

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность курсовой работы заключается в том, что человек для организации является важнейшим ресурсом в организации, для эффективной деятельности предприятия. Управление персоналом для любого предприятия играет одну из самых важных ролей в эффективном функционировании, так как от эффективно выстроенной модели управления кадрами предприятие способно достигать поставленных целей.

Сотрудник – это самый эффективный и самый дорогой ресурс предприятия.

Работа любой организации, предприятия зависит от качественного труда его сотрудников. От того, насколько эти «живые» ресурсы заинтересованы в качестве выполняемых работ зависит эффективность хозяйственной деятельности. Поэтому руководство должно стремиться к тому, чтобы заинтересовать сотрудника, будь то рабочий или управляющий, к высококачественному и высокоэффективному труду, т.е. оно должно постоянно пытаться его мотивировать и стимулировать.

Целью написания данной курсовой работы является исследование влияния кадровой стратегии на работу службы персонала. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие кадровой стратегии
- исследовать типы кадровой стратегии
- рассмотреть влияние кадровой структуры на кадровую стратегию
- дать организационно-экономическую характеристику предприятия
- провести качественный и количественный анализ персонала
- провести анализ стратегии управления персоналом
- разработать мероприятия по совершенствованию управления персоналом
- провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования в данной работе выступает ООО Ярославский хлебозавод №4. Предметом исследования является стратегия управления персоналом.

При написании данной курсовой работы использовался теоретический метод исследования, а также метод анализа и синтеза.

Данная курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Данная структура в полном объеме позволяет раскрыть данную тему исследования.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЛИЯНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА РАБОТУ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность кадровой стратегии

В настоящее время отечественные предприятия находятся в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся рыночной ситуации, поэтому они должны концентрировать внимание не только на сфере производства, но и выработать оптимальную кадровую стратегию, так как именно персонал является ключевым фактором, определяющим успешную деятельность любого предприятия.

Кадровая стратегия призвана предоставить тот кадровый ресурс, который необходим для эффективной работы организации. При этом она должна отвечать следующим основным требованиям:

- носить долгосрочный характер, так как изменение поведенческих и других установок требует длительного периода времени;
- учитывать влияние многих факторов и быть связанной со стратегией развития предприятия в целом.

Кадровая стратегия на предприятии состоит в определении путей развития компетенций у всего персонала предприятия и призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом для стимулирования и оптимизации их влияния на работников, особенно их трудовые качества, квалификацию и создание единой, соответствующей конкретной целевой группе политики управления персоналом.

Стратегия управления персоналом, направленная на достижение конкретных целей организации, определяет основные направления работы, содержит сроки и показатели, по которым оценивается эффективность ее реализации. Направления

антикризисной кадровой стратегии на предприятии представлены на рисунке 1.

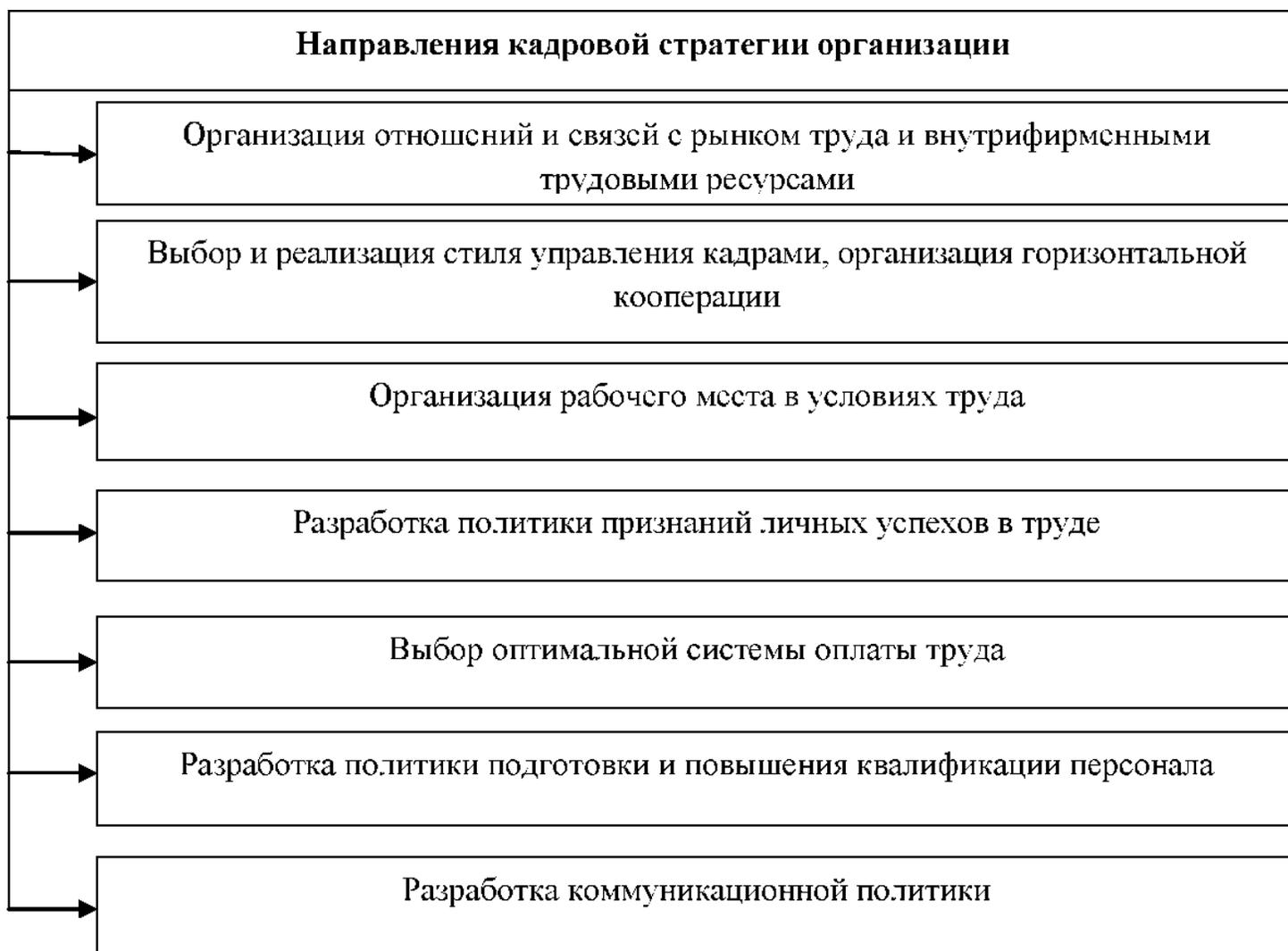


Рисунок 1 - Основные направления кадровой стратегии в организации

На перечислении столбцов, характеризующих уровень роста численности персонала и строк, характеризующих уровень устойчивости предприятия, матрицы кадровых стратегий образуются поля кадровых стратегий: поле 1, поле 2, поле 3, которым соответствуют варианты кадровых стратегий: поле 1 «Рост», поле 2 «Стабильность», поле 3 «Спад».

Кадровая стратегия базируется на общей стратегии развития предприятия. Как и стратегия развития предприятия, стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций предприятия и возможностей, предоставляемых внешней деловой средой.

Самым эффективным из них является формирование стратегии управления персоналом способом «сверху - вниз», где доминирующая роль в разработке

кадровой стратегии принадлежит высшему руководству, которое сначала определяет общую стратегию управления персоналом организации, а затем стратегии для каждого конкретного подразделения предприятия (рисунок 2).

Данный подход к формированию кадровой стратегии более предпочтителен, так как имеет ряд значительных преимуществ, обеспечиваемых участием высшего руководства: высокое качество оценки внешней деловой среды и определения тенденций в ее динамике; связь с общей стратегией развития компании; определение приоритетов, актуальных для всей организации. По отношению к внешней среде предприятие может разрабатывать и реализовывать различные кадровые стратегии. На рисунке 3 представлена матрица возможных кадровых стратегий в зависимости от уровня устойчивости предприятия и уровня роста численности персонала, работающего в нем. Анализ управления человеческими ресурсами на отечественных предприятиях на основании матрицы кадровых стратегий выявил, что:

- большинство организаций принадлежит полю 3 и характеризуется негативными факторами в отношении кадров;
- существует объективная необходимость в изменении кадровой стратегии в силу ее неэффективности в рыночных условиях.

Таким образом, придерживаясь данной матрицы, можно разработать оптимальную кадровую стратегию, позволяющую эффективно управлять персоналом на российских предприятиях. Устойчивость предприятия в сфере кадровой политики определяют ряд факторов, непосредственно связанных с качественными характеристиками персонала. В соответствии с данными устанавливаются условия оценки экспертами качества персонала, а также разрабатывается примерный перечень качества персонала, а также разрабатывается примерный перечень качеств персонала и определяется, и определяется их весомость по категориям в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Таблица 1

Варианты кадровых стратегий в зависимости от уровня устойчивости предприятия и уровня роста численности персонала

Наименование поля	Возможные варианты кадровой стратегий
-------------------	---------------------------------------

Поле 1 «Рост»

- Рост общей потребности в кадрах;
- Появление новых рабочих мест;
- Привлечение, отбор и оценка персонала;
- Разработка программ обучения и повышения квалификаций персонала;
- Повышение уровня заработной платы;
- Улучшение условий и организации труда;
- Повышение уровня мотивации и стимулирование персонала;
- Расширение пакета социальных услуг

Поле 2
«Стабильность»

- Численность персонала - постоянно незначительно изменяющаяся;
- Повышение уровня квалификации работников, соответствующего их личным возможностям и произведенной необходимости проводится на основе существующих мероприятий;
- Уровень заработной платы носит стабильный характер
- Мотивация и стимулирование персонала осуществляющегося по стандартным программам без

каких - либо новшеств

Поле 3 «Спад»

- Сокращение численности персонала;
- Дефицит рабочих мест;
- Потеря высококвалифицированных специалистов;
- Неудовлетворительные условия и организация труда работников;
- Низкая заинтересованность персонала в конечных результатах

труда;

- Снижение уровня производительности труда работников;

Исходя из выше сказанного, можно заключить, что качественная оценка персонала позволяет: выделить конкурентные преимущества персонала и качества, которые

требуют развития; повысить уровень конкурентоспособности предприятия в целом при преобладании положительных качеств персонала.

На основании разработанной стратегии предприятия в сфере управления кадрами предприятие может строить эффективную кадровую политику.

Кадровая политика - это:

- 1. целостное явление;
- 2. подсистема работы с персоналом;
- 3. составная часть антикризисного управления организаций.

Целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

Особенности кадровой политики и содержание конкретных кадровых программ по преодолению кризиса непосредственно зависят от стратегии деятельности кризисной организации. Тип стратегии задает основные варианты целей и способов деятельности организации: предпринимательство (поиск новых рынков и продуктов); динамический рост (расширение присутствия на рынке); прибыльность (максимизации прибыли за счет снижения затрат, сокращения вложений в развитие производства); ликвидация (продажа с целью изменения профиля деятельности или прекращение работы предприятия).

Кадровая политика в период кризиса предполагает решение следующих задач:

- ○ 1. Формирование команды адаптивных менеджеров, способны разработать и реализовать программу выживания и развития организации.
- 2. Выявление и сохранение ядра кадрового потенциала организации, то есть менеджеров, специалистов и рабочих кадров, представляющих особую ценность для нее.
- 3. Реструктуризация кадрового потенциала в связи: с организованными преобразованиями в ходе реструктуризации предприятия; с реализацией инновационных процессов; с диверсификацией производства; с полной реорганизацией.

4. Снижение социально-психологической напряженности в коллективе.
5. Обеспечение социальной защиты и трудоустройства высвобождаемых работников.

Таким образом, организация, в зависимости от уровня стабильности своего положения, может реализовывать различные кадровые стратегии (рисунок 4):

- открытая кадровая стратегия предполагает комплектование кадров за счет внешних источников;
- закрытая кадровая стратегия предполагает комплектование кадров за счет внутренних источников.

Виды стратегии бизнеса и составляющие стратегии управления персоналом в виде схем представлены на рисунках 5 и 6.

Практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой зависимости стратегических решений по управлению развитием предприятия и системой управления персоналом. Чаще всего, общая стратегия представляет собой комбинацию различных вариантов стратегий, опираясь на значимость и ожидаемый результат каждой. Таким образом, нахождение оптимального соотношения между стратегией развития самого предприятия и стратегией управления персоналом в соответствии с имеющимися ресурсами, компетенцией персонала, его идеями, амбициями, инициативностью и предприимчивостью является ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность и эффективность функционирования условиях рынка. Придерживаясь данного алгоритма управления персоналом на предприятиях, можно решить такую кадровую проблему, как несоответствие численности работников критерию оптимальности в рамках определенной организационной структуры, что позволит предприятию эффективно работать в условиях рыночной экономики и избежать кризиса. Таким образом, жизнеспособность и успешная деятельность фирм в настоящее время все больше определяется тем, насколько они готовы переключить свое внимание с традиционных методов управления персоналом на новые, более эффективные кадровые технологии. Приведенные в статье разработки помогут сформировать оптимальную кадровую стратегию предприятия, реализация которой приведет к повышению степени эффективности управления человеческими ресурсами и предприятием в целом.

1.2 Основные типы кадровых стратегий

Рассмотрим некоторые виды кадровых стратегий, связанные с соответствующими предпринимательскими стратегиями. Начнем с так называемых конкурентных стратегий, с помощью которых фирма ведет борьбу за покупателя. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три варианта стратегий: лидерство в низких издержках, дифференциацию и фокусирование.

Стратегия лидерства в низких издержках сегодня встречается чаще всего. Она ориентирует фирму на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах. Такая экономия образуется в результате максимизации объемов продаж стандартных товаров массового спроса, что позволяет снижать цены и завоевывать на основе этого новые рынки. Соответствующая ей кадровая стратегия — привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. Рыночная стратегия фокусирования предполагает выбор фирмой одного сегмента рынка и реализацию на нем одной из предыдущих стратегий. Соответствующая ей функциональная кадровая стратегия будет одной из описанных выше. Стратегии развития в качестве объекта имеют прежде всего потенциал и конкурентные преимущества фирмы. В настоящее время принято говорить о четырех видах: стратегий роста, умеренного роста, сокращения и комбинированной. Стратегия роста присуща прежде всего молодым компаниям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки занять лидирующие позиции, либо тем, кто находится на острие НТП. Им свойственны постоянные и высокие темпы увеличения масштабов деятельности. Эта стратегия обеспечивает наращивание конкурентных преимуществ фирмы, активное внедрение на новые рынки, диверсификацию производства, постоянные нововведения. В качестве примера здесь можно привести фирму Microsoft, занимающуюся разработкой и производством компьютерных программ.

Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах, например в автомобилестроении. Здесь также имеет место продвижение вперед по большинству направлений, но замедленными темпами — несколько процентов в год. Быстрый рост в данном случае уже не нужен и даже опасен, поскольку в случае наступления неожиданных сложных ситуаций значительная инерционность может затруднить преодоление кризиса. Ориентация персонал-стратегий в данном случае должна быть несколько иной по сравнению с предыдущей — не только привлечение, но и закрепление кадров, стабилизация персонала. Структура потребности в нем несколько иная — относительно меньше нужно лиц высшей квалификации, научных работников. Для такого рода фирм сравнительно большее значение приобретают:

- внутреннее перемещение работников;
- их переобучение;
- усиление социальных гарантий;
- организация ухода на пенсию (ибо в их составе уже работает значительное число лиц пожилого возраста).

Стратегия сокращения масштабов деятельности предполагает санацию фирмы, избавление от всего устаревшего. Основные направления кадровой стратегии в этом случае будут заключаться:

- в организации массовых увольнений и помощи в трудоустройстве;
- стимулировании досрочного выхода на пенсию при сохранении наиболее ценной части персонала, отвечающей будущим условиям работы;
- переквалификации работников.

Вопросы набора персонала, повышения его квалификации и т. п. здесь практически не рассматриваются.

На практике чаще всего имеет место комбинированная, или селективная, стратегия, включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих. В ее рамках одни подразделения или рыночные сегменты фирмы развиваются быстро, другие — умеренно, третьи — стабилизируются, четвертые — сокращают свою деятельность. По характеру осуществления можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стратегию стабилизации) и оборонительную (стратегию выживания). Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста, наступательно-оборонительный — комбинированная стратегия; чисто оборонительный — стратегия сокращения деятельности. Характер стратегии отражается на требованиях к управленческому персоналу. Для реализации первого типа стратегии требуются менеджеры предпринимательского типа, ищущие нетрадиционные пути работы. Для реализации стратегии второго типа предпочтительнее осмотрительные менеджеры-администраторы. Третий тип стратегии требует уникального сочетания предпринимательских и административных задатков, жесткости, позволяющих спасти фирму от краха.

Свое видение соотношения стратегии фирмы и стратегий управления персоналом предлагает О.Н. Громова.

1. Для реализации предпринимательской стратегии с высокой степенью финансового риска в условиях дефицита ресурсов требуется быстрота реакции. По-

этому необходимы инициативные, контактные, решительные, ориентированные на партнеров люди, для которых организован подбор рабочих мест с учетом их интересов, а оценка деятельности происходит на основе конкретных результатов.

2. Стратегия динамического роста предполагает ориентацию на отдаленную перспективу и сопряжена с высокой степенью риска. Она требует привлечения работников с гибким проблемно-ориентированным мышлением, их оценку на основе четко оговоренных критериев с акцентом на качество работы.

3. Стратегия прибыльности, нацеленная на сохранение ее сегодняшнего уровня, во главу угла ставит краткосрочный найм, жесткий подход к отбору и расстановке персонала, оценку по текущей эффективности и качеству работы, поощрение соперничества, учет заслуг. Она делает акцент на узкую специализацию и высокую компетентность работников в своей области.

4. Стратегия ликвидации основывается на краткосрочном найме сотрудников узкой специализации, строгой формальной оценке, оплате на основании заслуг. Развитие персонала здесь ограничено, а продвижение связано с наличием необходимых навыков.

5. Стратегия резкого изменения курса требует внутреннего перераспределения специалистов, привлечения недостающих на основе лизинга, их оценки на основе полученных финансовых результатов, привлечения персонала к участию в управлении. Сами стратегии управления персоналом образуют единую сбалансированную систему, но сейчас необходим переход к стратегическому управлению персоналом.

АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ООО ЯРОСЛАВСКИЙ ХЛЕБОЗАВОД №4

Краткая характеристика ООО Ярославский хлебозавод №4

Организация ООО Ярославский хлебозавод №4 создан 3 февраля 1937 года постановлением СНК РСФСР № 56 ОАО "Ярославский хлебозавод № 4" было создано 10.10.2005 года путем преобразования из ГУП "Ярославский хлебозавод № 4". С 2003 года предприятие является членом Ассоциации производителей хлебулочной, мукомольной и кондитерской промышленности Ярославской области. Основными целями деятельности Общества является расширение рынка

товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Основными видами деятельности Общества являются:

- выработка хлеба и хлебобулочных изделий, кондитерских изделий
- реализация готовой продукции через торговую сеть
- розничная торговля

Основным видом деятельности ООО Ярославский хлебозавод №4 является «Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения».

Организация также осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям:

- деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта,
- деятельность столовых при предприятиях и учреждениях
- оптовая торговля мучными кондитерскими изделиями
- оптовая торговля хлебом и хлебобулочными изделиями
- производство шоколада и сахаристых кондитерских изделий.

На рисунке 1 представлена организационная структура ООО Ярославский хлебозавод №4.

генеральный директор

начальник доставки

ревизоры

директор по развитию

бухгалтер

заведующий производством

менеджер по закупкам

Менеджер по стратегическому развитию

кассир

кладовщики

водители

администраторы на торговых точках

работники цеха

операторы

Водители-экспедиторы

грузчики

технический персонал

Рисунок 1 - Организационная структура управления ООО Ярославский хлебозавод №4

На основании рисунка можно говорить о том, что организационная структура ООО Ярославский хлебозавод №4 является линейно-функциональной, т. е. в структуре управления предприятием различаются линейные и функциональные связи. Первые - отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Недостатки традиционных линейно-функциональных организационных структур состоят в слишком слабых связях на горизонтальном уровне и чрезмерно развитой системе вертикальных взаимодействий.

Уровнями управления выступают:

высший — институциональный уровень (генеральный директор). Деятельность руководителя данного звена обусловлена целями и стратегиями развития системы в целом. На этом уровне реализуется большая часть внешних связей;

средний — управленческий уровень, объединяющий руководителей среднего звена и их аппарат (директор по развитию, начальник доставки). Менеджеры среднего звена решают задачи, вытекающие из функциональной специфики;

низовой — производственно-технический уровень, объединяющий руководителей низового звена, находящихся непосредственно над рабочими (водители, грузчики, менеджеры.).

Анализ стратегии управления персоналом

Деятельность по управлению персоналом возложена на отдел кадров ООО Ярославский хлебозавод №4. В обязанности отдела кадров входит организация работ по отбору и найму персонала. Подбор персонала в штат предприятия осуществляет менеджер по персоналу. С вновь принятыми работниками (в основном это касается официантов) проводится первичное обучение. На каждого вновь нанятого сотрудника разработан план обучения. В плане отражены знания, умения и навыки работника, которые он должен приобрести к концу своего обучения. Срок обучения – один месяц. На этот период работник закрепляется за руководителем подразделения, который одновременно является и его куратором. По истечении месячного срока проводится аттестация работника.

Подготовка и проведение аттестации проводятся в соответствии с регламентом, прописанном в Трудовом кодексе РФ. На первом, тестовом, этапе проверяются полученные теоретические знания работника. На втором, практическом, проверяются умения и навыки, полученные за время обучения. Второй этап проводится в виде CASEов – ситуационных задач. Результаты аттестации протоколируются и доводятся до сведения работника.

В дальнейшем, аттестации проводятся согласно утвержденному графику. Обучение персонала проводится регулярно согласно годовому плану. Проходит оно в виде тренингов. Для проведения обучения привлекаются штатные тренинг-менеджеры компании. Подбор персонала на предприятии заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация подбирает более подходящих для нее работников. Эта работа в ООО Ярославский хлебозавод №4 проводится буквально по всем специальностям. В процедуре подбора персонала на предприятии используется внутренний и внешний рынки рабочей силы, то есть привлекаются либо свои сотрудники, либо сотрудники со стороны.

Можно предположить, что внутренний рынок предпочтительнее. «Старый» сотрудник уже адаптирован к условиям труда организации. Кроме того, нельзя не учитывать и желание каждого работника двигаться по служебной лестнице.



Рисунок 2 - Внутренние и внешние рынки рабочей силы в ресторане ООО Ярославский хлебозавод №4

По данным рисунка 2 видно, что основная часть персонала в организации набирается за пределами организации, это 70% от общей численности, сюда же относится набор нового персонала уже через сотрудников ресторана, по их рекомендациям, и всего 30% набирается внутри предприятия, за счет продвижения сотрудников по карьерной лестнице, по причине увольнения или ухода на пенсию.

На рисунке 3 отражены методы привлечения персонала, используемые ООО Ярославский хлебозавод №4

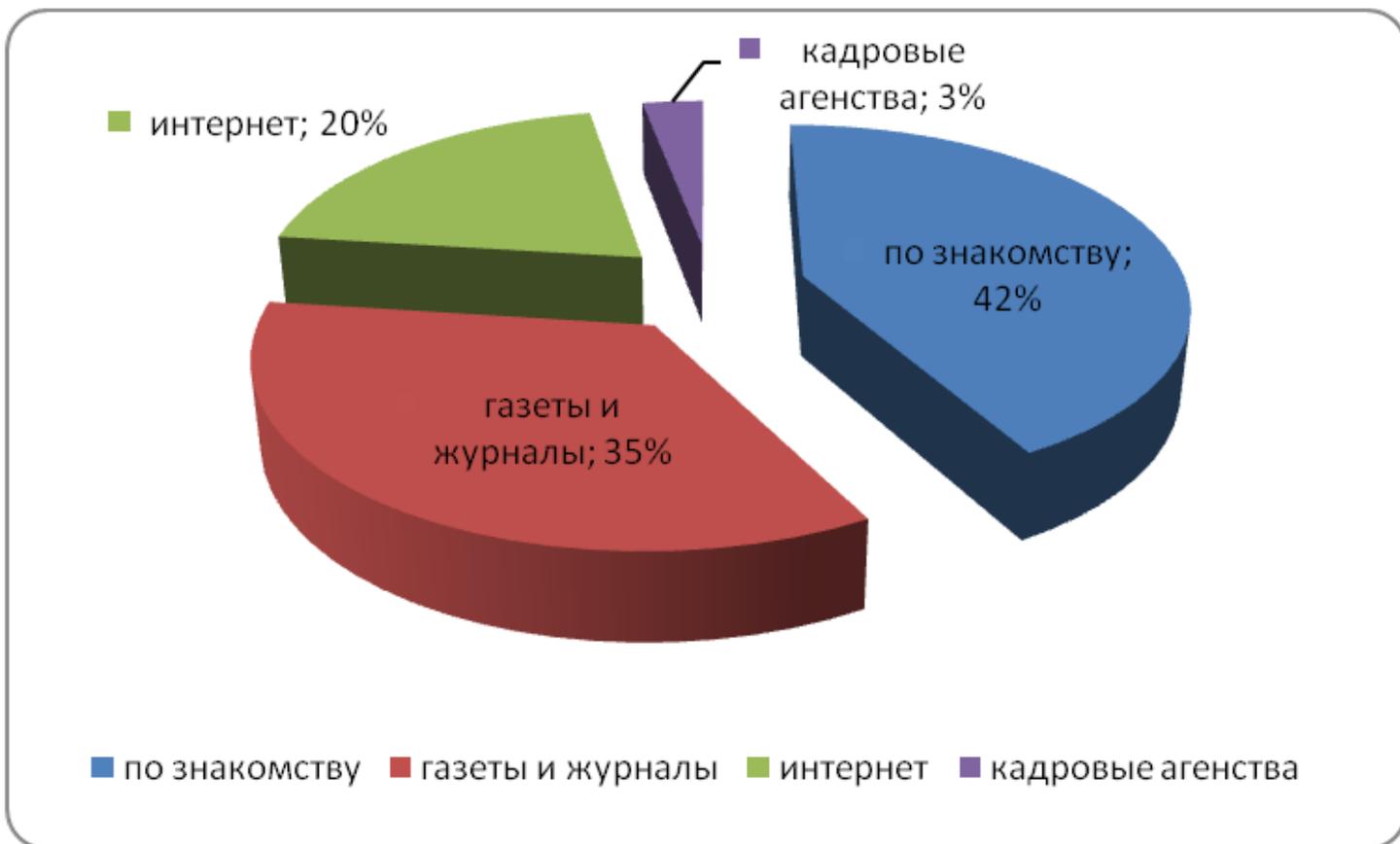


Рисунок 3 - Методы отбора персонала в ресторане ООО Ярославский хлебозавод №4

На основании рисунка можно говорить о том, что 42% - набор по знакомству через работников учреждения, 35% - Газеты и журналы, через интернет – 20%, и всего лишь 3% через кадровые агентства. Такой малый процент связан возможно с достаточно высокой стоимостью услуг кадровых агентств.

Процедура отбора кадров в ООО Ярославский хлебозавод №4 состоит из нескольких этапов:

1. Составление и подача объявления – объявление о наличии вакантной должности. Текст объявления включает следующие блоки:

- 1) должность;
- 2) обязанности;
- 3) требования:
 - обязательные;

- желательные;

4) условия труда.

2. Собеседование по телефону – на данном этапе происходит первичный отсев кандидатов, после которого остается примерно 30-40% от числа откликнувшихся.

Если на половину из составленных в интервью вопросов кандидат ответил положительно, то его приглашают прийти заполнить анкету-резюме.

3. Заполнение анкеты-резюме – на данном этапе происходит максимальный отсев лиц, чьи личные качества и наклонности не подходят для вакантной должности.

4. Собеседование с генеральным директором.

5. Заключительный этап, на котором руководитель принимает решение о приеме на работу кандидата на вакантную должность или об отказе кандидату.

Далее кандидат на должность заполняет заявление о приеме на работу, оформляет в отделе кадров трудовой договор на основе следующих документов:

- 1) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- 2) трудовая книжка;
- 3) документ об образовании;
- 4) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- 5) документы воинского учета;
- 6) ИНН;
- 7) направление о пройденном медицинском осмотре.

Принятый на работу сотрудник ознакомливается с положением о порядке найма персонала и предоставленной ему должностной инструкцией. На нового работника сразу заводят личную карточку, которая содержит следующие сведения:

1. Общие сведения: ФИО, дата и место рождения, гражданство, знание иностранного языка, образование, специальность по диплому, профессия, стаж работы (общий, непрерывный, дающий право на надбавку за выслугу лет, дающий право на другие льготы и др.), семейное положение, состав семьи с указанием года

рождения каждого члена семьи, данные паспорта, домашний адрес, телефон.

2. Сведения о воинском учете, которые заполняются на основании военного билета.
3. Прием на работу, переводы на другую работу – в данном разделе указываются сведения о том, где, кем и когда работал претендент на вакансию, его оклад на занимаемой должности, а также куда и в связи с чем он был переведен на другое место работы.
4. Аттестация – дата, решение комиссии, дата и номер документа, основание.
5. Повышение квалификации – дата, вид повышения квалификации, наименование образовательного учреждения, свидетельство, дата и номер.
6. Профессиональная переподготовка – дата, специальность, документ, основание.
7. Поощрения и награды – наименование награды, документ.
8. Отпуск – за какой период, основание, количество рабочих дней основного отпуска, дополнительный отпуск, дата начала основного и дополнительного отпуска, дата окончания основного и дополнительного отпуска.
9. Социальные льготы, на которые работник имеет право в соответствии с законодательством.
10. Дополнительные сведения – этот раздел заполняется для полноты учета сведений о сотрудниках, обучающихся в учебных заведениях, учета работающих инвалидов и т.д.
11. Основание увольнения – дата увольнения, приказ.

Качественный и количественный анализ персонала

Согласно штатному расписанию в ООО Ярославский хлебозавод №4 232 сотрудника. Судя по таблице, численность сотрудников со стажем работы более пяти лет в 2013-2016 году составляет наименьшую долю в структуре работников.

Таблица 1

Качественный состав работников ООО Ярославский хлебозавод №4 за 2013-2016 гг. %

Показатель	2013 год		2014 год		2015		2016	
	чел. %		чел. %		Чел. %		Чел. %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Среднесписочная численность работников	240	100	245	100	234	100	232	100
в т.ч.					84	36		
- менее 1 года	84	35	86	35			83	36
- 2-5 лет	108	45	115	47	112	48	109	47
Более 5 лет	48	20	44	18	28	12	30	13

В таблице 2 представлены данные по половозрастному составу сотрудников ООО Ярославский хлебозавод №4.

Таблица 2

Половозрастной состав сотрудников ООО Ярославский хлебозавод №4

До 25 лет 25-30 лет 31-40 лет 41-55 лет 55и старше Всего

1	2	3	4	5	6	7
Мужчины -		105	50	2	-	162
женщины 1		49	13	7	-	70
Всего	1	154	63	9	-	232

На основании данной таблицы видно, что основную долю персонала составляют мужчины. На их долю приходится 70% всей численности персонала. На женщин приходится 30 %. Основной возраст всех сотрудников это 25-40 лет.

Проведем анализ сотрудников по уровню образования

Таблица 3

Уровень образования сотрудников ООО Ярославский хлебозавод №4 в 2016 гг

образование	количество структура	
высшее образование	128	65
неоконченное высшее	81	35
средне специальное	23	10
неполное среднее	-	-
Итого	232	100

Таким образом на основании данной таблицы можно говорить о том, что большинство сотрудников, а именно 123 человека имеют высшее образование, 35

% сотрудников, а именно 81 человек имеет неоконченное высшее образование, и только 23 сотрудника или 10% имеют среднее специальное образование. При этом надо отметить, что на предприятии полностью отсутствуют сотрудники с неполным средним образованием.

За период 2013-2016 год профессиональную подготовку и переподготовку прошли всего 10 человек, в 2014 году - 2, в 2015 году -3, в 2016 году - 5 человек. Число сотрудников прошедших профессиональную подготовку и переподготовку с каждым годом растет, что является положительным моментом в деятельности ООО Ярославский хлебозавод №4.

В таблице 4 отражены данные о движении кадров на предприятии.

Таблица 4

Анализ движения кадров %

показатель	2014	2015	2016	отношение 2014/2016
среднесписочная численность персонала	240	245	234	-11
выбыло	20	35	33	-2
поступило	25	24	19	-5
коэффициент выбытия	8,33	14,28	14,10	-0,183
коэффициент прибытия	10,41	9,79	8,11	-1,676
коэффициент текучести	8,33	14,28	14,22	

В 2014 году на предприятии было уволено 23 сотрудника, из них 12 – это менеджеры, 11 – производственные работники. На основании данной таблицы можно говорить о том, что численность персонала сокращается. В 2013 году общая численность персонала составила 240 человек, в 2014 году 245 человек, в 2015

году человек, в 2016 году 232 человека.

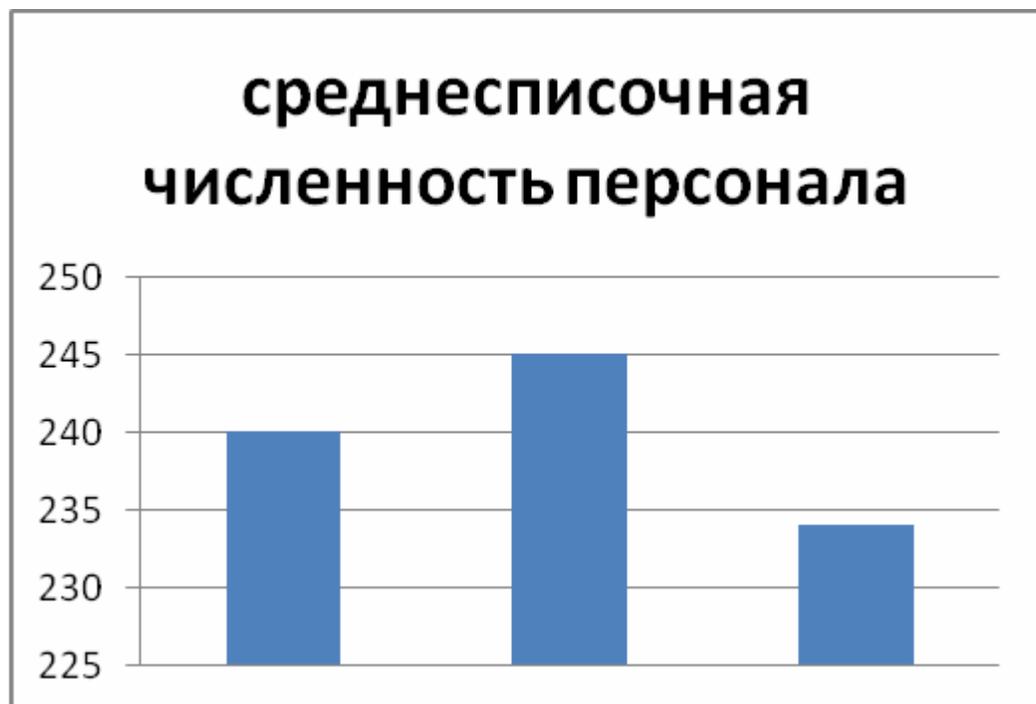


Рисунок 4 - Среднесписочная численность сотрудников

Коэффициент выбытия кадров показывает, какая доля рабочих перестала работать на предприятии по той или иной причине. В первый год уволилось 20 рабочих, а во второй год 35 рабочих, в третий 33. За исследуемый период коэффициент выбытия значительно вырос. Коэффициент прибытия кадров определяет, какая доля рабочих прибыла на предприятие. В первый год прибыло 25 человек, во второй - 24, третий 19. Рассматривая коэффициент текучести кадров можно говорить о том, что за исследуемый период данный показатель значительно вырос. На рисунке 5 отражен рост коэффициента текучести

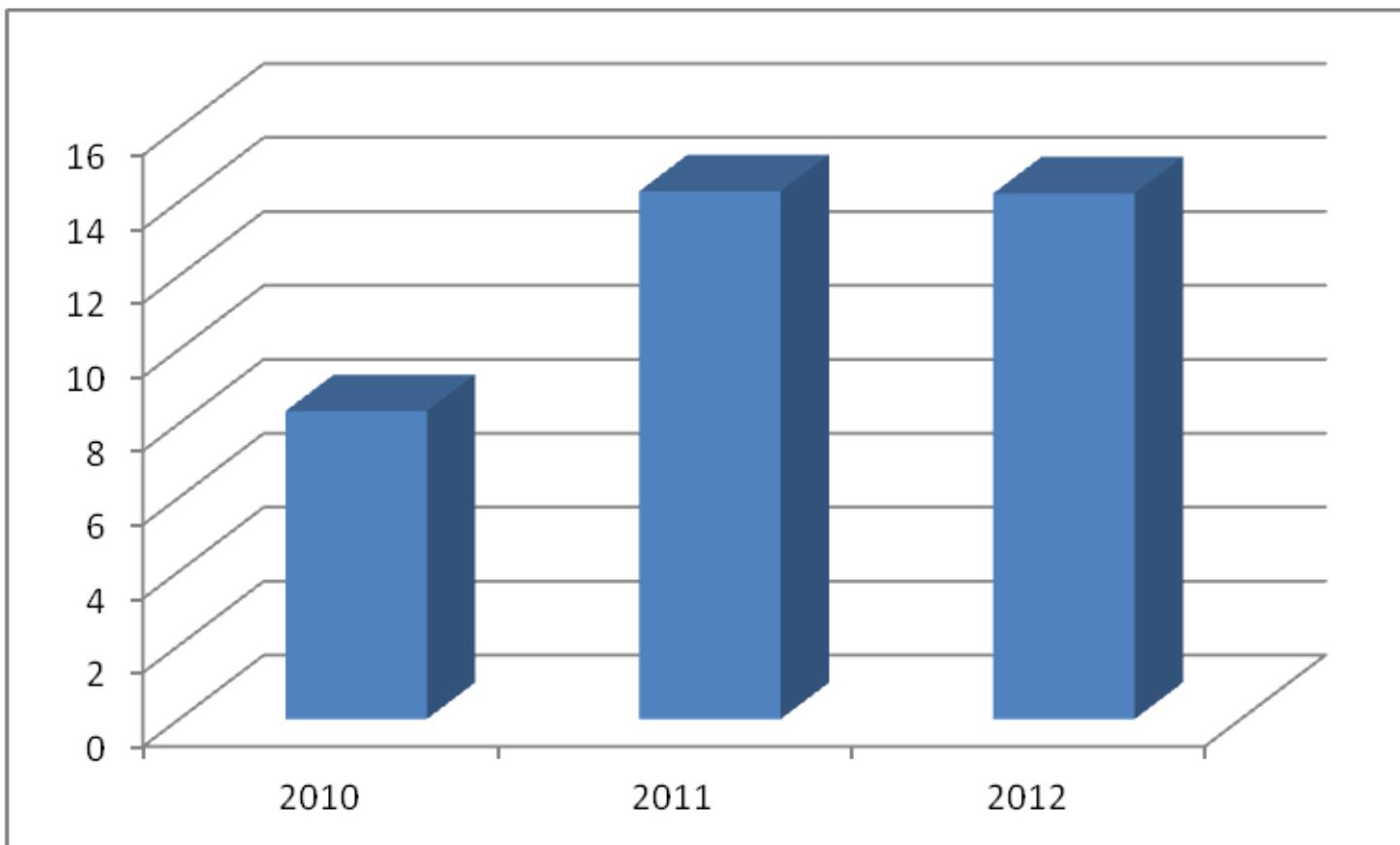


Рисунок 5 - Динамика изменения коэффициента текучести

Нормальным значением для коэффициента текучести является 3-5% в год. На исследуемом предприятии значение данного показателя значительно выше. Это отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации

Причины и состав уволенных представлены в таблице 5

Таблица 5

Причины текучести кадров

Причина	причины текучести	
	менеджеры	производственные работники
Неудовлетворенность заработной платой (з/п не превышает средний заработок по местности)	6	5

Не устраивает график работы	1	1
Напряженность службы	1	1
Психологический фактор	3	5
Всего	11	12

На основании данной таблицы можно говорить о том, что основной причиной увольнения сотрудников является неудовлетворенность заработной платой.

Совершенствование системы управления персоналом

Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Рассматривая деятельность по управлению персоналом можно говорить о том, что на предприятии ООО Ярославский хлебозавод №4 действует система морального и материального стимулирования. Основой материального стимулирования выступает заработная плата. Заработная плата на предприятии является повременно-премиальной. Помимо заработной платы сотруднику выплачиваются премии вне системы оплаты труда, а именно премии за выслуга лет и премии к празднику. Сотрудникам ООО Ярославский хлебозавод №4 устанавливаются следующие дополнительные выплаты: за выслуга лет, премии к праздникам.

Таблица 5

Премии за выслуга лет

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

стаж работы 3 7 10 13 15 17 19 21 23 25

Таблица 6

Премии к празднику

праздник размер премии

новый год 2000

23 февраля 1000

8 марта 1000

Также на предприятии ООО Ярославский хлебозавод №4 применяются нематериальная мотивация сотрудников. За достижение определенных задач, направленных на достижение улучшения деятельности учреждения, сотрудник награждается ценным подарком или сувениром от руководства; Сотрудникам предоставляются пакет социальных льгот и гарантий.

В соцпакет каждого сотрудника входит:

- оформление сотрудника согласно трудовому законодательству РФ;
- нормируемый рабочий день, с перерывом на обед;
- ежегодно оплачиваемый отпуск;
- оплачиваемый больничный;
- уплата всех налоговых отчислений в пенсионный фонд с заработной платы;
- оплата мобильной связи;
- оплата обучения персонала.

Коллективное поздравления сотрудника с днем рождения, днем свадьбы, рождения ребенка. Исследуя систему управления персоналом можно говорить о том, что на предприятии используются современные методы стимулирования

Таблица 7

Стимулирование персонала ООО Ярославский хлебозавод №4

Потребности персонала	Действия руководства по стимулированию сотрудников
Дополнительные материальные вознаграждения	Выплата премий и вознаграждений
Высокий уровень заработной платы и регулярное ее получение	Выплата заработной платы без задержек Применение сдельной системы оплаты труда
Гибкий график рабочего времени	Возможность предоставления отпуска по договоренности
Социальная защищенность	Предоставление внутренних льгот
Потребность в самовыражении	Поручение сотрудникам работы, требующей проявления инициативы
Потребность в уважении	Вынесение благодарности за хорошую службу Уважительное отношение к сотрудникам
Информированность	Налаживание коммуникации между руководителем и подчиненными

В результате проведенного исследования на предприятии ООО Ярославский хлебозавод №4 были выявлены недостатки в действующей системе стимулирования. Поэтому для совершенствования стимулирования персонала предлагаются следующие мероприятия

- разработка положения о материальном стимулировании
- усовершенствовать систему повышения квалификации персонала
- разработка положения о карьерном росте.

Основной формой стимулирования сотрудников ООО Ярославский хлебозавод №4 должно стать денежное вознаграждение. В связи с этим в дипломном проекте разработаны мероприятия по совершенствованию стимулирования персонала. Для разработки материального стимулирования должно выполняться шесть условий:

Системе стимулирования должны соответствовать стратегии развития бизнеса и организации. Это означает, что основания стимулирования должны выбираться, исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию. Например, если организация находится на этапе интенсивного развития, выходя на новые рынки, важными основаниями стимулирования являются участие в новых проектах по выполнению работ. Выбранные формы стимулирования должны быть адекватны мотивационному профилю организации (сложившемуся или заданному, в зависимости от принятой политики стимулирования). Применение системы стимулирования должно быть справедливым, т.е. при возникновении основания для стимулирования должны применяться только те формы, которые указаны в Положении о стимулировании персонала как соответствующие данному основанию.

Применение системы стимулирования должно носить неизбежный характер. Стимулирование должно производиться всякий раз при возникновении соответствующих оснований. Система стимулирования должна быть открыта и понятна всем работникам организации. Это условие имеет особую важность, так как если выполнены все предыдущие условия, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, то он не сможет корректировать свое поведение в организации. При этом работник должен увидеть, что стимулирование производится строго в соответствии с Положением и в каждой ситуации, определенной как основание стимулирования. В противном случае вся система стимулирования будет оказывать только деструктивное воздействие, так как работник не будет понимать критериев, по которым оценивается его работа.

Основания стимулирования должны быть связаны с достигнутыми индивидуальными и коллективными результатами труда. Успешное развитие организации, улучшение экономических показателей ее деятельности – необходимое условие возрастающего применения поощрительных стимулов.

Для разработки Положения о материальном стимулировании необходимо провести комплекс мер, включающих в себя следующие этапы (рисунок 6):



Рисунок 6 - Процедура разработки Положения о стимулировании персонала

1 этап. Обследование фактически сложившейся и функционирующей системы материального стимулирования персонала показало, что Положение о стимулировании отсутствует.

2 этап. На основе результатов исследования системы мотивации персонала, исходя из стратегической ситуации, определяется политика стимулирования и цели системы стимулирования (рисунок 7)

image not found or type unknown



Результаты анкетирования персонала для построения мотивационного профиля предприятия

ЦЕЛЬ – сформировать и поддерживать заданный и мотивационный профиль предприятия

ЦЕЛЬ – оптимизировать систему стимулирования под соответствующий мотивационный портфель предприятия

обследовать с помощью анкетирования мотивационный портфель.

определить требуемый мотивационный профиль предприятия

спроектировать исходя из модели систему стимулирования, создающую дискомфорт, нежелательным и комфорт желательным типам мотивации

обследовать принимаемых на работу с целью не допустить лиц с нежелательными типами

обследовать с помощью анкетирования мотивационный портфель

спроектировать исходя из модели систему стимулирования

обследовать принимаемых на работу лиц и корректировать мотивационный профиль предприятия

скорректировать систему стимулирования на основе стратегии и изменений на рынке, стимулировать новый мотивационный портфель предпр.

Рисунок 7 - Варианты политики мотивации

Третий этап состоял в проектировании оснований стимулирования. Были разработаны основания стимулирования, важные с точки зрения текущей стратегии развития организации. В результате был получен перечень оснований поощрений и взысканий (таблицы 8,9).

Таблица 8**Перечень оснований поощрения ООО Ярославский хлебозавод №4**

Код группы оснований	Группа оснований	Код типового основания для поощрения	Типовое основание для поощрения
1.1.	Выполнение плана по привлечению учащихся	1.1.1	Выполнение
		1.1.2	Перевыполнение
1.2	Обучение персонала	1.2.1.	Обучение на профессиональных курсах
		1.2.2.	Получение высшего образования, лицами его не имевшими
Продолжение таблицы 3.1			
1	2	3	4
1.3	Стаж работы	1.3.1.	Работа в организации более 3 лет
		1.4.1	Отсутствие претензий со стороны клиентов
1.4	Качество работы	1.4.2	Наличие благодарности со стороны клиентов

Таблица 9**Перечень оснований взыскания ООО Ярославский хлебозавод №4**

Код группы оснований	Группа оснований	Код типового основания для взыскания	Типовое основание для взыскания
2.1.	Невыполнение плана	2.1.1	Невыполнение
		2.2.1.	Прогоул без уважительной причины
2.2.	Трудовая дисциплина	2.2.2.	Появление на рабочем месте в состоянии алкогольного опьянения
		2.2.3.	Ведение личных разговоров в присутствии клиентов
		2.3.1.	Нарушения сроков заявок
2.3.	Качество работы	2.3.2.	Нарушение деловой этики
		2.4.1.	Причинение финансового ущерба
2.4.	Развитие организации	2.4.2.	Игнорирование указаний руководства

2.4.3. Снижение
качества
выполняемых
работ

Четвертый этап заключался в проектировании форм стимулирования. После завершения четвертого этапа были сформированы перечни формы поощрений (таблица 10), формы взысканий (таблица 11).

Таблица 10

Перечень форм поощрения ООО Ярославский хлебозавод №4

Код группы форм	Группа форм	Код типовой формы поощрения	Типовая форма поощрения
		3.1.1.	Повышение оклада
		3.1.2.	Начисление премии
3.1	Денежные	3.1.3.	Комиссионное вознаграждение
		3.1.4.	Оплата обучения в зависимости от стоимости курсов
		3.2.1.	Выражение благодарности
3.2	Моральные	3.2.2.	Предоставление дополнительных оплачиваемых выходных дней
		3.2.3.	Перевод на другую должность

Таблица 11

Перечень форм взыскания ООО Ярославский хлебозавод №4

Код группы форм	Группа форм	Код типовой формы поощрения	Типовая форма поощрения
4.1	Денежные	4.1.1.	Депремирование
		4.1.2.	Штраф
4.2.	Негативные	4.2.1.	Увольнение
		4.2.2.	Выговор

Пятый этап выразился в установке связей между соответствующими перечнями оснований стимулирования и форм стимулирования, то есть в закреплении форм стимулирования за основаниями стимулирования. Для этого были заполнены таблицы по закреплению форм поощрения и взыскания за соответствующими основаниями (таблица 12, 13). Каждому основанию необходимо было определить подходящие формы стимулирования, объем (вид) стимулирования.

Таблица 12

Закрепление форм поощрения за соответствующими основаниями ООО Ярославский хлебозавод №4

Код	Основание для поощрения	Код	Форма поощрения	Объем (вид) поощрения
1.1.1.	Выполнение плана	3.1.3.	Комиссионное вознаграждение	0,5 – 2,5% от объема продаж

1.1.2	Перевыполнение плана	3.1.2. Премии	5 – 10% от основного оклада
1.2.1	Обучение на профессиональных курсах	3.2.2. Предоставление дополнительных оплачиваемых выходных дней	
1.2.2	Получение высшего образования лицами его не имевших	3.1.4. Оплата обучения в зависимости от стоимости курсов	Повышение оклада до 10%
1.2.2	Получение высшего образования лицами его не имевших	3.2.3. Перевод на другую должность	
1.3.1	Работа в организации более 3 лет	3.1.1. Повышение оклада	20% от основного оклада
1.3.1	Работа в организации более 3 лет	3.2.3. Перевод на другую должность	
1.4.1.	Отсутствие претензий со стороны клиентов	3.2.1. Выражение благодарности	
1.4.2.	Наличие благодарности со стороны клиентов	3.1.2. Премии	5 - 10 % от основного оклада

Таблица 13

Закрепление форм взыскания за соответствующими основаниями в группе оснований ООО Ярославский хлебозавод №4

Код	Основание для взыскания	Код	Форма взыскания	Объем (вид) взыскания
		4.2.2.	выговор	
2.1.1.	Невыполнение плана продаж	4.1.2.	штраф	30% от ставки
		4.2.2	Выговор	
2.2.1	Прогул без уважительной причины	4.1.2	Штраф	500 рублей
		4.2.1.	Увольнение	
	Появление на рабочем месте	4.1.2.	Штраф	1000 рублей
2.2.2	в состоянии алкогольного опьянения	4.2.1	Увольнение	
2.2.3.	Ведение личных разговоров в присутствии клиентов	4.2.2.	Выговор	
2.3.1.	Нарушения сроков заявок	4.1.1.	Депремирование	Снижение оклада на 15%
		4.2.2.	Выговор	
2.3.2.	Нарушение деловой этики	4.1.1.	Депремирование	Снижение оклада на 10%

2.4.1	Причинение финансового ущерба	В зависимости от объема финансового ущерба	Штраф
		4.2.2. Выговор	
2.4.2	Игнорирование указаний руководства	4.1.1. Депремирование	Снижение оклада на 10%
2.4.3	Снижение качества выполняемых работ	4.1.1. Депремирование	Снижение оклада на 15%

На шестом этапе был выстроена система стимулирования труда в виде пирамиды, учитывающей материальное и моральное вознаграждение и результаты труда (рисунок 8).

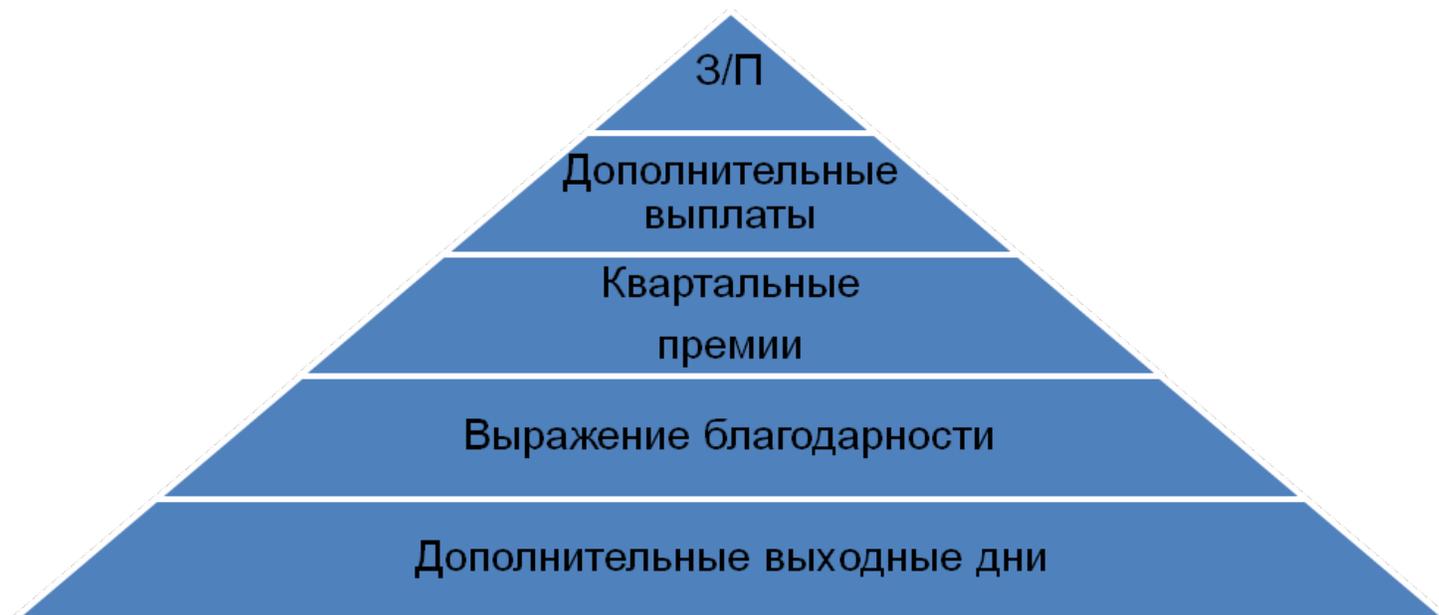


Рисунок 8 - Планируемая система стимулирования и их соответствие мотивационным типам производителя работ ООО Ярославский хлебозавод №4

Сочетание основной базовой оплаты труда с дополнительными выплатами должны повысить заинтересованность персонала ООО Ярославский хлебозавод №4 в эффективности труда. Основой системы должна стать основная заработная плата в

сочетании с вознаграждениями и поощрениями. По мере достижения персоналом ООО Ярославский хлебозавод №4 результатов в работе и выполнения плана организация должна отмечать их и обеспечивать интерес к дальнейшему развитию. Важным моментом является выполнения условия сохранения размеров суммарного заработка каждого сотрудника на определенном уровне. В работе необходимо культивировать как командный дух, так и соревновательность. Для этого заработную плату планируется выдавать лично каждому, общий размер заработка известен только Генеральному директору и главному бухгалтеру организации. Вместе с тем стимулирующие выплаты и взыскания доводятся до других работников, что будет побуждать других, работать лучше.

Карьерограмма - инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. Проводятся специальные научные исследования в заинтересованных организациях, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей. Карьерограмма состоит из двух частей. В первой части содержится перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые менеджер может занимать в течение всей своей трудовой деятельности с указанием сроков занятия должностей в годах. Во второй - характеристика видов обучения, повышения квалификации, переподготовки кадров с указанием видов учебных заведений, факультетов, курсов, которые необходимо пройти менеджеру на карьерном пути, включая защиту диссертаций и получение ученых степеней и званий, с указанием периодов (в годах) прохождения обучения. Самостоятельное обучение также входит во вторую часть карьерограммы. Следует отметить, что сроки нахождения на отдельных должностях должны увязываться со сроками постоянного обучения. Обязанности по разработке карьерограммы возлагаются на отдел кадров. Отдел кадров разрабатывает основные этапы и возможности карьерного роста. После разработки соответствующей документации данное положения доводится до генерального директора, который ознакомливается с данным положением и утверждает его, либо отправляет на доработку. После утверждения данное положения разрабатывается приказ, который доводится до сведения сотрудников. В целях улучшения социально-психологического климата в коллективе ООО Ярославский хлебозавод №4, необходимо применить ряд организационных и социально-психологических приемов.

Организационные приемы предполагают:

- Приглашение профессионального психолога, проведение совместных деловых игр, посещение психологических семинаров и тренингов с целью устранения конфликтов в коллективе предприятия. Также целесообразно приглашенному психологу проводить индивидуальное сопровождение и консультирование личности, коллективов отделов и организации в целом. Можно порекомендовать организовать для работников ООО Ярославский хлебозавод №4 «Клуб психологической разгрузки». Участники этого клуба смогут не только отдохнуть и восстановить силы после тяжелого трудового дня, но и научиться новейшим и эффективным способам саморегуляции, поднять настроение, развить лидерский потенциал, повысить самооценку и уверенность, улучшить способность во взаимодействии с людьми, сформировать адекватные способы поведения в конфликтных ситуациях и т.д.

Для реализации данного мероприятия необходимо

1. Разработать приказ об организации психологического тренинга среди сотрудников организации. В данном приказе отражаются сроки проведения тренинга и основная цель проведения
2. Данный приказ доводится до сведения каждого сотрудника. Сотрудники после ознакомления с приказом, проставляют подпись в бланке «Ознакомлен с приказом»
3. Поиск психолога и подписание всех необходимых документов
4. Проведение тренинга.

Тренинговые занятия проводить по 2 занятия в неделю. Количество занятий – 6. Продолжительность занятий должна была определена в начале работы группы – 40 – 60 мину

- Провести интеллектуальные соревнования между работниками: на «лучшую идею проекта», на звание «лучшего работника организации», «лучшего руководителя отдела» и т.д. В качестве бонусов, мы рекомендуем, например, выдавать абонементы на посещение спортивного зала, бассейна, фитнес-центра, и т.д. А особо отличившихся работников при подведении итогов можно поощрять также санаторной путевкой. Это повысит уровень социально-психологического климата у работников ООО Ярославский хлебозавод №4.

Лучший сотрудник – это сотрудник, который:

1. за последние 3 месяца ни разу не был на больничном, не нарушал правила внутреннего трудового распорядка,

2. выполняет задания руководства, следит за порядком на рабочем месте;
3. хорошо коммуницирует с другими сотрудниками отдела, помогает новичкам;
4. всегда опрятно выглядит, соблюдает санитарные нормы, проявляет лояльность к компании;
5. прошел все необходимые инструктажи по технике безопасности и не имеет по ней нарушений
6. выполняет планы производства

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Совершенствование функционирования соответствующей подсистемы системы управления персоналом организации может дать экономический эффект (экономический результат) в сфере управления за счет соответствующего непроизводственного фактора. Эффективность мероприятий в сфере управления человеческими ресурсами подсчитать очень сложно, т.к. существует определенная проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности - расчеты носят вероятностный характер. Предполагаем, что за счет внедрения проекта по совершенствованию стимулирования на предприятии ООО Ярославский хлебозавод №4 текучесть кадров снизится на 10%.

Среднесписочная численность сотрудников ООО Ярославский хлебозавод №4 за 2016 год составила 234 человека, 10% от 234 человек составляет 23 человека.

Потери рабочего времени в связи с текучестью кадров по данным отдела кадров составляет 10 - 12 дней. В текущем году было уволено 33 человека, то есть потери рабочих дней составили:

$$33 * 10 = 330 \text{ дней.}$$

В расчете на 1 человека, занятого в ООО Ярославский хлебозавод №4 это составит 1,4 дня.

Следовательно, снижая текучесть кадров на 10% в год, обеспечивается снижение потери рабочих дней в количестве:

$$23 * 1,4 = 32,2 \text{ дня.}$$

За счет этого увеличится объем доходов:

$$32,2 * 748608 \text{ тыс. руб./360 дней} = 66958,8 \text{ тыс. руб.}$$

При разработки положения о материальном стимулировании предприятие понесет затраты в размере материального вознаграждения равного 5000 руб. Вознаграждение выплачивается сотрудникам отдела кадров, занимающего данным положением.

Рассчитаем экономический эффект и экономическую эффективность от внедрения данных мероприятий. Эффект рассчитывается как разность между результатом и затратами.

Т.е. эффект = результат - затраты

Экономическая эффективность — результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам.

Экономический эффект рассчитывается по формуле

Эффективность = результаты/затраты.

Таким образом

Эк.эф. = 187621,8 - 185 = 187436,8

Эф-ть = 187621 / 185 = 101,4

Из проведенных расчетов можно сказать, что проведение данного мероприятия будет иметь экономическую эффективность для дальнейшей работы предприятия.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения: обеспечение персоналу надлежащего уровня и качества жизни (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги и пр.); создание условий для реализации и развития индивидуальных способностей работников; достижение степени свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, устанавливать график и интенсивность работы и пр.); создание благоприятного социально-психологического климата (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных изменений можно отнести ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания данной курсовой работы можно говорить о том, что поставленная цель была достигнута. По данной работе можно сделать следующий вывод. Кадровая стратегия призвана предоставить тот кадровый ресурс, который необходим для эффективной работы организации. При этом она должна отвечать следующим основным требованиям:

- носить долгосрочный характер, так как изменение поведенческих и других установок требует длительного периода времени;
- учитывать влияние многих факторов и быть связанной со стратегией развития предприятия в целом.

Кадровая стратегия на предприятии состоит в определении путей развития компетенций у всего персонала предприятия и призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом для стимулирования и оптимизации их влияния на работников, особенно их трудовые качества, квалификацию и создание единой, соответствующей конкретной целевой группе политики управления персоналом.

Кадровая стратегия базируется на общей стратегии развития предприятия. Как и стратегия развития предприятия, стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций предприятия и возможностей, предоставляемых внешней деловой средой. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три варианта стратегий: лидерство в низких издержках, дифференциацию и фокусирование. Деятельность по управлению персоналом возложена на отдел кадров ООО Ярославский хлебозавод №4. В обязанности отдела кадров входит организация работ по отбору и найму персонала. Согласно штатному расписанию в ООО Ярославский хлебозавод №4 232 сотрудника. Судя по таблице, численность сотрудников со стажем работы более пяти лет в 2013-2016 году составляет наименьшую долю в структуре работников. Основную долю персонала составляют мужчины. На их долю приходится 70% всей численности персонала. На женщин приходится 30 %. Основным возрастом всех сотрудников это 25-40 лет. Большинство сотрудников, а именно 123 человека имеют высшее образование, 35 % сотрудников, а именно 81 человек имеет неоконченное высшее образование, и только 23 сотрудника или 10% имеют среднее специальное образование. При этом

надо отметить, что на предприятии полностью отсутствуют сотрудники с неполным средним образованием. За период 2013-2016 год профессиональную подготовку и переподготовку прошли всего 10 человек, в 2014 году - 2, в 2015 году -3, в 2016 году - 5 человек. Рассматривая деятельность по управлению персоналом можно говорить о том, что на предприятии ООО Ярославский хлебозавод №4 действует система морального и материального стимулирования. Основой материального стимулирования выступает заработная плата. Заработная плата на предприятии является повременно-премиальной. Помимо заработной платы сотруднику выплачиваются премии вне системы оплаты труда, а именно премии за выслуга лет и премии к празднику. Также на предприятии ООО Ярославский хлебозавод №4 применяются нематериальная мотивация сотрудников.

За достижение определенных задач, направленных на достижение улучшения деятельности учреждения, сотрудник награждается ценным подарком или сувениром от руководства. Сотрудникам предоставляются пакет социальных льгот и гарантий. В результате проведенного исследования на предприятии ООО Ярославский хлебозавод №4 были выявлены недостатки в действующей системе стимулирования.

Поэтому для совершенствования стратегии персонала предлагаются следующие мероприятия

- разработка положения о материальном стимулировании
- усовершенствовать систему повышения квалификации персонала
- разработка положения о карьерном росте.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации; Университет - М., 2012. - 271 с.
2. Аширов Д. А. Управление персоналом; ТК Велби, Проспект - М., 2014. - 432 с.
3. Брагина Зинаида Управление персоналом; КноРус медиа - М., 2015. - 893 с.
4. Дементьева А. Г., Соколова М. И. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник; Аспект пресс - М., 2015. - 352 с.
5. Евтихов О. В. Управление персоналом организации. Учебное пособие; ИНФРА-М - М., 2016. - 304 с.
6. Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Ивановская Л. В., Эсаулова И. А. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала. Учебно-

- практическое пособие; Проспект - М., 2014. - 619 с.
7. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебник и практикум; Юрайт - М., 2016. - 484 с.
 8. Ловчева М. В., Галкина Е. Н., Гурова Е. В. Управление персоналом. Теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе; Мир - Москва, 2016. - 205 с.
 9. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум; Юрайт - М., 2015. - 508 с.
 10. Мелихов Е. Ю., Малуев П. А. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие; Дашков и Ко - М., 2015. - 344 с.
 11. Мумладзе Р. Г., Гужина Г. Н. Экономика и социология труда. Учебник; КноРус - М., 2016. - 320 с.
 12. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход; Мир - Москва, 2017. - 752 с.
 13. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата; СПб. [и др.] : Питер - Москва, 2016. - 444 с.
 14. Организационное поведение. Учебник; Юрайт - М., 2015. - 454 с.
 15. Рофе А. И. Организация и нормирование труда. Учебное пособие; КноРус - М., 2016. - 224 с.
 16. Руденко А. М., Самыгин С. И., Дюжиков С. А., Кумыков А. М. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие; Феникс - М., 2015. - 352 с.
 17. Селезнева Е. В. Лидерство. Учебник и практикум; Юрайт - М., 2016. - 432 с.
 18. Сотникова С. И. Управление персоналом. Деловая карьера. Учебное пособие; РИОР, Инфра-М - М., 2016. - 328 с.
 19. Тебекин А.В. Управление персоналом. Учебное пособие для СПО; Машиностроение - Москва, 2016. - 182 с
 20. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Экономика труда. Учебник; КноРус - М., 2016. - 232 с.
 21. Шапиро С. А. Основы трудовой мотивации. Учебное пособие; КноРус - М., 2015. - 268 с.