

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику. Такой подход характерен для крупных частных компаний и системы государственной службы: именно в этих организациях наиболее последовательно реализуется принцип соответствия кадровой политики и стратегии.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Разработка стратегии представляет собой достаточно актуальное направление деятельности кадровых служб предприятий, поскольку на современном этапе успешное функционирование предприятия в целом во многом зависит от грамотно осуществляемой кадровой работы. Разработка стратегии управления персоналом обеспечивает логику, четкость и исполнение конкретных мероприятий. Появление новых задач в управлении человеческими ресурсами, возникающих перед производственными предприятиями, в современных экономических условиях всевозрастающей конкуренции между товаропроизводителями и роста требований потребителей к качеству товаров и услуг.

Экономический кризис производства проявился не только в снижении объемов производств и росте числа убыточных производственных предприятий, но и оттоке квалифицированных кадров в другие отрасли, переориентации как молодежи, так образовательных учреждений на подготовку специалистов непромышленных специальностей. В сложившейся ситуации производственные предприятия новой формации, выпускающие высокотехнологичную продукцию, не могут решать задачи управления человеческими ресурсами без стратегического планирования, без выработки адекватных внешним и внутренним условиям кадровых стратегий. Производственным предприятиям требуются стратегические ориентиры и общие

подходы к решению проблемы управления квалифицированным персоналом в современных условиях.

Целью данной работы является изучение кадровой политики и разработки кадровой стратегии в ООО «ПРОМТЕХНОЛОГИИ».

Для достижения названной цели перед работой ставятся следующие задачи:

1. Рассмотрение общих положений, связанных с кадровой политикой и разработкой кадровой стратегии на предприятии
2. Анализ кадровой политикой и стратегии управления персоналом ООО «ПРОМТЕХНОЛОГИИ»
3. Формулирование предложений по совершенствованию кадровой политики и кадровой стратегии ООО «ПРОМТЕХНОЛОГИИ»

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие кадровой стратегии организации

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, ресурсные возможности. Любое предприятие, ориентированное на успешное существование и на развитие, планируют свою работу не только на ближайшее будущее, но и на отдаленную перспективу. Важную роль в этих планах играет кадровая политика и кадровая стратегия.

Основными чертами кадровой стратегии являются:

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

- связь со стратегией организации в целом (изменение стратегии организации требует корректировки кадровой стратегии: изменение структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления).

Выделяется четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии:

1. кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом;
2. стратегия организации зависит от кадровой стратегии;
3. кадровая стратегия и стратегия организации в целом взаимозависимы;
4. кадровая стратегия и стратегия организации определяются интерактивно.

Первый тип: кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом. При данном подходе выделяют кадровую стратегию как средство достижения бизнес-целей предприятия, причем с учетом потребностей каждого подразделения в отдельности и компании в целом. Объясняется это тем, что требования различных отделов к сотрудникам могут значительно различаться. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии. Концепция зависимости кадровой от общей стратегии имеет некоторые недостатки. Прежде всего, она предполагает необходимость быстрой адаптации методов работы с персоналом к изменениям в ведении бизнеса. Однако именно такие ресурсы как кадровые требуют долгосрочного наблюдения.

Часто приходится не просто управлять имеющимися ресурсами по-другому, а обращаться к новым возможностям. Если необходимый потенциал не удастся найти в самой компании, то используются его внешние источники, то есть рынок труда, а это всегда дополнительные затраты времени и денег. Такой метод зачастую служит одной из причин крушения смелых стратегий.

Второй тип: стратегия организации зависит от кадровой стратегии. Применение данной стратегии 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 ведения бизнеса лимитированы потенциалом нынешних работников. Такое ограничение особенно важно в тех случаях, когда руководство считает основным ресурсом сумму знаний сотрудников.

Положительным моментом здесь является то, что стратегические планы, построенные на реально доступных человеческих ресурсах более осуществимы, чем предполагающие привлечение внешних источников.

Главный недостаток стратегии состоит в том, что бизнес-планы компании ограничены и привязаны к управлению кадрами компании.

Третий тип: стратегия работы с персоналом и стратегия организации в целом взаимозависимы. В настоящее время признанием пользуются три теории, описывающие данный тип кадровой стратегии. Это «лучшие практики» Пфедфера и «интегрированная кадровая стратегия» фон Экардштайна. Концепция «лучших практик» Пфедфера 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.

Теория фон Экардштайна основывается на том, что существует некий единый взгляд на кадровые вопросы в организации, выраженный «ответственным за персонал». Такая стратегия создается на длительный период и требует согласованности на многих уровнях: кадровой и бизнес-стратегии, различных инструментов управления человеческими ресурсами, интересов ответственных лиц и персонала. Человек в ее рамках рассматривается как ресурс, который необходимо не только правильно применять, но и развивать. Теория предполагает строгий отбор сотрудников, поощрение их инициативы, нематериальную мотивацию, командную работу, отлаженную систему обучения. Данный подход предполагает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Четвертый тип: интерактивное определение кадровой стратегии. Многие авторы рассматривают возможность интеграции бизнес-стратегии и планирования работы с сотрудниками. Одновременно политика по управлению персоналом оказывает влияние и на ведение бизнеса, не ограничиваясь функцией предоставления необходимых человеческих ресурсов. Американская школа кадрового менеджмента предлагает исходить при стратегическом планировании из следующих факторов:

сильные и слабые стороны предприятия;

шансы и риски рынка.

Подобный интерактивный подход имеет следующие преимущества:

- планы компании своевременно соотносятся с мероприятиями в сфере кадровой политики (обучением, набором и так далее);
- все лица, вовлеченные в конкретные мероприятия, заранее проинформированы о стратегических кадровых событиях;
- все подразделения компании могут делать предложения по новым стратегиям;
- персонал и его качества расцениваются не как средство решения проблем, а как потенциал компании.

Подобная система предполагает гибкость кадровой политики, идентификацию сотрудников с компанией, широкое участие персонала в разработке ее стратегии.

1.2 Формы кадровой стратегии

Рассмотрим основные формы кадровых стратегий, выступающих в организации в роли генеральных. Условно последние могут быть разделены на две группы: стратегии функционирования и стратегии развития. Стратегии функционирования полностью связаны с поведением организации на рынке. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три варианта:

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

Кадровая стратегия при лидерстве в низких издержках должна ориентироваться преимущественно на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации. Суть стратегии дифференциации состоит в концентрации организацией своих усилий в нескольких приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими. Соответствующая ей кадровая стратегия в отличие от предыдущего случая должна ориентироваться на персонал узкой специализации и максимально высокой квалификации - научных работников, исследователей, разработчиков. От менеджеров здесь требуются лидерские задатки и предпринимательская жилка. Если стратегия функционирования в первую очередь связана с деятельностью организации на рынке, то стратегия развития в качестве объекта имеет ее потенциал и конкурентные преимущества.

Классическими в настоящее время являются стратегии данного вида:

- Роста
- Умеренного роста
- Сокращения-Сочетания

Кадровая политика стратегии роста должна быть направлена, прежде всего на привлечение персонала особо высокой квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Важнейшими моментами должны быть создание надлежащих систем оплаты труда и мотивации; формирование благоприятного морально-психологического климата, способствующего творчеству; постоянное повышение квалификации; обеспечение возможностей служебного и научного роста. Проблемы переподготовки, социальных гарантий, ухода на пенсию здесь имеют подчиненное значение.

Стратегия умеренного роста присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных сферах.

Ориентация кадровых стратегий должна быть в этом случае несколько иной по сравнению с предыдущим случаем: привлечение и закрепление кадров, стабилизация персонала. Для такого рода организаций сравнительно большее значение начинают приобретать процессы внутреннего перемещения кадров, соответственно, и их переобучения, усиления социальных гарантий, организации ухода на пенсию.

Необходимость следовать стратегии сокращения масштабов деятельности возникает в периоды перестройки деятельности организации, когда нужно произвести ее «санацию», избавиться от всего устаревшего. Основные моменты кадровой стратегии в этом случае будут заключаться в организации массовых увольнений и помощи в трудоустройстве, стимулировании выхода на пенсию, сохранение наиболее ценной части персонала, отвечающей будущим направлениям работы фирмы, переквалификация работников. Вопросы набора новых людей, повышения квалификации практически не рассматриваются.

На практике имеет место комбинированная стратегия (стратегия сочетания), включающая в том или ином соотношении элементы предыдущих.

Кадровая стратегия может быть как подчиненной, так и совмещенной по отношению к стратегии организации в целом. Но и в том, и в другом случае кадровая стратегия ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой (бизнес-стратегии).

Выделяет следующие виды стратегии организации: предпринимательский, динамического роста, прибыльности, ликвидационный, круговорота. Стратегия организации и кадровая стратегия взаимосвязаны между собой.

Отнесение предприятия к какому-то конкретному типу по признаку проведения той или иной кадровой стратегии представляет сложную проблему, поскольку в реальной практике существует множество смешанных типов. Следует иметь в виду, что наиболее существенное влияние на формирование кадровой политики оказывают структура распределения собственности предприятия и характер нововведений.

Итак, каждая организация имеет несколько возможностей стратегического планирования работы с персоналом. На практике часто наблюдается использование руководством отдельных элементов нескольких систем для адаптации кадровой стратегии к требованиям предприятия.

На сегодняшний день в работе с кадрами наступил новый период, характеризующийся возрастанием внимания к личности работника, к поискам новых стимулов, что выдвигает проблему создания системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника с интересами организации.

Стратегия кадрового менеджмента — одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить:

оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа);

тактический уровень управления (доминирует управление персоналом;
стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами);

политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

Сравнительная характеристика.

Наймы	Преимущество	Недостатки
«Купи кадры»	Минимальные затраты на обучение, высокий уровень специалистов.	Значительные затраты на привлечение, узкая специализация.
«Сделай кадры»	Минимальные затраты на поиск и адаптацию, поиск, открытость.	Большая нагрузка на отдел персонала.
«Лизинг персонала»	Минимальные затраты на обучение.	Дорого, очень узкая специализация. Низкий % закрепления лизинговых работников.
«Договорная стратегия»	Минимальные затраты на обучение, достаточный уровень для специализации.	Высокая текучесть.

Методы оценки деятельности персонала предприятий.

п/п Название метода

Краткое описание метода

Оценка работника по биографическим данным

Устное или письменное описание личностных особенностей работника и как он себя проявляет (включая достижения и упущения)

Устное или письменное описание конкретной работы, выполненной работником

Постановка, обсуждение и решение проблем в группе, в ходе которых оцениваются знания, личностные черты и другие качества работников

Сравнение с лучшим работником, принятым за эталон

Биографический	Сравнение с лучшим работником, принятым за эталон
Произвольные устные или письменные характеристики	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств
1	
2	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по
3	определенной шкале и суммирования экспертных оценок
4	Эталон
5	Под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные кандидатуры
6	Матричный
7	Определение уровня знаний, умений, способностей и других характеристик работника с помощью специальных тестов
8	Заданной группировки работников
9	Тестирование
10	Ранжирование
11	Определение экспертным путем ранга оцениваемого среди других работников и расположение всех оцениваемых по порядку убывания
12	Попарных сравнений
13	Графического профиля
14	Попарное сравнение оцениваемых между собой определенным качеством и последующее ранжирование по порядку убывания
15	Критического инцидента
Свободного или структурированного, индивидуального обсуждения	Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль ломанной линии, соединяющей количественные значения точек по различным качествам оцениваемого); позволяет проводить наглядные

Отчетность подразделений организации.

Бухгалтерская отчетность обособленных подразделений организации

В соответствии с положениями пункта 8 ПБУ 4/99 бухгалтерская отчетность организации должна включать показатели деятельности всех филиалов, представительств и иных подразделений организации, включая выделенные на отдельные балансы.

Исходя из изложенного, свою бухгалтерскую отчетность обособленные подразделения представляют только в головную организацию, и не представляют в другие адреса, включая налоговые органы и иных пользователей отчетности.

Представляется отчетность в сроки, установленные головной организацией.

Порядок формирования показателей представляемой обособленными подразделениями отчетности аналогичен общепринятым правилам. При этом расчеты с головной организацией по полученному имуществу, а также по текущим операциям, оформляются с использованием балансового счета 79 «Внутрихозяйственные расчеты».

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ПРОМТЕХНОЛОИИ»

2.1 Разработка и реализация кадровых стратегий

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит свое отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач как на длительную перспективу, так и на краткосрочный период, т.е. их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Подобная конкретизация кадровой стратегии и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в стратегическом плане – документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов.

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

Существует пять факторов, оказывающих влияние на кадровую стратегию организации: социальный, политический, правовой, экономический и фактор внешней среды. Разработка кадровой стратегии предприятия осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внутренней и внешней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией.

К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом.

В результате анализа внешней и внутренней среды выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать.

Выявление сильных и слабых сторон отражает самооценку организации и позволяет ей сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда и, возможно, на рынке сбыта. Оценку можно провести по отдельным показателям и функциям управления персоналом с помощью конкурентного профиля предприятия. Оценка отдельных показателей проводится методом сравнительного анализа, а функций управления – экспертным методом.

Сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом. Для решения этой задачи используются такие известные в стратегическом менеджменте методы и приемы, как метод SWOT,

матриц возможностей, угроз, составление профиля среды и др. Кадровая стратегия организации может охватывать различные аспекты управления персоналом:

совершенствование структуры управления персоналом (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т.д.);

оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повешение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы;

развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение);

меры социальной защиты, гарантии, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.);

развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе);

совершенствование системы управления персоналом.

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

При этом задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегий управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалифицированного уровня персонала и некоторые другие.

В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала. Любая даже самая хорошо проработанная стратегия не имеет никакой ценности, если нет возможности ее реализовать на практике. Поэтому важно не только грамотно разработать стратегию, но и уметь применить ее в бизнесе. Реализация кадровой стратегии является важной стадией

процесса стратегического управления.

Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

- Цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации;
- Общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации ресурсов и иметь план реализации стратегии.

Соответствующие кадровые мероприятия зависят от открытости или закрытости кадровой политики. Стратегия кадрового менеджмента - одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить:

- оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа);
- тактический уровень управления (доминирует управление персоналом);
- стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами);
- политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. В ходе выполнения стратегии решаются три задачи:

1. устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом. В первую очередь это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, правовых и других подсистем;

2. устанавливается соответствие между выбранной кадровой стратегией и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом, с тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии.

3. это выбор необходимого и соответствующего кадровой стратегии стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями.

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

Кадровое планирование - это определение того, когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется работников. При этом планированию принадлежит ключевое место, планирование позволяет чётко сформулировать задачи текущего периода, выбрать наиболее эффективные методики их решения, оценить и проанализировать результаты деятельности, отыскать и устранить ошибки в деятельности. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

Основная задача кадрового планирования состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия - работников: их численности, квалификации, производительности. Реализация кадровой стратегии включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения стратегии включает:

разработку плана внедрения кадровой стратегии;

разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;

активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Внедрение стратегии управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей может осуществляться в соответствии с планом. Внедрение стратегии предполагает, что работников необходимо информировать об

основных направлениях принятой стратегии, о ее содержании и об основных задачах, решение которых предполагает выбранная стратегия.

На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы:

наличие механизмов (технологий) внедрения стратегий;

качество оперативных и 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.

Для выработки и реализации кадровой стратегии рекомендуется создавать рабочие группы по функциональным направлениям: обеспечение организации персоналом, развитие трудового потенциала, реализация трудового потенциала.

При разработке кадровой стратегии должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации. При этом задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегий управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалифицированного уровня персонала и некоторые другие.

Цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации. Этап внедрения

стратегии включает: разработку плана внедрения кадровой стратегии; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение стратегии управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей может осуществляться в соответствии с планом, разработанным по следующей форме:

1. План внедрения кадровой стратегии
2. Цель внедрения кадровой стратегии
3. Срок реализации стратегии
4. Средства реализации стратегии
5. Затраты ресурсов
6. Ответственные исполнители

Внедрение стратегии предполагает, что работников необходимо информировать об основных направлениях принятой стратегии, о ее содержании и об основных задачах, решение которых предполагает выбранная стратегия.

На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы: наличие механизмов (технологий) внедрения стратегий; качество оперативных и 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.

В зависимости от принятой в компании практики бюджет расходов на персонал может быть полностью сосредоточен в отделе по работе с персоналом, может частично быть распределен по бюджетам других функциональных подразделений, а частично фиксироваться в отделе по работе с персоналом.

Как правило, его основными статьями являются следующие:

- Расходы на постоянную заработную плату сотрудников компании

- Расходы на переменную заработную плату сотрудников (премии, бонусы).
- Расходы на обучение и развитие персонала
- Расходы на подбор персонала
- Корпоративные мероприятия, подарки и т.д.
- Непредвиденные расходы

Анализ бюджетных расходов на персонал в полной мере отражает фокусировку кадровой стратегии. Распределение бюджетных средств в полной мере не только отражает фокусировку кадровой стратегии, но также и фиксирует приоритетность того или иного направления развития. При проведении кадрового аудита, рассмотрение и анализ расходов на персонал является одним из важнейших направлений. Как правило, несоответствие между определенной стратегией и заявленным распределением бюджета расходов является достаточно большим препятствием для пробуксовки реализации стратегии. В этом случае происходит определенное взаимоисключающее взаимодействие между консолидацией расходов в регулярном менеджменте и разбивке по подразделениям затрат на персонал.

2.2 Анализ кадровой политики ООО «ПРОМТЕХНОЛОГИИ»

Человеческий капитал является одной из важнейших ценностей (ресурсов) предприятия, наряду с другими ресурсами, такими как технологические, технические, организационные, информационные и сырьевые. Под объемом человеческого капитала на предприятии подразумевается совокупность фонда здоровья, образования, квалификации, навыков и способностей работников. Поэтому, в первую очередь, необходимо представить количественную характеристику персонала.

Таблица 1

Категории работников	2017 г.	2018г.
Среднесписочная численность	2224	2139

В непромышленном подразделении	190	219
ППП в том числе:	2034	1920
рабочие	1414	1343
руководители	201	192
специалисты	394	361
служащие	25	24

Сокращение объема персонала в ООО "ПРОМТЕХНОЛОГИИ" было связано с нестабильной ситуацией на предприятии. Однако из этого нельзя делать вывод об уменьшении объема человеческого капитала на предприятии, поскольку могли увольняться, как кадры с высоким уровнем образования, квалификации, здоровья, творческими и другими способностями, так и малообразованные, низкой квалификации или плохим здоровьем, поэтому их высвобождение никак не могло сказаться весомо на утрате человеческого капитала предприятия. При всей экономической нестабильности в обществе, руководство ООО "ПРОМТЕХНОЛОГИИ" сумело сохранить основной состав квалифицированных кадров.

Таблица 2

Анализ движения персонала в ООО «ПРОМТЕХНОЛОГИИ»

№ Показатели	2017 г.	2018 г.	Изменения
1 Среднесписочная численность, чел.	2224	2139	-85
2 Состояло по списку на нач. года, чел.	2224	2139	-85

3 Принято, чел.	30	0	-30
4 Выбыло с предприятия, чел.	30	85	-55
- по сокращению	0	0	0
- по собственному желанию	30	10	-20
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0
5 Состояло на конец года, чел.	2224	2139	-85
6 Коэффициент оборота по выбытию, %	30	0	0,3
7 Коэффициент текучести, %	30	85	25

В ООО «ПРОМТЕХНОЛОГИИ» штатный состав полностью укомплектован, есть достаточно престижные рабочие места и работа хорошо оплачивается, особенно с учетом стажа, поэтому получить рабочее место достаточно сложно.

В структуру службы кадров, которая сейчас существует на предприятии, входят сектора, бюро, группы (приема, увольнения, табельного и персонифицированного учета, укрепления трудовой дисциплины, воинского учета, юрист, подготовки кадров, связи с общественностью, работа с пенсионерами, работа с резервом). Деятельность всех работников регламентируется должностными инструкциями, разработанными в соответствии с квалификационным справочником. Повышение роли кадровых служб продиктовано всеми изменениями, которые произошли, и будут происходить в обществе, и введение понятий “человеческий капитал” и “человеческие ресурсы” - это было не просто сменой понятий, а явилось расширением функций кадровых служб. Подход к персоналу, как к ресурсу означает:

во-первых, индивидуальный подход ко всем работникам, как в пределах совмещения интересов предприятия, так и работника. В случае же расхождения

интересов организация должна приводить в действие стимулирующие и мотивирующие рычаги воздействия на человека для того, чтобы он связал свою деятельность с интересами организации;

во-вторых, такой переход признает осознание проблемы дефицита квалифицированного и высококвалифицированного персонала, что приводит к конкурентной борьбе за знания, навыки, способности на рынке труда;

в-третьих, переход к управлению человеческими ресурсами означает отход от представлений о персонале, как “даровом капитале”, освоение которого не требует ни финансовых, ни трудовых, ни организационных, ни временных, ни других затрат со стороны работодателя.

Концепция “человеческих ресурсов” признает необходимость капиталовложений в формировании, использовании и развитии людских ресурсов, исходя из экономической целесообразности, для привлечения более качественного в профессиональном плане работника, его обучения и поддержания в высоком трудоспособном состоянии, создание условий для творческого и профессионального развития каждого сотрудника.

Таблица 3

Традиционные задачи	Актуальные задачи управления человеческими ресурсами
---------------------	--

Наем в соответствии со спецификой роста	1. Трансформация корпоративной стратегии в стратегию человеческих ресурсов
Оценка содержания труда	2. Создание новых организационных структур
Аттестация	3. Развитие участия и партнерства
Повышение квалификации	4. Способствование организационным изменениям
Трудовые отношения	5. Полное использование потенциала рабочей силы
	6. Совершенствование системы мотивации персонала
	7. Управление карьерой работников.
	8. Влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов организации.
	9. Совершенствование методов оценки персонала
	10. развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профобразования
	11. Сохранение благоприятного морального климата

В процессе управления человеческими ресурсами, как целостной системой, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:

- организационную – планирование источников комплектования кадрами, информированность населения о наборе персонала, объем средств на подготовку;
- социально-экономическую – комплекс условий и факторов, определяющих использование и закрепление персонала;
- воспроизводственную, обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Для реализации перечисленных функций служба кадров взаимодействует со всеми функциональными и линейными подразделениями завода и их руководителями. Каждое из этих подразделений по запросам кадровой службы передает ей необходимые данные для работы кадров и, в свою очередь, получает рекомендации к решению соответствующих проблем. Служба кадров взаимодействует с профсоюзным комитетом предприятия в изучении, анализе ситуации, разработке и принятии конкретных мер по укреплению здоровья работников, обеспечению их общественным питанием, медицинским обслуживанием и другими формами реабилитации, культурному обслуживанию

работающих и членов их семей.

Особое место занимает работа по повышению удовлетворенности работников условиями труда, прогнозированию их социальных потребностей, социальной защите отдельных категорий работающих (пенсионеров, молодежи, женщин), контролю за соблюдением норм трудового законодательства. На предприятии также идет перестройка кадровой политики, что влечет за собой расширение функциональных обязанностей работников кадровой службы. Исходя из задач по обеспечению подбора, расстановке, изучения и использования кадров, встала необходимость серьезного изменения, обновления, перехода к новому уровню и качеству развития кадров. Одним из приоритетных направлений является “омоложение” коллектива.

Основной формой привлечения необходимых специалистов на предприятия стали договоры с учебными заведениями. Так, например, по договору с промышленно-экономическим колледжем, индустриальным университетом. Эти учебные заведения готовят квалифицированных специалистов многих направлений. В связи с ростом объема производства и реорганизацией технологических служб на первое место вышла необходимость обеспечения квалифицированными кадрами основного производства. Для этих целей кадровая служба очень тесно сотрудничает с центром занятости.

Проблему организации приема новых работников решается за счет внутренних источников, так и за счет внешних. Внешние источники – это оперативная работа с центром занятости по заявкам. Эта реклама рабочих мест через газеты “Вести”, “Ярмарка через кабельное телевидение «Самотлор ТВ». Конкурсный отбор в организации стал основным принципом при приеме на вакантные должности руководителей и специалистов. Эффективность подобного метода отбора очевидна. На конкурсной основе была создана и продолжает успешно развиваться коммерческая структура во главе с опытным руководителем – зам. генерального директора. Внутренние источники – это решение кадровых вопросов за счет резерва предприятия, использование совмещения должностей, переподготовка и подготовка кадров. Не менее важным направлением в работе кадровой службы является:

1) Ведение кадровой документации: оформление приказов, личных карточек и дел, приемных, переводных и увольнительных записок, оформление трудовых договоров и контрактов, ведение картотеки

2) Работа по индивидуальному, персонифицированному учету, состоящая в постоянном предоставлении в пенсионный фонд сведений о работающих застрахованных лицах

3) Работа по табельному учету, подготовка табелей заводоуправления по заработной плате, создание и выдача сводных отчетов по списочной и среднесписочной численности.

Для последовательного повышения уровня производственной квалификации рабочих, приобретения ими технических и экономических знаний, необходимых для овладения более совершенной техникой, высокопроизводительными методами выполнения сложных и ответственных работ, на ООО «ПРОМТЕХНОЛОГИИ» организуются:

- производственно-технические курсы для совершенствования технических знаний и умений, повышения квалификации рабочих (разряда) с низшего на более высокий разряд;

- курсы целевого назначения - для изучения рабочими нового оборудования, новых технологических процессов, средств механизации в автоматизации производственных процессов.

Повышение квалификации работников и специалистов осуществляется в Учебном центре предприятия и в учебных центрах, учебно-курсовых комбинатах и институтах повышения квалификации г. Смоленска. В 2017 году было обучено 456 человек.

Таблица 4

Форма обучения	Количество человек
Подготовка, переподготовка кадров	87
Обучение вторым и совмещенным профессиям	116

Повышение квалификации: рабочие,	73
руководящие работники и специалисты	180
Итого:	456

В 2017 году повышение квалификации руководителей и специалистов осуществлялось по направлениям промышленной безопасности, совершенствованию работы в корпоративной информационной системе по темам:

- Бухгалтерская отчетность организации за 2017 год с учетом новой нормативной базы. Формирование учетной политики организации на 2017 год. Актуальные вопросы налогообложения организаций
- Годовой отчет 2017 года
- Главный технолог
- Инновационный менеджмент
- Отчетность в ПФР.

Назначение, перерасчет пенсии и зависимость размера пенсии от уплаты страховых взносов в Пенсионный фонд

- Современные требования к содержанию планов по предупреждению и ликвидации разливов нефти и нефтепродуктов
- Креативные маркетинговые технологии управления предприятием
- Нематериальная мотивация и другие.

В 2017 году предприятие затратило на обучение своих сотрудников 655 тысяч рублей. Затраты на одного обученного составили 1096 рублей. Среднее время обучения одного работника составило 62 часа. На основе изучения состояния человеческого капитала на ООО "ПРОМТЕХНОЛОГИИ" можно сказать следующее: на предприятии функционирует кадровая служба, руководством организации осознается важность, и уделяет все больше внимания проблемам управления человеческим капиталом.

На предприятии уделяется много внимания созданию целостной системы управления человеческим капиталом персонала и на эти цели финансирование год от года увеличивается.

Результатом проведенного анализа является вывод, что нынешнее состояние человеческого капитала ООО "ПРОМТЕХНОЛОГИИ" отвечает потребностям производственной программы.

Любая проблема организации - это одновременно проблема кадровая и поэтому организационное развитие службы кадров состоит в постоянном изменении целей кадровой службы в зависимости от ситуации, в постоянном изменении функции, в изменении отношений кадровой службы с другими подразделениями, в изменении задач, функций, прав, обязанностей, ответственности работников кадровой службы и повышении их профессионализма. На решение всех этих задач направлена работа службы кадров ООО "ПРОМТЕХНОЛОГИИ".

Таблица 5

Сильные стороны

- Осознание важности развития человеческих ресурсов предприятия
- Существование программы обучения сотрудников завода
- Налаженные связи с учебными заведениями города, центрами занятости
- Поставленный учет движения кадров
- Наличие квалифицированных специалистов по кадрам

Слабые стороны

- Несогласованность в работе с другими отделами, занимающимися различными аспектами кадровой деятельности - ОтиЗ и расчетным отделом
- Слабая компьютерная оснащенность

2.3 Формулирование предложений по совершенствованию кадровой политики и

кадровой стратегии ООО «ПРОМТЕХНОЛОГИИ»

Кадровая политика ООО "ПРОМТЕХНОЛОГИИ" нуждается в перепроектировании в соответствии с жизненным циклом предприятия. И одним из первых шагов на этом пути оказывается "нормирование" в части пересмотра и дополнения имеющихся документов, в которых она находит своё отражение.

1. Руководству предприятия предстоит в полной мере осознать ценность человеческого ресурса в современных условиях, поскольку уникальное оборудование этого предприятия требует высококвалифицированного обслуживания. Именно поэтому необходимо учитывать цели не только предприятия, но и его персонала, который обеспечивает конкурентное преимущество предприятия и нуждается в постоянном развитии
2. Самая главная задача, стоящая как перед руководством предприятия, так и перед отделом управления персоналом, - это совместная параллельная разработка стратегии всего предприятия и стратегии кадровой работы. При выполнении этого условия отдел управления персоналом сможет создать план действий, а руководство будет лучше представлять те сложности и проблемы, которые могут воспрепятствовать реализации стратегии в сфере управления персоналом. В этом случае кадровая политика предприятия приобретает черты превентивной и окажет существенное влияние на усиление развития производства
3. Службе управления персоналом следует наряду с внедрением среднесрочного уровня планирования провести аттестацию рабочих мест и последующую корректировку штатного расписания. Эти мероприятия необходимы по логике очередного этапа развития предприятия и в связи с тем, что ряд работников не удовлетворен работой, в том числе и потому что им приходится выполнять не свойственные функции
4. Необходимо внедрение мониторинга персонала на постоянной основе, что поможет прогнозировать кадровую ситуацию, даст возможность разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников, востребует к реализации их кадровый потенциал в соответствии с решением задач, встающих перед предприятием
5. Необходимо совершенствовать мотивирование труда персонала. Руководство должно учитывать то, что профессиональный рост и развитие работника может являться значимым мотиватором, способствовать удовлетворению потребностей в

самореализации, самоуважении, саморазвитии. Исходя из этого, необходимо предоставлять возможность повышения квалификации и заниматься проблемами профессионального роста сотрудников. В связи с чем целесообразно сделать общедоступной информацию о кадровом резерве и жёстко определить требования к кандидатам, что поможет усилить его качественный состав.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала (человеческого ресурса), а также типа кадровой политики организации.

Практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по их управлению с системой управления персоналом.

Кадровая стратегия организации определяется следующими комплексными факторами:

внешней и внутренней средой функционирования организации;

типом стратегии организации, принятой ее руководством;

уровнем планирования;

открытостью (закрытостью) кадровой политики; компетенцией персонала.

Анализ внешней среды состоит из двух частей:

анализ макроокружения (состояние экономики и общая тенденция на рынке труда, правовое регулирование в сфере труда, политические процессы и т.п.);

анализ непосредственного окружения (локальный рынок труда, кадровая политика конкурентов и др.).

Анализ внутренней среды выявляет состояние и перспективы развития персонала, стиль управления, состояние технологии, сложившейся организационной культуры. Важнейшим элементом анализа внутренней среды в стратегическом управлении

персоналом является анализ миссии и целей организации.

Типы стратегии организации:

предпринимательская стратегия;

стратегия динамического роста;

стратегия прибыльности;

ликвидационная стратегия;

стратегия круговорота.

Соответствующие кадровые мероприятия зависят от открытости или закрытости кадровой политики.

Для предпринимательского типа стратегии, открытости кадровой политики и долгосрочного (стратегического) уровня планирования кадровые мероприятия включают:

привлечение молодых перспективных профессионалов;

активную информацию об организации;

формирование требований к кандидатам.

Для тех же условий, но при закрытой кадровой политике в качестве кадровых мероприятий предусматривается создание собственных фирменных институтов и курсов подготовки персонала.

Для формирования в России рыночных отношений характерно повышение роли кадровой политики на предприятиях и в организациях всех форм собственности. Возрастание роли кадровой политики объясняется коренными изменениями социальных и экономических условий, суть которых заключается в переходе от командно-административных методов управления персоналом к использованию экономических, социальных и нравственно-психологических стимулов.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. - М.: Юристъ, 2011.81 с.

4. Вихановский О.С., Наумова А.К. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: МГУ, 2012.100 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Нижний Новгород: НИМБ, 2012.120 с.
6. Жув Д., Массони Д., Подбор персонала / Пер. с франц; под ред. И.В. Андреевой. - СПб.: Нева, 2013.254 с.
7. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / Монография. - М.: Деловая книга, 2013.49 с.
8. Зеленова О.И. Стратегия управления персоналом. - ЮНИТИ, 2012.426 с.
9. Иванова С.А. Затраты минимальные - эффект максимальный. Как этого добиться при подборе персонала / Управление персоналом. - 2012. - №5.
10. Кибанов Л.Л., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестации. - М.: Инфра-М, 2012.142 с.
11. Лытов Б. Подбор кадров: инновационные технологии / Служба кадров. - 2010. - №4.
12. Магура М. Основные принципы построения системы отбора кадров / Управление персоналом. - 2013. - №11.170с.
13. Магура М. Поиск и отбор персонала - проблемы и перспективы / Управление персоналом. - 2013. №8.159с.
14. Магура М. Поиск и отбор персонала / Управление персоналом. 2012. №2.
15. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации / Управление персоналом. - 2012. №7.