г.Москва за 2018 г.
38. План по комплектованию персонала ООО «Кантри Фуд» г.Москва за 2017 г.

39. План по обучению персонала ООО «Кантри Фуд» г.Москва за 2018 г.
40. Планы по обучению персонала ООО «Кантри Фуд» г.Москва за 2017-2018 гг.
41. Положение о работе отдела кадров, Приказ №28 от 12.07.2018 г.
42. Коллективный договор ООО «Кантри Фуд» с сотрудниками, специалистами, Приказ №45.
43. Положение о «Премировании персонала» (Приказ постановление №17 от 24.11.13г.).
44. Инструкция, Положение в области кадровой политики ООО «Кантри Фуд» на период до 2018 г.
45. Планы кадровой стратегии в организации ООО «Кантри Фуд» на период от 2016 г., до 2018 г. (Приказ постановление №1 от 20.11.10г.).

Приложение 1.

**Мероприятия программы по совершенствованию кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на 2018-2020 гг.**

| № п/п | Содержание работы | Причина проблемы | Показатель выполнения | Сроки выполнения | Ответственные за выполнение |
|-------|-------------------|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|
|-------|-------------------|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|

**7.1. Цель Программы** - реализация комплекса мер по совершенствованию кадровой стратегии с учетом отраслевой специфики ООО «Кантри Фуд» на 2018-2020 гг., с целью повышения трудового потенциала компании

**Задача:** доукомплектовать персоналом ООО «Кантри Фуд» до 100% до 2020 года

|                         |   |   |  |                          |   |
|-------------------------|---|---|--|--------------------------|---|
| 7.1.1                   | <p>- проводить постоянный мониторинг, контроль системы начисления заработной платы, премий, бонусов и учета рабочего времени и внесение доработок и модификации</p> | <p>Не достаточно высокая заработная плата, условия труда не устраивают, не высокие перспективы карьерного роста</p> | <p>Разработка плана мероприятий и сдача отчета в отдел кадров каждого подразделения компании</p> | <p>Февра-ль<br/>2018</p> | <p>Отдел кадров<br/>главный бухгалтер</p> |
| 7.1.2                   | <p>- организовать проведение детального анализа механики, действий мотиваций и стимулирования, контроль со стороны управления</p>                                   | <p>Та же что и в 7.1.1.</p>   | <p>Отчет в отдел кадров</p>  | <p>Март<br/>2018</p>     | <p>Отдел кадров</p>                       |
| <p>ООО «Кантри Фуд»</p> |   |   |  |                          |   |

|       |   |                      |   |                         |              |
|-------|---|----------------------|---|-------------------------|--------------|
| 7.1.3 | - анализ потребностей компании в персонале по категориям, должностям, до 2020 года. | Та же что и в 7.1.1. | Разработка плана мероприятий и сдача отчета в отдел кадров и ген. директору | В течение 2018-2020 гг. | Отдел кадров |
|       | Доукомплектовать штат организации до норматива                                      |                      |   |                         |              |

**7.2. Задача:** уменьшение текучести кадров в ООО «Кантри Фуд» на период 2018-2020 гг., до планового норматива

|       |   |  |  |           |              |
|-------|---|--|--|-----------|--------------|
| 7.2.1 | - осуществлять анализ статистики главных и ведущих причин увольнений персонала            | Низкая заработная плата, низкая мотивация персонала, перегруженность | Разработка плана мероприятий и сдача отчета в отдел кадров и бухгалтерии | 2018      | Отдел кадров |
| 7.2.2 | - проводить беседу руководству и линейным менеджерам со всеми увольняющимися сотрудниками | Низкая оплата труда  | Отчет по результатам собеседования                                       | Постоянно | Отдел кадров |

|  |                           |  |                                     |                                   |
|--|---------------------------|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
|  |                           |  |                                     |                                   |
| 7.2.3 - разработать мероприятия по улучшению материального обеспечения сотрудников | Та же что и в 7.2.1.      | Разработка экономического обоснования повышения оплаты труда персонала по категориям | По отдельному графику 2018-2020 гг. | Ген.директор, Главный бухгалтер   |
| 7.2.4 -проводить индексацию заработной платы сотрудников организации               | Перегруженность персонала | Предоставить отчет в отдел бухгалтерии   | Март 2018                           | Бухгалтер                         |
| 7.2.5 Разработать программы в области нематериального стимулирования               | Низкая мотивация          | Разработка плана мероприятий и сдача отчета в отдел кадров, бухгалтерии              | Май 2018                            | Зам.ген.директора<br>Отдел кадров |

7.3 Задача: улучшить перспективы должностного роста сотрудников ООО «Кантри Фуд» до 2020 года:

- довести ротацию персонала в компании до установленного уровня Программы кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд»

|       |   |   |  |                       |                                   |
|-------|---|---|--|-----------------------|-----------------------------------|
| 7.3.1 | <p>Ознакомить работников с Политикой организации в области следующих кадровых направлений: карьерный рост, объяснить сотрудникам перспективы карьерного роста и возможности необходимости ротации</p> | <p>Ведётся не достаточно комплексная работа с персоналом, в рамках которой все категории персонала не задействованы в определённой программе развития</p> | <p>Разработка памятки для сотрудников</p>        | <p>Посто-янно</p>     | <p>Ген.директор, отдел кадров</p> |
| 7.3.2 | <p>Разработать и осуществлять меры по профессиональной подготовки сотрудников к возможному карьерному росту</p>   | <p>Мало уделяется внимание вопросам, касающимся карьерного роста</p>  | <p>Разработка плана профессии</p>                | <p>Посто-янно</p>     | <p>Ген.директор, отдел кадров</p> |
| 7.3.3 | <p>Проводить собеседование с вновь принятыми работниками и разъяснять им их должностные обязанности</p>   | <p>Та же что и в 7.3.1.</p>   | <p>Разработка структуры беседы с работниками</p> | <p>3 квартал 2019</p> | <p>Ген.директор, отдел кадров</p> |

7.4. **Задача:** разработать планы по работе с персоналом в ООО «Кантри Фуд» до конца 2020 г.

|       |  |  |  |            |                             |
|-------|--|--|--|------------|-----------------------------|
| 7.4.1 | Составить плановую программу по продвижению молодых специалистов                   | Низкий уровень взаимозаменяемости персонала                | Разработка плана профессии   | Посто-янно | Ген. директор, отдел кадров |
| 7.4.2 | Составить программу по обучению взаимозаменяемости персонала ООО «Кантри Фуд»      | Низкий уровень взаимозаменяемости персонала                | Разработка новых должностных инструкций, штатного расписания             | Посто-янно | Ген.директор, отдел кадров  |
| 7.4.3 | Разработать новые планы по работе с персоналом в ООО «Кантри Фуд» до конца 2020 г. | заканчивается срок предыдущей Программы кадровой стратегии | Разработка плана мероприятий и сдача отчета в ген.директору, бухгалтерии | 2019       | Отдел кадров                |

**7.5. Задача:** проработать меры по снижению различий в реальных рейтингах сотрудников / и рейтингах из плана кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» до 2020 г.

|       |   |  |   |            |                                   |
|-------|---|--|---|------------|-----------------------------------|
| 7.5.1 | Сформировать и поддерживать корпоративную культуру, традиции, порядок, нормы и правила поведения, ценности, обеспечивающие эффективное функционирование организации | Отсутствие долгосрочных планов по работе с персоналом.<br>Различие в реальных рейтингах сотрудников / и рейтингах из плана кадровой стратегии ООО «Кантри Фуд» | Разработка правил корпоративной культуры                          | Постоянно  | Зам.ген.директора<br>Отдел кадров |
| 7.5.2 | Проводить разъяснительную работу среди работников компании по профилактике нарушений трудовой дисциплины  | Та же  | Разработка плана мероприятий и сдача в отдел кадров и бухгалтерии | Посто-янно | Отдел кадров                      |

|       |   |       |   |                          |                                       |
|-------|---|-------|---|--------------------------|---------------------------------------|
| 7.5.3 | <p>Разработать комплекс мероприятий по обеспечению снижения различий реальных рейтингах сотрудников / и рейтингах из плана кадровой стратегии</p> | Та же | <p>Проводить инвентаризации, вести учет материальных ценностей компании</p> | <p>Февра-ль<br/>2019</p> | <p>Директор,<br/>отдел<br/>кадров</p> |
|-------|---|-------|---|--------------------------|---------------------------------------|