

Содержание:

Введение

Любое предприятие ориентировано на успешное существование и развитие, на планирование работы не только на ближайшее будущее, но и на долгосрочную перспективу. Важную роль в этих планах играют кадровая политика и кадровая стратегия.

Актуальность работы определяется появлением новых задач в управлении человеческими ресурсами, возникающих перед российскими производственными предприятиями в современных экономических условиях усиления конкуренции между товаропроизводителями и роста требований потребителей к качеству товаров и услуг.

В работе использовались труды Одегов Ю.Г., Резникова О.С. и др., а также периодических изданий по управлению персоналом.

В литературе не предлагаются универсальные меры по преодолению кризиса, как правило, рассматривается только теоретический подход к управлению персоналом в кризисных ситуациях.

Целью курсовой работы является разработка кадровой стратегии современной организации на основе теоретической базы и анализа.

Исходя из этого, целями работы являются:

- 1) выявить сущность и значение кадровой стратегии организации;
- 2) рассмотреть классификации кадровых стратегий организации;
- 3) изучить критерии оценки кадровой стратегии;
- 4) дать общее описание объекта исследования;
- 5) анализ системы менеджмента;
- 6) оценить кадровую стратегию;

7) разработать проект предложений и рекомендаций по повышению эффективности кадровой стратегии в условиях кризиса;

8) оценить и обосновать меры по улучшению кадровой стратегии объекта исследования.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью "Альянс".

Предметом исследования является процесс разработки кадровой стратегии.

В состав курсовой работы входят: введение, теоретический и практический разделы, заключение, список использованной литературы.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы кадровой стратегии организации, а именно: определяется сущность и значение кадровой стратегии для организации, дается классификация наиболее часто используемых кадровых стратегий организаций, определяются критерии, по которым можно оценивать кадровую стратегию организации.

Во втором разделе дана общая характеристика исследуемого предприятия, проанализирована система управления ООО "Альянс", проведен анализ кадровой стратегии. А также на основе выявленных недостатков предложены меры по совершенствованию кадровой стратегии, а именно: проекты предложений и рекомендаций по повышению эффективности кадровой стратегии в условиях кризиса, оценка и обоснование мер по совершенствованию кадровой стратегии организации.

1. Теоретические основы кадровой стратегии организации

1.1 Сущность и значение кадровой стратегии организации

Кадровая стратегия является приоритетным, качественно определенным направлением действий, разрабатываемым руководством организации, необходимым для достижения долгосрочных целей по созданию

высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учета стратегических целей организации и ее ресурсных возможностей. По мнению Кибанова, кадровую стратегию организации можно рассматривать как конкретный комплекс основных принципов, правил и целей работы с персоналом, определяемых с учетом видов организационной стратегии, организационных и кадровых ресурсов (персонала), а также вида кадровой политики организации [1, с.223].

Сегодня сотрудники новой эры, характеризующиеся повышенным вниманием к личности работника, к поискам новых стимулов, что выдвигает идею системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации [18, С. 76].

Ансофф выделяет несколько элементов, оказывающих огромное влияние на кадровую стратегию организации: экономический, политический, правовой, социальный. Какую бы форму управления человеческими ресурсами ни выбрала организация, каждый из этих элементов должен быть тщательно проанализирован и отражен в ней [4, С. 72].

По словам Старобинского Е. Е., Кадровая стратегия организации определяется факторами:

- внешней и внутренней средой функционирования организации;
- типом стратегии организации, принятой ее руководством;
- уровнем планирования;
- открытостью или закрытостью кадровой политики;
- компетенцией персонала [23,с.114].

Основные черты кадровой стратегии организации следующие:

- долгосрочный характер (формирование психологических установок, системы мотивации, структуры персонала, системы управления персоналом требует длительного периода времени);

Коммуникационная стратегия организации в целом (изменение стратегии организации требует корректировки кадровой стратегии, т. е. изменения структуры и штатного расписания, навыков и квалификаций, стиля и методов управления) [22, С. 221].

Сущность стратегии организации состоит в обеспечении скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. Поэтому, по словам Виханского О. С., Наумов А. И. и в ходе реализации стратегии решал важнейшие задачи [11, С 53]:

- уточняет ценности между административных задач, т. е. задач совместного управления по их условной значительности в согласовании со стратегией управления персоналом, которая станет реализовываться организацией и системой стратегического управления персоналом. До этого всего, это касается этих задач, как рассредоточивание ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, правовых и иных подсистем;

- уточняется соотношение меж избранной кадровой стратегией и внутриорганизационными процессами, процессами в рамках системы управления персоналом, с тем, дабы работа организации была нацелена на реализацию избранной стратегии. Данная переписка случается по кое-каким чертам организации, к примеру: его конструкция, система мотивации и стимулирования, общепризнанным меркам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации сотрудников и менеджеров и т. д.;

- выбор желанной и соответственной кадровой стратегии с учетом манеры управления организацией в целом и отдельными отрядами [13, С. 427].

Кадровое планирование, намерения становления персонала, охватывая изучение и продвижение, заключение общественных задач, мотивацию и вознаграждение считаются инструментами реализации кадровой стратегии. Кадровое планирование-это определение такого, когда, где, сколько, какого свойства (квалификации) и по какой стоимости потребуются сотрудники [20, С. 108].

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

Этап реализации стратегии включает в себя:

- разработка плана реализации кадровой стратегии;
- разработка стратегических планов системы управления персоналом в целом;
- активация

- начало деятельности по реализации стратегии.

На процесс реализации стратегии влияют следующие факторы:

- наличие технологий (механизмов) для реализации стратегий;
- качество оперативно-тактических решений системы управления персоналом;
- взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий;
- качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом;
- наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой;
- качество и совместимость с организационной культурой;
- качество и состав применяемых методов управления персоналом [21, с. 510; 23, с. 412].

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 за счет различных факторов: их анализа и оценки; накопления необходимых данных и др. [7, С. 64].

Факторы, влияющие на формирование и реализацию процесса стратегического управления:

- система стратегического управления персоналом;
- система стратегических целей и задач, промежуточные критерии;
- внедрение системы стратегического управления персоналом и реализация стратегии;
- соответствие реализуемых стратегий и качества экологических систем;
- качество обратной связи;

- наличие и качество механизмов координации.

Источники найма традиционно делятся на внутренние и внешние. Внутренний набор-это набор из сотрудников организации, т. е. людей, которые уже связаны трудовыми отношениями с данной организацией.

Внутренние источники найма включают:

- объявления о вакансиях с приглашением к участию в конкурсе работников предприятия;
- внутрикорпоративное перемещение персонала;
- персонал, состоящий в кадровом резерве организации.

Внешний набор-это набор специалистов, ранее не связанных с организацией трудовыми отношениями, из внешних источников.

Обратитесь к внешним источникам:

- реклама в СМИ;
- прямые обращения кандидатов в организацию;
- взаимодействие с кадровыми агентствами;
- сотрудничество с учебными заведениями и бизнес-школами;
- поиск персонала через Интернет;

лизинг персонала.

Выбор источника набора новых сотрудников определяется кадровой стратегией и кадровой политикой компании, ее финансовыми возможностями, привлекательностью (брендом) организации, а также ситуации на рынке труда.

Проведя организационную работу по привлечению кандидатов, кадровая служба начинает проводить мероприятия по их диагностике и отбору [10, с. 4]..

Для разработки и реализации кадровой стратегии организации создаются рабочие группы по функциональным направлениям: обеспечение организации кадрами, развитие трудового потенциала, реализация трудового потенциала. В состав групп могут входить не только сотрудники кадровых служб, но и других подразделений,

занимающихся решением любых задач.

Разработать стратегию - значит определить способы и пути управления человеческими ресурсами для достижения стратегических целей компании. Характерной особенностью успешных менеджеров является то, что, во-первых, они пытаются сформулировать стратегию, во-вторых, их стратегии основаны на управлении изменениями и предупреждении изменений, в-третьих, они обладают выраженной готовностью внести коррективы [14, с.8].

Развитая кадровая стратегия сочетает в себе настоящее и будущее компании. Оценивая и распределяя персонал, менеджер одновременно решает задачу развития профессионального потенциала сотрудников в соответствии с перспективами развития организации.

Эффективность определения кадровой стратегии определяется степенью сформированности компонентов управленческого мышления руководителя [16, с.22]:

- рабочая концепция (как совокупность конструктивных принципов);
- модели (как идеальный способ действия);
- философия (как набор представлений);
- методология (как система методов анализа и трансформации).

В качестве вывода, возможно, обозначить, собственно, что в работе с персоналом наступил свежий этап, когда случается увеличение интереса к личности работника, к розыску свежих стимулов. Каждое предприятие нацелено на успешную жизнь и становление, на планирование работы не лишь только на обозримое будущее, но и на длительную перспективу. Весомую роль в данных намерениях играет кадровая стратегия. Практика множества организаций демонстрирует точные связи стратегических заключений по их управлению с системой управления персоналом. Вследствие этого планирование работы с персоналом разрешает достичь установленных целей с наименьшими вещественными и человеческими ресурсами.

1.2 Классификация кадровой стратегии организации

Многие руководители считают, что кадровая стратегия является составной частью общей экономической стратегии предприятий и следствием перспективного планирования их хозяйственной деятельности. Но на практике встречаются разные варианты их взаимодействия.

Выделяется четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии:

- кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом;
- стратегия организации зависит от кадровой стратегии;
- кадровая политика и стратегия организации в целом взаимозависимы;
- стратегия и кадровая стратегия организации определяются интерактивно [15, стр. 58].

1-ая концепция: Кадровая стратегия находится в зависимости от стратегии организации в целом. При этом раскладе в качестве способов заслуги целей фирмы отличается кадровая стратегия, учитывающая потребности всякого отдела по отдельности и фирмы в целом. Это разъясняется тем, собственно, что потребности всевозможных отделов в персонале имеют все шансы отличаться. В подобной истории служба управления персоналом обязана адаптироваться к деяниям глав организации, в согласовании с интересами совместной стратегии [9, с.12].

В концепции зависимости кадровой стратегии от общей есть маленькие минусы. Но главное всего, это способность к быстрому привыканию способов работы с персоналом к переменам. Впрочем, как раз эти человеческие ресурсы настоятельно просят долговременного мониторинга. Нередко нужно не элементарно иначе воспользоваться имеющимися ресурсами, а адресоваться к свежим вероятностям. В случае если важный потенциал не отыскан в самой фирме, применяются ее наружные информаторы, то есть рынок труда. А это как всякий раз вспомогательные издержки и средств, и времени. Ещё одним дефектом считается высочайшая возможность переезда в оппозицию новенькому курсу управления [15, стр. 50].

Вторая концепция: стратегия организации зависит от кадровой стратегии.

Применение этой концепции объясняется тем, что у работодателя не всегда есть возможность найти мотивированный персонал с нужной квалификацией на рынке

труда, а его развитие внутри организации требует времени. Поэтому новые направления бизнеса ограничены потенциалом существующих сотрудников. Это ограничение очень важно, когда руководство считает объем знаний персонала основным ресурсом. Большое преимущество здесь заключается в том, что стратегические планы, основанные на имеющихся людских ресурсах, более осуществимы, чем планы, основанные на внешних источниках. А недостатком является то, что бизнес-планы компании ограничены и привязаны к управлению кадрами компании.

Третья концепция: стратегия работы с персоналом и стратегия организации в целом взаимозависимы. В настоящее время к признанию относятся три теории, описывающие данный вид HR стратегии. Это «лучшие практики» Пфеффера и «интегрированная кадровая стратегия» фон Экардштайна. Концепция «лучших практик» Пфеффера предполагает семь методов, обеспечивающих взаимосвязь кадровой и бизнес-стратегии:

- гарантия долгосрочной занятости сотрудников;
- строгий отбор персонала;
- использование командного метода работы;
- зависимость оплаты труда от его результатов;
- развитая система тренингов;
- незначительные статусные различия;
- интенсивность предоставления информации коллективу [16, с.104].

Теория фон Экардштайна основывается на существовании единого взгляда на кадровые вопросы в организации, выраженный «ответственным за персонал». Человек в ее рамках рассматривается как ресурс, который нужно не только правильно применять, но и развивать. Теория фон Экардштайна предполагает строгий отбор сотрудников, поощрение их инициативы, нематериальную мотивацию, командную работу, отлаженную систему обучения [14, с.55].

Таким образом, этот подход предполагает вовлечение HR-специалистов в решении стратегических задач на корпоративном уровне. Это способствует их высокой компетентности и умению решать проблемы, касающиеся персонала, с точки зрения перспектив развития всей организации.

Четвертая концепция: интерактивное определение кадровой стратегии. Генри Минцберг, рассматривая возможность интеграции бизнес-стратегии и кадрового планирования, представил концепцию "зонтичной стратегии". Согласно этой точке

зрения, бизнес-стратегия, как "зонти", ограничивает сферу деятельности сотрудников организации. Разработка кадровой стратегии. В то же время политика управления персоналом оказывает влияние на бизнес, не ограничиваясь функцией обеспечения необходимыми кадровыми ресурсами. Эта концепция имеет следующие преимущества:

- планы компании своевременно относятся к деятельности в области кадровой политики (обучение, подбор и повышение квалификации персонала);
- все сотрудники, участвующие в конкретных мероприятиях, информируются заранее о стратегических кадровых событиях;
- все подразделения организации могут вносить предложения по новым стратегиям;
- персонал и его качество рассматривается не как средство решения проблем, а как потенциал компании [13, С. 30].

Помимо представленной классификации кадровых стратегий, существуют и другие виды.

Во-первых, это стратегия организации, продуктом которой являются сами сотрудники, например, учебных заведений или фирм, арендующих персонал. Стратегии в области людских ресурсов носят самостоятельный и общий характер. Разработка таких стратегий должна регулироваться общими правилами, которые в настоящее время хорошо известны.

Во-вторых, это организации, которых большинство, где персонал является ведущим, но только одним из факторов их деятельности. Здесь Кадровая стратегия относится к разряду функциональных, подчиненных задаче реализации главной стратегии. Выделяются основные формы кадровых стратегий, действующих в организации как функциональные, т. е. развивающие общие [12, С. 11].

Последние можно разделить на две группы: оперативные стратегии и стратегии развития.

Стратегии функционирования связаны с поведением организации на рынке. Ибрагимова Н.А. выделяет три их вида, которые были изучены Американским исследователем М. Портером:

- стратегия лидерство в низких издержках;
- стратегия дифференциации;
- стратегия фокусирования.

Управление кадровой стратегии является недорогой и ориентировано в первую очередь на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. Для его реализации нет необходимости привлекать научные кадры, обладающие высоким уровнем творческого потенциала. А среди административных менеджеров предпочтительнее менеджеры складов [11, С. 108].

Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации усилий организации в нескольких приоритетных направлениях, где оно пытается достичь превосходства над другими. Соответствующая Кадровая стратегия, в отличие от предыдущего случая, должна ориентироваться на персонал узкой специализации и высокой квалификации - ученых, исследователей, разработчиков. Лидеры должны проявлять лидерские и предпринимательские качества.

В фокусе стратегии компании - выбор конкретного сегмента рынка и реализация одной из двух предыдущих стратегий. Соответствующая функциональная Кадровая стратегия должна соответствовать одной из ранее описанных стратегий с учетом того, что потребуются более специализированный персонал, особенно в случае стратегии дифференциации [10, С. 19].

Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. К ним относятся:

- стратегия роста;
- стратегия умеренного роста;
- стратегия сокращения;
- стратегия сочетания.

В практике управления часто использует отдельные элементы нескольких систем для адаптации кадровой стратегии к требованиям предприятия. Как правило, за основу берется одна из таких систем.

Прежде чем принимать тот или иной тип кадровой стратегии, нужно провести глубокий анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию, сделать выводы о сильных и слабых сторонах, определить в соответствии с этим, существующие возможности и угрозы [4, С. 89].

Такие факторы, как:

- специфика компании - характер, вид деятельности, размер организации);
- организационная культура;
- этап жизненного цикла, на котором находится организация.

Детализированное исследование всех перечисленных выше моментов позволит принять верное заключение в процессе формирования кадровой стратегии организации. Не считая такого, разработав определенную стратегию становления фирмы, инструкции не надлежит забывать информировать целый персонал организации о ходе реализации избранной стратегии. В случае если сотрудники обязаны внятно представлять для себя задачу и назначение становления организации, то станет проще получить требуемые итоги [5, С. 67].

Как вывод, можно отметить, что существуют концепции планирования работы с персоналом на предприятии:

- стратегия HR зависит от стратегии организации в целом;
- стратегия организации зависит от кадровой стратегии;
- кадровая политика и стратегия организации в целом взаимосвязаны;
- стратегия организации определяется в интерактивном режиме.

Они подразделяются на две группы: оперативные стратегии и стратегии развития.

Стратегии деятельности включают: стратегия водительства низкой цены, стратегия дифференцирования, стратегия фокуса.

Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества. К ним относятся: Стратегия роста, стратегия умеренного роста, стратегия сокращения, комбинированная стратегия.

Для окончательного выбора стратегии учитываются: специфика компании, организационная культура, этап жизненного цикла, на котором находится организация.

Оценка кадровой стратегии организации включает в себя перечень этапов.

1. Определение стратегических целей организации, для достижения которых необходимо [17, с.57]:

- разработать структуру целей организации;
- сделать личную оценку ведущих менеджеров;
- формулирование социальных целей (например, безопасность, охрана окружающей среды).

2. Определение характерной (базовой) компетенции предприятия т. е. такого важного ресурса фирмы, который определяет ее лицо, силу, создает преимущества в конкурентной борьбе.

3. Стратегическое исследование внешней среды организации с целью определения возможностей и учета опасностей, возникающих для компании со стороны ее конкурентов в результате социальных причин или вследствие государственного регулирования.

4. Выработка стратегического решения по правильному использованию благоприятных условий или способности противостоять неприятностям, которое предполагает детальное планирование организационной структуры, информационной системы, системы оценки эффективности работы, оплаты труда сотрудников.

5. Оценка стратегии, т. е. насколько эти предложения согласуются с состоянием окружающей среды, дают ли они синергический эффект (общий результат превосходит сумму отдельных эффектов), выполнимы ли они [6, С. 87].

На первом этапе, идет одновременная оценка внутренних ресурсов – потенциал ведущих менеджеров, и формулировка миссии - социальных целей, и формулировка собственных целей организации.

На втором этапе снова продолжается оценка внутренних ресурсов, анализ внутренних факторов организации-распределение компетенций организации.

Третий этап-оценка внешних факторов.

На четвертом этапе происходит выбор стратегических решений. За этим обычно следует разработка программных мероприятий. И сразу после этого наступает этап оценки стратегии.

Теоретически некоторые авторы дают оценку ведущей компетентности предприятия. Этот вариант отсутствует в классическом определении этапов выбора стратегии предприятия. Этот параметр входит в фазу анализа внутренних ресурсов и желателен при рассмотрении, как общей стратегии предприятия, так и кадровой [9, С. 128].

Согласно мнению авторов Галькович Р.С. и Набокова В.И., существует и немного иная классификация критериев оценки кадровой стратегии организации. Она изложена в таблице 1 [18, с.5].

Также, авторы Галькович Р.С. и Набокова В.И предлагают ряд подходов к выбору и оценке кадровой стратегии организации. К ним относятся:

- система ценностей;
- уровень кадровых технологий;
- место управления персоналом в общей системе управления организацией;
- жизненный цикл организации – на этапе формирования организации кадровая стратегия заключается в создании системы управления персоналом [8, с.180].

Таблица 1- Критерии оценки кадровой стратегии организации

| Критерии оценки | На что они влияют |
|---|---|
| 1 | 2 |
| Ясность кадровой стратегии и установленных целей; | |
| Непротиворечивость целей и стезей их заслуг; | Уровень соотношения деятельности кадровой политики и практики управления персоналом целям и задачам кадровой стратегии. |
| Уровень помощи организационной стратегии со стороны деятельности кадровой политики. | |

Ясность и полнота изложенных ведущих притязаний и задач, определяющих работу персонала и кадровой службы;

Комфорт применения в практике управления персоналом;

Осуществление деятельности по трудовому кодексу РФ.

Трудовые характеристики сотрудников;

Уникальность фирмы;

Довольство сотрудников надлежащими правилами и процедурами.

Степень сотрудничества меж персоналом и управлением;

Облик организации в глазах партнеров, потребителей, конкурентов;

Верность сотрудников собственной организации.

Довольство сотрудников работой, недоступность претензий, недовольств;

Положение трудящейся и исполнительской дисциплины;

Достижения фирмы;

Трудовые характеристики.

Качество ведущих документов, регламентирующих работу персонала и работу кадровой службы.

Оценка наиглавнейших формальных правил и процедур, обеспечивающих процесс управления персоналом организации.

Оценка ведущих составляющих организационной культуры.

Оценка эффективности работы по управлению персоналом.

Как вывод, можно отметить, что оценка кадровой стратегии организации включает этапы [20, с.8]:

- определение стратегических целей организации;
- определение характеристической (базовой) компетенции предприятия;
- стратегическое изучение внешней среды организации;
- формулирование стратегических решений о правильном использовании благоприятных условий;
- оценка стратегии, т. е. соответствуют ли предлагаемые предложения состоянию окружающей среды, дают ли они синергетический эффект (общий результат превышает сумму индивидуальных эффектов), осуществимы ли они.

В конце теоретического раздела, можно сказать, что кадровая стратегия – это разработанное руководством организации приоритетное, качественное определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

Конечная цель разработки стратегии в области людских ресурсов заключается в обеспечении того, чтобы цели организации не противоречили общему плану работы.

Кроме того, следует позаботиться о том, чтобы функции отдела кадров дополняли друг друга, например, системы вознаграждения и стимулирования должны быть интегрированы с планами профессиональной подготовки и развития карьеры. Крайне бесполезно обучать людей, если они разочаровываются, когда обнаруживают, что организация не в состоянии обеспечить им карьерный рост и развитие.

2. Анализ эффективности и разработка кадровой стратегии организации на примере ООО «Альянс»

2.1 Общая характеристика предприятия ООО «Альянс»

Объектом исследования данной курсовой работы является общество с ограниченной ответственностью ООО «Альянс», которое было учреждено как открытое акционерное общество «Татнефтегеофизика» в соответствии с Указом Президента РТ «О мерах по преобразованию государственных предприятий, организаций и объединений в акционерные общества» от 26.09.1992 года № УП-466 и законом РТ «О преобразовании государственной и коммунальной собственности в Республике Татарстан (о разгосударствлении и приватизации)».

С 2006 года ОАО «Татнефтегеофизика» путём реорганизации по принципу управляющей компании входит в состав ООО «Альянс», которая берёт на себя полномочия единоличного исполнительного органа ОАО «Татнефтегеофизика», АО «Узеньпромгеофизика» (Казахстан) и 11-ти дочерних обществ, созданных по региональному принципу.

ООО «Альянс» располагается по адресу: Республика Татарстан, 423236, г. Бугульма, ул. Ворошилова, 21.

Это общество было создано в июле 1996 года. Общество обладает полной экономической самостоятельностью, обособленным имуществом, имеет самостоятельный бухгалтерский баланс, расчетные и иные, в том числе валютные, банковские счета в России и за рубежом, приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права, несет ответственность, может выступать в качестве истца и ответчика в суде, в арбитражном или арбитражном суде [21, с.9].

Единоличным исполнительным органом Общества является генеральный директор в лице В. С. Марченков.

Основной целью деятельности ООО «Альянс» является удовлетворение потребности нефтедобывающих компаний и других хозяйствующих субъектов в геологической и геофизической информации и получение на этой основе прибыли.

На первом этапе необходимо оценить экономический потенциал объекта исследования (табл. 2).

Таблица 2 - Анализ имущества и источников его формирования

| Показатель | Сумма, тыс. руб. | Темп роста за период, % |
|------------|------------------|-------------------------|
|------------|------------------|-------------------------|

| 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2015 - 2016г. | 2016 - 2017 гг. | |
|--------------------------------------|---------|---------|------------------|--------------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Внеоборотные активы: | | | | | |
| Основные средства | 27206 | 59460 | 523875 | 219,2 | 881,05 |
| Незавершенное строительство | 20456 | 61366 | 28754 | 299,8 | 46,9 |
| Отложенные налоговые активы | 16446 | 335 | 15146 | 2,04 | 4521,2 |
| Оборотные активы: | | | | | |
| Запасы | 87014 | 211335 | 997891 | 242,9 | 472,2 |
| НДС | 3964 | 13830 | 10794 | 348,9 | 78,04 |
| Дебиторская задолженность | 602421 | 2096936 | 3046688 | 348,09 | 145,3 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 303598 | 191380 | 0 | 62,6 | 0 |
| Денежные средства | 21007 | 223506 | 11748 | 1064 | 5,3 |
| БАЛАНС | 1151815 | 3259521 | 6818121 | 283 | 209,2 |
| Собственный капитал | 259570 | 478944 | 981436 | 184,5 | 204,91 |

| | | | | | |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|------------|--------------|
| Долгосрочные обязательства | 130885 | 1048404 | 2357060 | 801 | 224,8 |
| Краткосрочные обязательства | 761360 | 1732173 | 3479625 | 227,5 | 200,8 |
| БАЛАНС | 1151815 | 3259521 | 6818121 | 283 | 209,2 |

Таблица 2 позволяет оценить экономический и производственный потенциал ООО "Альянс".

Имущество компании "Альянс" имеет тенденцию к увеличению, абсолютное отклонение в 2015 году к 2016 году составило 2 107 706 тысяч рублей., в 2017 году относительно 2016 года-3558 600 тыс.

Данное увеличение произошло за счет увеличения основных средств, за счет увеличения запасов и дебиторской задолженности, что свидетельствует о высокой капитализации ООО "Альянс" и увеличении рыночной стоимости организации.

Наблюдается снижение наиболее ликвидных активов, поэтому сумма денежных средств за период с 2015 по 2017 год уменьшилась на 9 259 тысяч рублей, также необходимо работать с покупателями для уменьшения дебиторской задолженности.

Структура источников финансирования также показывает рост по отдельным компонентам: нераспределенная прибыль, долгосрочные кредиты и займы, отложенные налоговые обязательства, краткосрочные кредиты и займы, кредиторская задолженность, резервы на предстоящие расходы.

Таким образом, можно сделать вывод, что компания применяет стратегию интенсивного роста.

Динамика выручки и нераспределенной прибыли представлена в таблице 3 [3,с.12].

Таблица 3 Динамика показателей выручки и нераспределенной прибыли ООО «Альянс» за 2015 – 2017 гг.

| Показатель | Сумма, тыс. руб. | Темп роста за период, % |
|------------|------------------|-------------------------|
|------------|------------------|-------------------------|

| 2015 год | 2016 год | 2017 г. | 2016 – 2015 гг. | 2017 – 2016 | |
|-----------------------------|-------------|---------|--------------------|-------------|--------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Выручка | 3650780 | 6456223 | 10334956 | 176,86 | 160,08 |
| Нераспределенная прибыль | 195317 | 238792 | 524612 | 122,26 | 219,69 |

Как видно из таблицы 3, наблюдается рост выручки и нераспределенной прибыли, причем нераспределенная прибыль растет быстрее, чем выручка, из-за снижения отложенных налоговых активов из-за более медленного роста затрат.

В заключение можно сделать вывод, что ООО "Альянс" является одним из крупнейших промышленных предприятий нефтегазовой отрасли, осуществляющим геологоразведочные и полевые геофизические исследования не только в Татарстане, но и в России. Компания всегда открыта для сотрудничества и готова предложить клиентам лучшее соотношение цены и качества работы.

Имущество ООО "Альянс" имеет тенденцию к увеличению. Таким образом, можно сделать вывод, что компания применяет стратегию интенсивного роста.

2.2 Анализ кадровой стратегии ООО «Альянс»

Выживание организации, не говоря уже о ее процветании, зависит, прежде всего, от того, имеет ли она свою собственную стратегию, а также от того, сможет ли организация последовательно осуществлять эту стратегию на практике посредством конкретных мероприятий.

Неуверенность в будущем, неустойчивость на рынке и возрастающая сложность управления приводят организации к необходимости внимательно изучить и попытаться внедрить различные варианты стратегического развития своих фирм.

Стратегическое мышление в этой области получила значительный импульс развития в последние годы, особенно в связи с ухудшением экономической ситуации, как в Западной Европе и в нашей стране.

Стратегия управления персоналом - планы, действия, последовательность решений и методы оценки, анализа и разработки эффективной системы воздействия на персонал для реализации Стратегии развития организации.

Стратегия позволяет связать несколько аспектов управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и навыки.

Основные особенности стратегии управления персоналом ООО «Альянс» [22, с.47]:

- ее долгосрочный характер, нацелен на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения требуют дополнительного времени;

- коммуникация со стратегией ООО «Альянс» в целом с учетом многочисленных факторов внешней и внутренней среды, так как их изменение влечет за собой изменение или корректировку стратегии ООО «Альянс» и требует своевременного изменения структуры и численности персонала, его квалификации и квалификации, стиля и методов управления.

Кадровая стратегия зависит от кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом ООО «Альянс».

В настоящее время существует несколько концепций стратегии кадровой политики.

Концепция, в которой используется "альянс" предполагает, что кадровая стратегия определяется стратегией организации. Стратегия ООО «Альянс» заключается в увеличении доли рынка, консолидации позиций на международных рынках.

Управление персоналом также выполняет служебную функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании необходимых для деятельности ООО «Альянс» данных для анализа движения персонала, представленных в таблице 4 [22,с.5].

Таблица 4 - Данные для анализа движения кадров ООО «Альянс» за 2015 – 2017 гг.

| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
|---|---------|---------|---------|
| Общая численность работников, чел. | 6251 | 6302 | 6324 |
| Принято, чел. | 87 | 112 | 75 |
| Уволено, чел. | 53 | 61 | 53 |
| Расходы на образование, аттестацию, повышение квалификации, курсы и пр., руб. | 330 000 | 380 000 | 450 000 |
| Расходы на обучение 1 работника, руб. | 52,791 | 60,30 | 71,16 |

Как видно из таблицы 4, Общая численность работников в период 2015-2017 гг. имеет тенденцию к росту. Наибольшая значимость сотрудников наблюдается в 2016 году.

Также ежегодно увеличивается сумма, выделяемая на обучение сотрудников, и в 2017 году эта сумма достигает 450 тысяч. Это говорит о том, что компания заботится о профессиональном уровне своих сотрудников.

За последние три года было набрано 274 дополнительных сотрудника. Их также направили в высшие учебные заведения за счет "альянса" 5 человек.

За последние три года текучесть кадров составляет в среднем около 1 процента.

Долгое время ООО "Альянс" применяло стратегию наращивания человеческого потенциала. Большое внимание было уделено повышению профессионального уровня руководителей высшего и среднего звена. Основными направлениями деятельности по достижению этих целей были:

- обучение сотрудников;
- перенять зарубежный опыт управления;

- проведены исследования по выявлению более эффективных методов и приемов управления, а также по повышению производительности труда, разработке новых технологий производства товаров и услуг.

Как уже говорилось выше, предприятие в период 2015-2017 годов. увеличен объем средств, выделяемых на обучение, повышение квалификации персонала.

Отбор специалистов осуществляется на конкурсной основе, а также на основании собеседования, опыта работы и личностных качеств кандидатов. Также раз в три года проводится аттестация персонала.

Аттестация проводится с целью выявления наиболее способных работников для перевода их на более высокие должности или повышения заработной платы, при этом один не исключает другого [23,с.4].

Также в результате аттестации выявляются сотрудники, которым необходимо пройти обучение для эффективной работы, так как их уровень знаний не соответствует выполняемым обязанностям.

Результаты проведенной в 2017 году сертификации представлены в таблице. 5. Следует также отметить, что вопросы аттестации содержат вопросы по непосредственным обязанностям на должность, а также дополнительные вопросы по изучению более глубоких знаний и навыков сотрудников.

Также в результате аттестации проверяется знание работником своих обязанностей и полномочий.

Чтобы пройти сертификацию, достаточно правильно ответить на основные вопросы, так как дополнительные не являются обязательными.

Таблица 5 - Результаты аттестации персонала ООО «Альянс» за 2017 г.

отлично хорошо удовл. неудовл.

| | | | | |
|-----------------------------|----|-----|-----|---|
| Руководители высшего звена | 12 | 384 | 434 | 1 |
| Руководители среднего звена | 25 | 421 | 515 | 2 |

| | | | | |
|----------------------------|-----|------|------|---|
| Руководители низшего звена | 18 | 594 | 673 | 0 |
| Рабочие | 81 | 728 | 2436 | 0 |
| Всего | 136 | 2127 | 4058 | 3 |

Как видно из таблицы 5, подавляющее большинство сотрудников были аттестованы с удовлетворительным результатом (64.17%). Более трети (33,63%) работников получили хорошие оценки. 2.15% сотрудников смогли ответить на большинство дополнительных вопросов. Только 3 сотрудника не прошли сертификацию (0,05%).

Наибольшее количество отличных результатов по отношению к своей группе показала среднего звена – 2.6%. Наименьшее количество относительно своей группы руководителей низшего звена-1,4%.

Следует отметить, что данная оценка была сделана сотрудникам, которые ответили на основные вопросы.

Оценка была хорошо поставлена сотрудникам, которые правильно ответили на основные вопросы и часть дополнительных.

Оценка была отличной для сотрудников, которые смогли ответить на все или большинство дополнительных вопросов, при этом "справившись" со всеми основными вопросами.

Компания планирует сократить финансовые потоки за счет снижения цен на нефть, также сложно перемещать персонал, планируется его сокращение.

Мировой финансовый кризис внес существенные коррективы в формирование кадровой стратегии ООО «Альянс», и в начале 2017 года руководство ООО «Альянс» в качестве вынужденной меры применило стратегию ликвидации.

Было уволено 183 человека (2.89% от общего числа).

Такая ситуация сложилась в результате сокращения некоторых наименее прибыльных для предприятия отраслей. Уволены работники и руководители низшего звена (мастера), а также работники пенсионного возраста.

Стратегия сокращения (ликвидации) выбирает организации, в которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества продукции.

Персонал компании крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений.

При реализации стратегии ликвидации, социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения численности работников (переход на неполный рабочий день, сокращенный рабочий день, трудоустройство высвобожденных работников на других предприятиях за счет данной организации, внутренние перемещения) имеют большое значение.

Участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается. В сложившихся обстоятельствах организация не набирает специалистов. Оплата труда работников осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования.

Оценка специалистов проводится на основе критериев, разработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности, подбираются наиболее квалифицированные сотрудники для поддержания выпуска оставшейся продукции.

Профессиональное развитие имеет большое значение, если организация берет на себя обязательства по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части сотрудников организации связана с необходимостью смены специальности.

Такая стратегия является непродуманной и призвана "перестраховать" организацию от возможных потерь, что является неоправданным, поскольку организация имеет контракты на несколько лет вперед.

В этой ситуации было бы наиболее приемлемо перевести сотрудников на неполный рабочий день или сократить управленческий персонал, который слишком велик, потому что в среднем 5 сотрудников-это 1 руководитель.

Стоит также сказать, что в результате сокращения штата, обязанности уволенных работников легли на плечи тех, кто остался, тем самым увеличив нагрузку.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы.

Как уже говорилось выше, предприятие в период 2015-2017 годов. увеличен объем средств, выделяемых на обучение, повышение квалификации персонала. Также раз в три года проводится аттестация персонала.

Аттестация проводится с целью выявления наиболее способных работников для перевода их на более высокие должности или повышения заработной платы, при этом один не исключает другого.

Стратегия ООО «Альянс» заключается в увеличении доли рынка, консолидации позиций на международных рынках. Управление персоналом также выполняет служебную функцию, которая заключается в обеспечении и поддержании необходимой работоспособности персонала ООО «Альянс». Предприятие имеет серьезные преимущества на рынке, возможность увеличения рыночной доли, благоприятные конкурентные условия, т. е. можно сделать вывод, что предприятие имеет достаточно мощный потенциал и большие возможности.

Мировой финансовый кризис внес существенные коррективы в формирование кадровой стратегии, и в начале 2015 года руководство ООО «Альянс» в качестве вынужденной меры применило стратегию ликвидации, уволило 183 человека.

Таким образом, в " альянсе " есть положительные стороны управления:

- мотивация сотрудников;
- анализ и влияние на внутреннюю среду организации.

Но наряду с этим существуют и негативные:

- игнорирование экологических факторов;
- недостатки в организационной структуре;
- сложность управления из-за удаленности сотрудников от центра управления;
- использование стратегий ликвидации "страхования", использование кадровой стратегии в качестве помощи организации).

2.3 Разработка и совершенствование кадровой стратегии ООО «Альянс»

Финансовый кризис проявился не только в снижении объемов производства и рост числа убыточных производственных предприятий, но и оттоке квалифицированных кадров в другие отрасли, переориентации как молодежи, так и образовательных учреждений на подготовку специалистов непромышленных специальностей.

В сложившейся ситуации производственные предприятия новой формации, производящие высокотехнологичную продукцию, а также оказывающие услуги, для производства которых требуются высококвалифицированные кадры, не могут решить проблему управления человеческими ресурсами без стратегического планирования, без разработки адекватных внешних и внутренних условий кадровых стратегий.

Мировой финансовый кризис внес коррективы в деятельность Альянса.

В связи с этим компания была вынуждена реализовать стратегию ликвидации.

По этой причине были уволены 183 человека, большинство из которых были рабочими специальностями.

Недостатки и ограничения этого подхода, как представляется, очевидны для всех. При снижении приоритета руководителей, как правило, низкооплачиваемые кадры отдаются на увольнение, в результате чего зарплаты сокращаются меньше и медленнее, чем численность.

Кроме того, даже сокращая численность во всех отделах, компания рискует эффективностью тех отделов, где людей едва хватает, и оставляет резервы там, где уже был избыток.

Наконец, такие сокращения не позволяют оптимизировать организационную структуру компании, которая чаще всего создавалась для роста бизнеса и неэффективна в условиях экономического спада. В результате, даже после сокращения, компании по-прежнему имеют дорогую многоуровневую иерархическую структуру и поддерживают избыточные контрольные точки, которые замедляют реакцию.

В этой связи предлагаются следующие мероприятия:

- сокращение административной структуры, так как снижение объемов работ негативно влияет на производительность труда и, как следствие, на размер прибыли предприятия. Еще одним фактором в пользу данного предложения является то, что в среднем ООО "Альянс" имеет 1 руководителя на 5 сотрудников;

- вместо увольнений, они могут перейти на неполный рабочий день или неполную рабочую неделю;
- другим вариантом может быть отправка работников в неоплачиваемый краткосрочный отпуск, работник будет уверен в сохранении их на рабочем месте;
- в целях экономии денежных средств ООО "Альянс" должно приостановить или сократить все расходы, не связанные непосредственно с производством продукции и получением прибыли, в частности: материальное стимулирование (уменьшение размера премий, надбавок, количества бесплатных поездок и т.д.), частично заменив его нематериальными; сократить представительство, расходы на управление; расходы в социальной и культурной сферах и т. д.

Следует также отметить, что ранее были выявлены недостатки в организационной структуре.

Предлагается ввести матрицу в линейно-функциональную организационную структуру для более быстрого реагирования на внешние факторы и лучшего исполнения пожеланий заказчика.

При такой структуре на проект назначается ответственный человек, что улучшает качество результата, а главное, снижает "бюрократизацию" внутри предприятия.

Изначально организационная структура матрицы разрабатывалась в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в высокотехнологичных областях.

Матричная структура возникла в ответ на необходимость быстрых технологических изменений с наиболее эффективным использованием высококвалифицированной рабочей силы.

Высококвалифицированные рабочие являются ключевым фактором конкурентоспособности ООО "Альянс".

Матричная структура отражает закрепление в организационной структуре компании двух направлений руководства, двух организационных альтернатив (рис. 5).

Руководитель компании

Подсистема по маркетингу

Подсистема по НИОКР

Подсистема по производству

Подсистема по экономике и финансам

Техническая подсистема

Руководитель проекта А

Маркетолог

Исследователь

Производственник

Экономист, бухгалтер

Инженер-технолог

Маркетолог

Руководитель проекта

В

Инженер-конструктор

Производственник

Экономист, бухгалтер

Инженер-технолог

Маркетолог

Руководитель проекта

С

Инженер-конструктор

Производственник

Экономист, бухгалтер

Инженер-технолог

Рис. 1. Схема матричной структуры управления

В этой структуре, разделение прав руководителей отделов и менеджеры проекта, и важнейшей задачей высшего руководства предприятия в этих условиях является поддержание баланса между двумя организационными альтернативами.

В связи с вышеизложенным отличительной особенностью организационной структуры управления матричного типа является наличие двух менеджеров с равными правами одновременно. С одной стороны, исполнительная власть подотчетна непосредственному руководителю функциональной службы, который наделил проект необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, выделенными ресурсами и требуемым качеством. Возникает система двойного подчинения, базирующаяся на сочетании двух принципов - функционального и проектного (продуктового).

Матричная структура чаще всего является наложением структуры проектирования на постоянную линейно-функциональную структуру управления компании.

Она формируется как двойная структура (матрица), представляющая собой решетчатую организацию, построенную по принципу двойного подчинения исполнителей.

Основополагающим принципом в матричном подходе к построению организационных структур управления является не улучшение деятельности отдельных структурных подразделений, а улучшение их взаимодействия в целях реализации проекта или эффективного решения определенной проблемы.

Данное требование выполняется за счет того, что структура матрицы параллельно с функциональными и линейными подразделениями создаются специальные органы (проектные группы) для решения конкретных производственных задач.

Эти проектные группы формируются специалистами подразделений на разных уровнях управленческой иерархии. Таким образом, главным принципом формирования матричной структуры является развитая сеть горизонтальных связей, многочисленные пересечения которых с вертикальной иерархией образуются за счет взаимодействия руководителей проектов с руководителями функциональных и линейных подразделений.

Матричные структуры управления могут быть двух типов. В первом случае руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных:

постоянными членами проектной группы и другими работниками функциональных подразделений, которые подчиняются ему на временной основе и по ограниченному кругу вопросов. В то же время эти сотрудники по-прежнему подчиняются непосредственным руководителям департаментов, подразделений и служб. Во втором случае руководителю проекта могут временно только исполнители из соответствующих функциональных подразделений.

Руководители проектов в матричных структурах, а также в структурах проектов, рассмотренных выше, имеют так называемые проектные полномочия.

И эти полномочия могут выражаться в прямых противоположностях: от всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически чисто консультационных полномочий. Выбор того или иного варианта определяется тем, какие права делегирует высшее руководство компании.

Руководители проектов в матричной структуре несут личную ответственность за интеграцию всех мероприятий и ресурсов, связанных с проектом.

С этой целью они обеспечиваются всеми материальными и финансовыми ресурсами для реализации проекта.

Руководители проектов сохраняют за собой право определять приоритетность и сроки выполнения задач, а руководители подразделений могут лишь выбирать конкретного исполнителя и методику решения.

Преимуществами матричных структур являются:

- интеграция различных направлений деятельности компании в рамках реализуемых проектов, программ;
- получение качественных результатов по большому количеству проектов, программ, продуктов;
- существенная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата в результате формирования проектных (программных) команд, активного взаимодействия с функциональными подразделениями, укрепления взаимоотношений между ними;
- вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по реализации организационных проектов и, прежде всего, по ускоренному техническому совершенствованию производства;

- снижение нагрузки на топ-менеджеров путем передачи полномочий по принятию решений на средний уровень при сохранении единства координации и контроля над ключевыми решениями на высшем уровне;
- усиление персональной ответственности конкретного руководителя как за проект (программу) в целом, так и за его элементы;
- достижение большей гибкости и координации работы, чем в линейно-функциональных и дивизионных организационных структурах управления, т. е. лучшей и более быстрой реакции матричных структур на изменения внешней среды;
- преодоление внутренних организационных барьеров без вмешательства в развитие функциональной специализации.

Несмотря на указанные выше достоинства анализируемого вида структур управления, необходимо отметить скептическое отношение многих специалистов и, прежде всего, практиков.

Разработка матричных структур очень часто рассматривается как достижение развития управленческой теории, которое сложно реализовать на практике.

Вот список недостатков матричных структур, они включают в себя следующие отрицательные моменты:

- это сложная и порой непонятная форма организации;
- в связи с системой двойного подчинения подрывается принцип единоначалия, что часто приводит к конфликтам; в рамках этой структуры порождается неоднозначность роли исполнителя и его руководителей, что создает напряженность в отношениях между членами трудового коллектива компании;
- для этой структуры характерна борьба за власть, поскольку в ее рамках нет четко определенных полномочий;
- существует частичное дублирование функций;
- нарушена традиционная система взаимоотношений между единицами;
- в матричном плане структура сложная и практически отсутствует полный контроль по уровню управления.

Следует отметить, что переход к матричным структурам, как правило, охватывает не всю компанию, а только ее часть. Хотя мы будем цитировать довольно много недостатков этого вида структур, масштабы их применения или использования отдельных элементов матричного подхода в компаниях довольно значительные.

Таким образом, для более эффективной работы ООО "Альянс" предлагается не заменять полностью линейную и функциональную структуру матрицей, а лишь частично, используя отдельные элементы матричного подхода, когда это будет необходимо, т. е. когда заказ должен быть выполнен в сжатые сроки с наивысшим качеством.

При этом описанные негативные моменты не будут столь существенными, так как будут приниматься лишь временно.

Для экономии средств в условиях кризиса предлагается внедрить нематериальные методы стимулирования.

Для удовлетворения самых высоких потребностей руководству ООО "Альянс" следует использовать следующие рекомендации:

1. Социальные потребности:

- руководитель ООО «Альянс» создаёт в коллективе чувство единой команды;
- строит работу так, чтобы сотрудники могли общаться;
- проводит с подчинёнными периодические совещания;
- не старается разрушить неформальные группы, если они не наносят организации ущерба;
- создаёт условия для социальной активности работников ООО «Альянс» вне её рамок.

1. Потребности в уважении:

- руководитель ООО «Альянс» предлагает подчинённым содержательную работу;
- обеспечивает им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;
- высоко оценивает и поощряет достигнутые подчинёнными результаты;
- привлекает подчинённых к формулировке целей и выработке решений;
- делегирует подчинённым дополнительные права и полномочия;

- продвигает подчинённых по служебной лестнице;
- обеспечивает обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

1. Потребности в самовыражении:

- руководитель ООО «Альянс» обеспечивает подчинённым возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;
- даёт подчинённым сложную и важную работу, требующую у них полной отдачи;
- поощряет и развивает у подчинённых творческие способности.

Необходимо снизить стоимость материального стимулирования, в частности, временно приостановить расходы на обучение, это мероприятие позволит снизить стоимость на 200 тысяч рублей. кто не уволит одного сотрудника в течение года, т. е. получит доход от его работы.

Также необходимо снизить стоимость жилищных пособий, коммунальных услуг, а также транспортных и культурных мероприятий.

Применение этих мер позволит снизить затраты на 562 тыс. рублей, что позволит выплачивать заработную плату двум работникам в течение года.

Еще одним вариантом экономии средств и экономии рабочих мест может служить частичный рабочий день или неделя.

Таким образом, экономия составит половину расходов на заработную плату этих работников.

То есть, используя данное мероприятие, при переводе 20 менеджеров на заочную (недельную) работу не уволят 20 рабочих специальностей, которые непосредственно участвуют в формировании прибыли ООО "Альянс".

Также будет положительный социальный эффект, потому что рабочие места будут сохранены.

Другой экономичный вариант заключается в направлении работников в краткосрочные неоплачиваемые отпуска.

В этом случае также будет положительный социальный эффект, так как сотрудники будут уверены, что останутся на рабочем месте.

Сокращения, если они неизбежны, должны осуществляться в соответствии с ТК РФ.

Также необходимо сократить работников, которые непосредственно участвуют в производстве, а значит и в прибыли, переросшей за последние годы в состояние среднего менеджмента. Это необходимо еще и потому, что можно "удержать" двух работников за одну зарплату руководителя среднего звена.

Увольнение должно основываться на результатах аттестации или квалификационной должности, а не на указаниях руководителя "неудобных" работников, должно учитывать эффективность работы каждого отдельного работника.

Рекомендуется использовать нефинансовые стимулы.

Нематериальное стимулирование-стимулирование труда, включающее следующие компоненты:

- моральное стимулирование;
- стимулирование свободным временем;
- организационное стимулирование.

Моральное стимулирование-стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания работника и способствующих повышению его престижа.

Методами морального стимулирования являются: награды, дипломы, вымпелы, размещение фотографий на почетных листах, общественное поощрение.

Стимулирование свободным временем-стимулирование, призванное регулировать поведение работника на основе изменения времени его занятости. Различают стимуляцию свободного времени:

- общее – для всех работников;
- эталонное - для работников, которые достигли определенных результатов;
- соревновательное – для лучших работников.

Организационное стимулирование-стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации. Организационное стимулирование предполагает наличие творческих элементов в работе, умение участвовать в управлении, продвижении, творческом путешествии.

Одним из вариантов "расшевелить" менеджеров, повысить эффективность их работы может послужить участие сотрудников в своеобразной ежемесячной лотерее, победитель которой может либо воспользоваться дополнительным днем отдыха, либо потребовать выполнения своих обязанностей в течение 8 часов любым должностным лицом или обычным сотрудником. Таким образом, время от времени обязанности рядовых сотрудников могут "времененно исполняться" топ-менеджерами компании.

Такие обмены способствуют моральному духу сотрудников, более интенсивному общению и не позволяют руководству "оторваться" от операционной реальности.

Еще одним методом нематериальной стимуляции может стать День бесплатной одежды. Один день в неделю можно объявить "днем свободной формы", что способствует расслаблению сотрудников и улучшению морального климата".

Определив ведущий фактор в признании команды и востребованности, рекомендуется применять ко всем видам поощрений (похвала, одобрение авторитетного человека) и, для создания соревновательного духа, определение лучшего (администратор, менеджер, сотрудник и т.д.) по заранее озвученным критериям.

Также необходимо перевести сотрудников, которых планируется уволить за сокращение, на вакантные места в другие регионы или страны, где работает ООО "Альянс".

Также необходимо продолжать расширять географию работы как интенсивно, так и экстенсивно, тогда стратегия ликвидации не потребуется, так как произойдет расширение рынков сбыта товаров и услуг.

Стратегию ликвидации можно также считать неэффективной, поскольку на профессиональную подготовку персонала был выделен значительный объем средств и в случае ее повторного использования ее придется расходовать повторно.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

- чтобы сэкономить деньги в кризис, вам предлагают нематериальные стимулы;
- необходимо снизить стоимость материального стимулирования, в частности, временно приостановить расходы на обучение, это мероприятие позволит снизить стоимость на 200 тыс. рублей, который не уволит одного сотрудника в течение года, т. е. получит доход от его работы;
- еще одним вариантом экономии денег и сохранения рабочих мест может служить неполный рабочий день или неделя;
- стратегию ликвидации также можно считать неэффективной, так как на обучение сотрудников была выделена большая сумма денег, и если она будет повторно принята на работу, то ее нужно будет потратить повторно.

Заключение

По итогам изучения, мы усвоили основные аспекты по теме и пришли к следующему заключению.

Кадровая стратегия считается приоритетным, особенно конкретным направлением поступков, разрабатываемым управлением организации, важным для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, серьезного и сплоченного коллектива и учета стратегических целей организации и ее ресурсных запасов.

Значимость кадровой стратегии довольно велика и ориентируется выходом в свет свежих задач в управлении человеческими ресурсами, образующихся перед отечественными предприятиями в передовых критериях усиления конкуренции меж товаропроизводителями и подъемом притязаний покупателей к качеству продуктов и предложений.

Финансовый упадок проявился не лишь только в понижении размеров изготовления и подъемом количества убыточных производственных компаний, но и оттоке обученных сотрудников в иные ветви, переориентации как молодежи, например и образовательных учреждений на подготовку профи непромышленных специальностей.

В данном случае производственные фирмы, выпускающие сверхтехнологичную продукцию, не имеют всех шансов решить дилемму управления персоналом без стратегического планирования, без разработки адекватных наружных и внутренних критериев кадровых стратегий.

Главная трудность управления заключается в том, собственно, что больше 50% служащих не имеют размеренного рабочего пространства (партии), т. е. удалены от центра управления, в связи с данным появляется надобность вступления добавочных менеджеров на пространствах (мастер, прораб).

ООО Альянс уделяет достаточно внимания мотивации персонала, суммы, выделяемые на все виды материального поощрения имеют тенденцию к увеличению.

В Альянсе, наряду с положительными аспектами управления (мотивации сотрудников, анализ и влияние на внутреннюю среду организации) отрицательный (без учета основными факторами внешней среды, недостатками в организационной структуре, сложность эксплуатации из-за удаленности сотрудников из Центра управления, использование ликвидации стратегии как "страхование", использование стратегии управления персоналом как

В этой связи предлагаются следующие мероприятия:

- сокращение административной структуры, так как сокращение объема работ негативно влияет на производительность труда и, как следствие, на размер прибыли предприятия. Еще одним фактором в пользу данного предложения является то, что в среднем ООО "Альянс" имеет 1 менеджера на 5 сотрудников;
- вместо увольнений они могут перейти на неполный или неполный рабочий день;
- еще одним вариантом может стать отправка сотрудников в неоплачиваемый краткосрочный отпуск, сотрудник обязательно будет держать их на рабочем месте;
- для того чтобы сэкономить деньги, ООО "Альянс" следует приостановить или сократить все расходы, не связанные непосредственно с производством продукции и прибыли, в частности: материальные стимулы (снижение премий, пособий, количество бесплатных поездок и т. д.), частично заменив его нематериальными; снизить представительские, управленческие расходы; расходы в социальной и культурной сферах и т. д.

Предлагается ввести матрицу в линейно-функциональную организационную структуру для более быстрого реагирования на внешние факторы и лучшего исполнения пожеланий заказчика.

Для экономии средств в условиях кризиса предлагается внедрить нематериальные методы стимулирования;

Необходимо снизить стоимость материального стимулирования, в частности, временно приостановить расходы на обучение, это мероприятие позволит снизить стоимость на 200 тысяч рублей, что позволит не увольнять одного работника в течение года, т. е. получать доход от его работы;

Другой вариант сэкономить деньги и сохранить рабочие места может быть неполный рабочий день или неделю;

Увольнение должно осуществляться в результате аттестации или несоответствия квалификации занимаемой должности;

Стратегию ликвидации можно также считать неэффективной, поскольку на профессиональную подготовку персонала был выделен значительный объем средств и в случае ее повторного использования ее придется расходовать повторно.

Список использованной литературы

1. Баканов М.В. Кадровая политика в предпринимательских организациях страны / М.В. Баканов, А.Ю. Титлов: В сборнике: Современная наука: теоретический и практический взгляд. Сборник статей Международной научно-практической конференции: в 4-х частях. 2016. – С. 36–40.
2. Белобородова Н.А., Васильева А.А. Практика использования компетентностного подхода в управлении персоналом организациями Иркутской области // Экономика труда. – 2018. – Том 5. – № 4.
3. Бобрешова И.П. Роль современной оценки персонала в кадровой политике организации: В сборнике: Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры Материалы Всероссийской научно-методической конференции. 2016. – С. 1446–1449.

4. Виноходова А.Ф. Кадровая политика и система управления предприятием в условиях кризиса: в сборнике: Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем Материалы III Международной научно-практической конференции. под науч. ред. М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, Ю.В. Всяких. 2015. – С. 76–81.
5. Галиева Э.Ф. Особенности формирования кадровой политики на современном этапе // Научное сообщество студентов XXI столетия. экономические науки: сб. ст. по мат. LXI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 1(61). URL: [https://sibac.info/archive/economy/1\(61\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/1(61).pdf) (дата обращения: 18.01.2019)
6. Галкина Ю.Е., Головкин И.В. Современные зарубежные методики оценки кадрового потенциала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2018/10/16208> (дата обращения: 09.10.2018).
7. Дементьева Е.С. Современные тенденции в формировании резерва руководящих кадров предприятия // Вопросы радиоэлектроники. 2016. – № 1. – С. 68–72.
8. Иванова И.А. К вопросу об особенностях разработки кадровой стратегии организации: обзор современной теории и практики// Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика. / Сб. научн. статей. Выпуск пятый. - Москва, 2017.
9. Исраилова Д. К. Кадровая политика предприятия в условиях рыночных отношений // Наука XXI века №6. – 2017.
10. Кашкин Е.В. Анализ карьерного роста в организациях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/05/14698> (дата обращения: 23.09.2018).
11. Кузьмина Н. М. Кадровая политика корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 167 с.
12. Маслова В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
13. Максимцов М.М. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ – ДАНА, 2018. – 320 с.

14. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
15. Петрова Е.А., Макарова В.В. Алгоритм внедрения профессионального стандарта как основного инструмента реализации кадровой политики на примере производственной компании // Экономика труда. - 2018. - Том 5. - № 4.
16. Полевая М.В., Полевой С.А., Камнева Е.В. Кадровая политика организации: теория и практика: монография / кол. авторов; под ред. М.В. Полевой, С.А. Полевого, Е.В. Камневой. — Москва: КНОРУС, 2017. — 164 с.
17. Савостова Т.Л. Государственная кадровая политика и инновационное развитие России: концептуальные подходы. Монография / Т.Л. Савостова. - М.: КноРус, 2016. - 152 с.
18. Хорошун Н.А. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации // Н.А. Хорошун, О.П. Шамаева // Инновационная наука. 2016. - № 1-3 (13). - С. 178-183.
19. Чаусов Н.Н., Чаусов Н.Ю. Социально ориентированная кадровая политика как фактор обеспечения устойчивого развития организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15573> (дата обращения: 24.09.2018).
20. Чижевская Е.Л. Возможности роста эффективности использования труда в организации // Экономика и предпринимательство. 2016. - № 1-1 (66-1). - С. 442-446.
21. Шапиро, С.А. / С. А. Шапиро, А. Б. Вешкурова. - Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2018 - 71 с.
22. Яковлева Е.А. Управление интеллектуальными ресурсами работников в условиях инновационного развития цифровой экономики // Креативная экономика. - 2018. - Том 12. - № 8. - с. 1073-1088.
23. Яшкова Е.В., Заусайлова П.Ю. Применение диагностического анализа как средства повышения эффективности кадровой политики организации // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2017/02/78095> (дата обращения: 24.09.2018).