

Содержание:

Введение

Развитие персонала традиционно является элементом системы управления персоналом, представляя организованный процесс профессионального обучения и управления карьерой. При этом цель развития персонала может быть сформулирована как изменение личностных потенциалов персонала через обеспечение организационного единства всех инструментов, процессов и механизмов укрепления трудового потенциала организации. В конечном итоге развитие персонала обеспечивает систематическую структуризацию и взаимную ориентацию организации, сотрудников и трудовых процессов, включая классическую технологию обучения в текущую работу и стратегические планы. Это позволяет сделать вывод о том, что развитие персонала имеет три уровня: индивидуальный, групповой и организационный. Следовательно, стратегическое развитие персонала является и развитием организации через развитие коллектива и личности.

Целью данной работы является анализ стратегии управления персоналом, для достижения поставленной цели, были выделены следующие задачи:

- рассмотреть методологическую характеристику стратегии управления персоналом;
- проанализировать стратегию управления персоналом;
- выявить причины, мешающие эффективному развитию стратегии управления персоналом
- разработать стратегию управления персоналом.

Объект исследования – ООО «Заводские окна».

Предмет исследования – стратегия управления персоналом.

Структура работы состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды российских и зарубежных авторов в области менеджмента, материалы периодических изданий и сети Интернет.

Глава 1 Теоретические основы разработки стратегии управления персоналом

1.1 Методологическая характеристика стратегии управления персоналом

При формировании и реализации корпоративной системы стратегического управления развитием персонала производственной организации необходимо учитывать следующие принципы:[\[1\]](#)

- комплексность, так как развитие персонала должно осуществляться по всем направлениям, учитывая охват всех аспектов - организационного, правового, экономического, психофизиологического и социального;
- системность, предполагающая взаимосвязь всех элементов развития персонала с целью устранения противоречий, которые могут возникнуть при изолированном их решении;
- целенаправленность, учитывающая обоснованный выбор для конкретного временного периода целей развития, групп, специализаций работников;
- творчество и нацеленность на таланты, обеспечивающие творческий подход при разработке планов развития и их практической реализации и максимальное использование потенциалов и талантов работников;
- профессионализм, предполагающий овладение персоналом соответствующих теоретических знаний и практических навыков решения производственных задач;
- непрерывность, обеспечивающая постоянный рост квалификации работников, исходя из «производственной» потребности (существующей и прогнозируемой) организации или её структурных подразделений;

- дифференцированность, подразумевающая использование различных форм и методов обучения, исходя из целей развития, с учетом выполняемых персоналом функций, требований к знаниям, уровню образования;
- цикличность, подчёркивающая, что процесс развития персонала состоит из совокупности взаимосвязанных этапов. Замыкаясь в цикл, они повторяются вновь на более высоком уровне;
- эффективность, определяющая степень достижения поставленных организацией целей по улучшению качества персонала и приросту результативности его труда.

Отталкиваясь от состава, качества персонала производственной организации и направлений его дальнейшего развития особенно значимым представляется увязывание стратегических целей и направленности корпоративной стратегии организации и стратегии развития её персонала.

Инновационный тип корпоративной стратегии, предполагающий внедрение наиболее прогрессивных технологий, требует от работников максимальной гибкости, широкой профессиональной эрудиции, готовности к восприятию нового. Техничко-технологическая направленность корпоративной стратегии, опирается, на внутренний научно-технический потенциал производственной организации и модернизацию уже имеющихся производственных процессов. Данная стратегия требует от работников инициативы, творчества, активного участия в исследованиях. Важность учёта направленности корпоративной стратегии организации объясняется тем, что успешная её реализация самым прямым образом связана с квалификационным уровнем персонала организации и во многом определяет совокупность перспективных требований к персоналу организации. В свою очередь, разработка совокупности перспективных требований является обязательным и необходимым условием формирования корпоративной системы стратегического управления развитием персонала.

Возможны два основных варианта ситуации, сложившейся к моменту разработки стратегии развития персонала: либо организация уже разработала стратегию своего развития или её основные элементы, но указанный вид стратегии не был разработан, либо разработка стратегии или отдельных её элементов ещё предстоит.

Активизация потенциалов и талантов работников, пробуждение в них интереса к инновационной деятельности является одной из важнейших целей процесса развития персонала производственной организации. Именно этот фактор ставится

во главу угла в организациях, заботящихся об отраслевом лидерстве, обновлениях технологий, гибкости реагирования на внешние изменения.

Успех развития персонала производственной организации зависит от его способности усваивать и использовать на рабочем месте новые знания и навыки. В этих условиях система управления развитием персонала призвана организовать процесс подготовки к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, чтобы в полной мере учитывалась практическая реализация комплексной стратегии производственной организации.

Большинство современных организаций, имеющих широкую номенклатуру выпускаемой продукции или несколько сфер бизнеса, одновременно используют несколько стратегий для различных групп товаров или временных периодов своего развития. Для выбора базовой стратегии используется сравнительный анализ сильных и слабых сторон каждой из стратегий и оценка реальных возможностей организации при их практическом применении с учетом внутренних и внешних условий развития.

Реализация стратегии организации - это ориентированная на действия практическая и административная работа, включающая стратегическое и финансовое планирование, формирование необходимых мотивационных установок и внутренних условий, способствующих достижению поставленных целей.

1.2 Современное состояние стратегии управления

В организациях стратегии формируются на четырёх отдельных организационных уровнях. На первом уровне разрабатывается стратегия развития организации (корпоративная стратегия). На втором - стратегия для каждого направления деятельности (стратегия бизнеса) или общий стратегический план организации; на третьем - стратегия для каждой функциональной службы (функциональные стратегии), к числу которых относятся производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия управления персоналом. На четвертом уровне формируются стратегии для основных подразделений, служб, региональных представительств (оперативные стратегии).

В данном исследовании наибольший интерес представляет взаимодействие следующих стратегий: «стратегия организации» - «стратегия управления персоналом» - «стратегия развития персонала организации». Очевидно, что

стратегия развития персонала обусловлена действующими стратегиями развития производственной организации и управления её персоналом. Принимая во внимание иерархию стратегий организации, следует отнести стратегию управления персоналом к числу функциональных стратегий, а стратегию развития персонала к оперативным.

Представленная взаимосвязь стратегий характерна как для крупных производственных организаций, так и для организаций, имеющих один-два вида бизнеса. В последнем случае в любой ситуации стратегия управления персоналом будет являться функциональной, а стратегия развития персонала - оперативной.

Проблеме влияния корпоративной стратегии на содержание стратегии управления персоналом в специализированной литературе уделено достаточно внимания. Практический интерес здесь представляет влияние стратегии управления персоналом на стратегию развития персонала.[\[2\]](#)

Разберем более подробно современные стратегии управления персоналом. Сегодня существует несколько подходов. Так Л. Беланже предлагает следующие виды стратегий управления персоналом: стратегия побуждения, направлена на сокращение затрат на персонал; стратегия капиталовложений, основана на улучшении качества персонала организации за счёт дополнительных инвестиций и стратегия приема, базируется на подборе инициативных и творческих специалистов.

Специалист в области управления Р.М. Фалмер предложил более традиционный для сегодняшнего дня подход: наличие зависимости формирования и реализации функций управления персоналом от корпоративной стратегии и политики управления организацией. В рамках данного подхода, предлагается осуществлять подбор управляющего под конкретную стратегию управления.[\[3\]](#)

Работа над формированием стратегии не ограничивается определением её вида. Следующим этапом является разработка плана её реализации и определение точек контроля. На практике стратегия определяет только общее направление деятельности организации. Необходимо это общее направление конкретизировать для соответствующих структурных подразделений и сформулировать их конкретные задачи. Именно на данном этапе намечается формирование стратегии развития персонала организации.

Оперативный уровень в иерархии стратегий организации допускает два принципа их разработки: «сверху-вниз» и «снизу-вверх». Первый принцип предполагает

разбиение функциональной стратегии на стратегии подразделений и отделов, другими словами на основные направления деятельности подразделений и в частности по работе с персоналом. Если в организации функциональная стратегия разрабатывается по принципу «снизу-вверх», то для этого необходимо осуществить объединение стратегий или стратегических планов соответствующих подразделений и отделов. Однако при данном подходе возникает опасность, что недостаточная компетенция отдельных руководителей низшего звена не позволит учесть влияние всех факторов на уровне функциональной стратегии.

Основные производственные цели развития персонала создаются с учетом результатов социологических исследований и результатов анализа характеристик трудовых коллективов. Эти данные дополняют количественные показатели, характеризующие текущее состояние персонала организации. При этом стратегическое развитие персонала ориентируется на развитие трудового потенциала, в котором ведущая роль принадлежит индивидуальному развитию.

Следует отметить, что виды стратегии выступают в качестве своеобразных «ориентиров», позволяющих в практической работе акцентировать внимание на ключевых элементах системы развития персонала, которые должны найти отражение в формулируемой стратегии развития персонала или развернутом стратегическом плане.

На практике возможно, первоначально включить в стратегический план не более двух-трех элементов.

После их успешной реализации в стратегический план вносятся дополнения и изменения, путём включения новых элементов корпоративной системы развития персонала организации.

Чем больше размер организации, тем большее количество источников стратегических инициатив оно имеет. Но в любом случае стратегический план организации является синтезом стратегий, разработанных на различных уровнях организационной иерархии. Идеальным является ситуация, когда стратегии разных уровней или их отдельные элементы взаимно развивают и дополняют друг друга. Соответствие корпоративной стратегии, с одной стороны, и функциональной и/или оперативной стратегий, с другой стороны, вытекает из общеорганизационной взаимосвязи целей. Руководители на функциональном и оперативном уровнях обязаны устанавливать такие задачи и разрабатывать такие стратегические действия, которые обеспечивают достижение целей организации и повышают

эффективность корпоративной стратегии.

Как показывает практика, корпоративная стратегия, её цели и задачи должны быть четко сформулированы и переданы на нижние уровни управленческой иерархии ещё до того, как будут хотя бы предварительно определены цели и стратегии на функциональном и оперативном уровнях. Руководители организации, формирующие корпоративную стратегию, обязаны решать свои задачи по её формированию таким образом, чтобы результаты были полезны всему коллективу, а не отвечали интересам только каких-либо групп работников или структурных подразделений.

1.3 Тенденции развития стратегии управления персоналом

Для эффективного управления организацией должна быть разработана стратегия в области управления персоналом, одной из которых может стать стратегия развития персонала.

Под развитием персонала следует понимать системно применяемую единую концепцию формирования и укрепления квалификационного потенциала сотрудников, кадровых потенциалов подразделений и организационно-экономических отношений в организации.

Под потенциалом квалификации понимаются реальные возможности развития каждого сотрудника в своей области работы, с одной стороны они детерминированы индивидуально его биографией и опытом. С другой стороны, потенциально реализуемые трудовые возможности сотрудника и результаты его работы.[\[4\]](#)

Развитие персонала призвано приводить к накоплению и непрерывному развитию человеческого потенциала, побуждая работников поддерживать, совершенствовать и модифицировать свои знания и навыки в течение всей трудовой жизни посредством профессионального обучения и повышения квалификации.[\[5\]](#)

Содержание развития персонала как функции менеджмента персонала описывается его основными характеристиками:

Развитие персонала выделено в относительно самостоятельную область работы из развития организации. К ней относятся все изменения кадрового потенциала, включая персональные, структурные и организационные изменения.

Развитие персонала охватывает сотрудников всех уровней иерархии и включает развитие персонала в подразделениях: группах, цехах, отделах.

Повышение квалификации проводится в соответствии с требованиями к работе, должности. На эти требования ориентируется квалификация персонала.

Изменение результативности сотрудников через их образование и повышение квалификации в соответствии с вариациями трудовых задач и путем перехода на другие должности.

Разработка систем развития персонала в контексте развития организации и новых факторов работы и с учетом ситуативных факторов - характеристик персонала, организации, внешней среды. Речь идет, прежде всего, об организационной структуре и технологиях производства новых видов продукции, которые требуют особого внимания к развитию персонала.

Обеспечение такого важного фактора в контексте развития, как создание благоприятного «климата развития», поддерживаемого высшим руководством путем содействия межличностным отношениям и разработок современных моделей руководства персоналом.

Обеспечение системы компетентностью: профессиональной, управленческой, социальной, экологической, а также новыми методами работы с персоналом с целью активного включения в трудовой процесс их знаний, способностей и кадрового регулирования.

Таким образом, речь идет не только о квалификации и изменении требований к ней, но и об определении будущего состояния самого предприятия, организационном развитии, будущем рабочих мест и тех, кто там работает сегодня.

Основными направлениями стратегии развития персонала должны являться:[\[6\]](#)

- 1.Повышение качества человеческих ресурсов, т.е. развитие необходимых компетенций персонала, которые позволят осваивать новые формы работы; повышение трудовой мотивации; развитие коммуникационных связей, навыков командной работы и т.п.

2. Совершенствование организационной культуры, включающее в себя: социальную и профессиональную адаптацию персонала, улучшение психологического климата в коллективе, анализ и корректировку организационной культуры в соответствии с направлениями изменений.

3. Совершенствование кадровой политики и организационной структуры управления персоналом, включающее в себя: поиск новых форм организации трудовых процессов, основанных на принципах реинжиниринга, ТОМ, создания рабочих групп качества; совершенствование процессов коммуникации; внедрение информационных систем.

После завершения формирования стратегии развития персонала приступают к разработке механизма системы управления развитием персонала, включающего в себя методическое, техническое, информационное и организационное обеспечение, посредством которого осуществляется реализация разработанной стратегии развития персонала организации.

Этот механизм управления качественно обусловлен фазой развития организации и включает: субъекты изменений, факторы внешней и внутренней среды, обеспечение системы развития персонала и алгоритм реализации задач (ряд последовательных действий, в результате исполнения которых система развития персонала будет реализована и обеспечена ее эффективное функционирование на протяжении всего периода деятельности организации).

Несмотря на очевидные преимущества стратегического подхода к управлению персоналом на основе разработки и реализации кадровой стратегии, многие российские компании пока не занимаются этими вопросами системно. К проблемам, негативно влияющим на процесс разработки кадровой стратегии, в действующей российской практике можно отнести:

- отсутствие стратегической составляющей в деятельности многих компаний;
- непонимание и недооценка топ- менеджментом необходимости внедрения в практику управления персоналом стратегического подхода;
- применение затратных подходов к персоналу, не соответствующих современным технологиям менеджмента;
- снижение трудовой мотивации работников, несовершенство системы оплаты труда, и её низкий уровень;

-отсутствие чёткой системы управления кадрами, адекватной современным требованиям и др. Зарубежный опыт разработки кадровой стратегии достаточно велик, отечественный же находится только в стадии развития. Поэтому компаниям, внедряющим в практику менеджмента принципы и методы стратегического подхода к управлению персоналом, необходимо тщательно и поступательно изучать зарубежный опыт и максимально адаптировать его к своим условиям ведения бизнеса. Этот вывод актуален не только для промышленных предприятий и организаций, но и для компаний, работающих в сфере обслуживания.

Глава 2 Анализ кадровой стратегии управления на малом предприятии ООО «Заводские окна»

2.1 Общая характеристика малого предприятия

Объектом исследования является компания ООО «Заводские окна», основным видом деятельности является производство, установка, ремонт пластиковых окон и дверей.

Основными задачами управления предприятия является:

- повышение эффективности функционирования предприятия;
- обеспечение прибыльной работы предприятия;
- увеличение оборачиваемости капитала;
- повышение производительности труда персонала;
- создание благоприятного климата в коллективе;
- расширение сферы влияния предприятия на рынке.

Система управления ООО «Заводские окна» выполняет следующие функции:

- а) планирование финансовых, производственных и трудовых ресурсов;
- б) предприятия деятельности предприятия путем выделения подразделений, распределения полномочий и определения взаимосвязей между ними;

в) координация деятельности подразделений и персонала предприятия в целях выполнения поставленных задач и планов;

г) мотивация и стимулирование персонала в целях повышения производительности труда и качества обслуживания покупателей;

д) контроль деятельности предприятия, включая контроль финансовых, материальных и трудовых ресурсов предприятия. Структурно-функциональную схему предприятия можно рассматривать как совокупность в различных функциональных областях.

На сегодняшний день численность сотрудников общества достигла 72 человек. В состав ООО «заводские окна» входят следующие подразделения, цеха и отделы:

- отдел маркетинга;
- производственный отдел;
- отдел монтажа;
- логистический отдел;
- отдел закупок;
- бухгалтерия;
- отдел ОТК.

Во главе организации находится ООО «Заводские окна» находится генеральный директор, к руководящему составу компании относятся коммерческий директор, руководитель отдел маркетинга, руководитель отдела монтажа, руководитель отдела ОТК.

От результата деятельности того или иного подразделения, напрямую зависит работа большинства коллектива. Система управления ООО «Заводские окна» построена по линейно-функциональному принципу, что позволяет более эффективно управлять трудовыми ресурсами предприятия, так как в процессе управления линейным руководителям помогают функциональные руководители, занимающиеся выполнением специфических функций. Высшим законодательным органом ООО «Заводские окна» является общее собрание учредителей, которое решает вопросы отнесенные Уставом и учредительным договором к компетенции общего собрания учредителей. Оперативное управление ООО «Заводские окна»

осуществляет генеральный директор, назначенный учредителями общества и утвержденный на общем собрании учредителей.

В процессе управления руководители ООО «Заводские окна» применяются следующие методы управления: организационно-распорядительные; экономические; социально-психологические.

Управление персоналом в ООО «Заводские окна» строится на основании следующих нормативных документов организации, Устава ООО «Заводские окна», Правил внутреннего трудового распорядка работников ООО «Заводские окна», Кадровой политики ООО «Заводские окна», до 2017 года, Положение о «Премии персоналу», Положение о материальном стимулировании персонала за 2015 год.

Цель эффективного кадрового управления персоналом ООО «Заводские окна» – это создание стратегической способности организации посредством удовлетворения ее потребности в квалифицированных, приверженных и высоко мотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество компании.

Управление персоналом в ООО «Заводские окна» возложено на бухгалтерию.

Персонал – наиболее сложный объект управления в организации, поскольку, в отличие от вещественных факторов производства, он является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

К сожалению, в ООО «Заводские окна» недооценивают значение работы с персоналом, и это – одна из главных причин ухудшения работы компании, снижения эффективности ее деятельности.

Одна из основных проблем, стоящих перед компанией – это текучесть кадров.

Во-вторых, необходимо отметить, что до сих пор в ООО «Заводские окна» не была налажена никакая-либо работа по введению в должность нового персонала, что, несомненно, отрицательно сказывалось на адаптации новичков. Новые сотрудники оказывались предоставленными самим себе и зачастую допускали довольно грубые ошибки не по своей вине, а из-за недостаточной информированности. Так,

сложилась ситуация, когда недостаточно проинструктированный менеджер по продажам по незнанию сообщал конфиденциальную информацию. Также достаточно типичный случай для компании – это, когда вновь пришедший сотрудник неделями не имеет собственного места, находится в неведении относительно того, кто в компании кем является и в чем, собственно, заключаются его непосредственные обязанности.

Третьей причиной возникновения текучести кадров является недостаточно развитая система мотивации персонала. На данный момент основным средством мотивации, применяемым руководством ООО «Заводские окна» в отношении персонала, является высокий должностной оклад.

Четвертая проблема – высокая загруженность персонала (рабочий день в среднем составляет 10-12 часов). Высокая загруженность связана с большим объемом работы. Снижение загруженности на данном этапе невозможно, так как нет разработанных технологий для уменьшения временных затрат.

Пятой проблемой ООО «Заводские окна» является неверный подход к обучению персонала. Обучение носит случайный характер.

Тренинги организуются в ООО «Заводские окна» только для руководителей отделов. Руководители должны донести полученную информацию до своих сотрудников. Но в силу загруженности руководителей информация до сотрудников не доходит.

Таким образом, в выделены основные проблемы управления персоналом, стоящие перед ООО «Заводские окна». Прежде всего, это высокая текучесть кадров, которая порождает дополнительные затраты и потери рабочего времени, загруженность персонала, возникающая из-за отсутствия единой централизованной базы данных, а также непродуктивный подход к обучению персонала.

Все эти проблемы ведут к снижению эффективности управления персоналом и компании в целом.

Далее составим матрицу SWOT-анализа управления персоналом в ООО «Заводские окна».

Возможности:

1) Профессиональный рост

2) Финансовые возможности

3) Увеличение заинтересованности персонала в труде за счет различных инструментов

Угрозы:

1) Текучесть кадров

2) Рост конкуренции среди других крупных работодателей

3) Снижение производительности труда

Сильные стороны:

1) Более образованное, динамичное, гибкое и молодое руководство среднего звена

2) Используются различные методы для управления персоналом ООО «Заводские окна»

ПОЛЕ «СИБ»

1) Снижение текучести кадров

2) Увеличение производительности труда

ПОЛЕ «СИУ»

1) Увеличение социальной поддержки персонала, социальных выплат

2) Увеличение заинтересованности персонала в труде за счет различных инструментов воздействия

3) Повышение премиальной части в оплате труда

Слабые стороны:

1) Текучесть персонала

2) Упор на экономические методы управления персоналом

3) Не все инструменты воздействия на персонал используются рационально

ПОЛЕ «СЛВ»

- 1) Повышение эффективности обучения и ротации персонала
- 2) Карьерный рост персонала
- 3) Социальное развитие

ПОЛЕ «СЛУ»

- 1) Вредные условия труда;
- 2) Текучесть персонала;
- 3) Конкурентное давление

Считается, что при выработке стратегии основное внимание нужно уделить полю «СИБ», так как оно дает возможность для развития.

К этим составляющим необходимо применить следующие инструменты:

- повышение эффективности обучения и ротации персонала;
- карьерный рост, социальное развитие и поддержка персонала.

На поле «СИУ» выделим следующие составляющие: увеличение социальной поддержки персонала, увеличение социальных выплат для персонала ООО «Заводские окна».

2.3 Определение целей системы управления персоналом

Стратегический выбор включает выработку серии стратегических альтернатив, исходя из целей ООО «Заводские окна» в области управления персоналом, ее преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз. Каждая стратегическая альтернатива может представлять возможные направления действий. На этом этапе фигурирует следующий основной вопрос: какие направления стратегического развития кажутся наиболее приемлемыми?

При разработке стратегий важно учесть наибольшее возможное количество вариантов, так как существует тенденция учитывать только наиболее очевидно приемлемые варианты и уже на ранних этапах выдвижения альтернатив

отбрасывать остальные. Однако такая оценка всегда субъективна. Очевидные варианты не обязательно являются лучшими. И это обстоятельство может лишить вариантов, которые при более детальной проработке на этапе оценки вариантов обнаружили бы свои преимущества.

Выбор стратегии представляет собой отбор тех вариантов из предложенных на предыдущей стадии, которые соответствуют критериям и которым собирается следовать руководство ООО «Заводские окна».

Он может представлять собой одну стратегию или же целый набор альтернатив. Важно подчеркнуть, что обычно не бывает жестко определенного плана последовательности действий по выбору из альтернативных вариантов стратегии.

Персонал является важнейшей частью компании и имеет сложную взаимосвязанную структуру. Системный подход позволяет рассматривать персонал как взаимосвязь структур, выделяемых по различным признакам.

В процессе исследования управления персоналом, необходимо изучить и проанализировать:

- социальную структуру коллектива;
- уровень образования сотрудников;
- возрастную структуру персонала;
- распределение персонала по гендерному признаку;
- распределение численности персонала по месту регистрации;
- движение персонала, продолжительность работы сотрудников;

Социальная структура характеризует трудовой коллектив по социальным показателям (пол, возраст, профессия и квалификация, национальность, образование и др.)

Исходными данными для исследования и анализа социальной структуры являются следующие источники вторичной информации:

- листки по учету кадров;
- результаты социологических исследований;

-материалы аттестационных комиссий;

-приказы по кадровым вопросам.

Одним из приоритетных направлений по подбору персонала и его приему на работу является анализ уровня образования кандидата и его дальнейшее совершенствование в процессе работы на любом уровне.

В ООО «Заводские окна» высшее и неполное высшее образование на данный момент имеют 51 человек.

Если рассмотреть уровень образования сотрудников ООО «Заводские окна» в соответствии с должностями, которые они занимают, то можно наблюдать следующую картину. Весь руководящий персонал, сотрудники бухгалтерии, отдел маркетинга и отдел ОТК имеют высшее образование.

Анализируя уровень образования по должностям, мы видим, что только 32 сотрудника компании работают по специальности. В основном это бухгалтера, водители, юристы, управленцы. В связи со спецификой работы компании, трудно найти на рынке труда специалистов в области производства, продажи, оказание услуг по монтажу светопрозрачных конструкций, так как в высших учебных заведениях нет такого направления.

Рассмотрим возрастную структуру персонала. Коллектив ООО «Заводские окна» состоит из сотрудников, возраст которых не превышает 30 лет. К той же возрастной категории относятся и некоторые руководители отделов. С одной стороны, подобная структура имеет ряд преимуществ. Сотрудникам в однородном по возрасту коллективе проще общаться, находить общий язык, понимать друг друга, это способствует быстрой и слаженной работе компании. С другой стороны, большинство молодых сотрудников, несмотря на наличие высшего образования, еще не успели приобрести достаточный опыт в силу своего возраста. И, занимая руководящие посты, они рискуют принять неверные решения, влекущие за собой неприятности для благополучия компании.

Рассмотрим структуру персонала по гендерному признаку. Процентное соотношение мужчин и женщин – является традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов. Исследования обуславливаются правовым статусом труда женщин и предусмотрением определенных льгот и дополнительных компенсаций. Число мужчин в компании значительно превосходило число женщин. Это обусловлено спецификой деятельности

компании.

Изучая сотрудников компании ООО «Заводские окна» с точки зрения распределения по месту регистрации, можно заметить следующее: на рисунке 2.7 показано, что 96% основного персонала, работающего в компании, являются российскими гражданами. Если распределить численность персонала компании по месту регистрации, то заметим, что только 43% сотрудников имеют московскую прописку, 53% - иногородние, 4% - граждане других стран. Эти показатели необходимо учесть при формировании социального пакета.

Составление социальной структуры коллектива предполагает также изучение срока работы сотрудников в компании.

За период с 2012 года по декабрь 2014 года в компании произошли следующие изменения, касающиеся движения персонала:

Штат увеличился на 11 человека, что свидетельствует о стабильном и интенсивном развитии компании. Наблюдается положительная динамика в текучести кадров. С 2013 года по 2014 год текучесть кадров уменьшилась на 3 человека, и в 2014 году составила 31%. Рис. 2.8 - Схема продолжительности работы сотрудников в ООО «Заводские окна»

Высокий уровень текучести кадров связан с высокой загруженностью сотрудников (среднее рабочее время составляет 10-12 часов) и несоответствующей заработной платой, а текучесть кадров работников проработавших в компании больше года, связана в основном с отсутствием перспективы карьерного роста.

Проанализируем основные экономические показатели деятельности ООО «Заводские окна» в динамике за 2013-2014гг. на основании данных Отчета о прибылях и убытках предприятия. Выручка от реализации продукции по отношению к предшествующему периоду увеличилась на 44,5 % или 31446 тыс. руб.

Необходимо также отметить, что темпы роста себестоимости проданной продукции растут практически одинаковыми темпами с выручкой от реализации – прирост составил 40,4%, что является отрицательным фактором в работе предприятия и руководству нужно искать пути снижения себестоимости. Этому может способствовать поиск новых поставщиков сырья, у которых цены ниже, но от этого не страдает качество.

Коммерческие и управленческие расходы предприятия растут практически равными темпами – 19,1% и 19,0% соответственно.

Существенное влияние на величину прибыли до налогообложения и чистой прибыли оказало положительное сальдо прочих доходов и расходов, в связи, с чем данные виды прибыли увеличились на 1790 тыс. руб. и 27984 тыс. руб. соответственно.

В отчетном периоде в работе ООО «Заводские окна» произошло также повышение рентабельности продаж по прибыли от реализации в 2,5 раза.

2.3 Анализ существующей стратегии управления персоналом

Далее для оценки состояния процессов управления персоналом в ООО «Заводские окна» будут использованы следующие критерии:

- набор и найм персонала в предприятие;
- стимулирование персонала предприятия;
- формирование кадрового резерва по трем категориям;
- обучение персонала в предприятии;
- повышение квалификации предприятия;
- количество человек прошедших и не прошедших процедуру аттестации;
- количество случаев карьерного продвижения персонала ООО «Заводские окна» за 2012-2014 гг.

Методы набора персонала в предприятии ООО «Заводские окна».

- 1) Сначала проводится анализ заявительных документов претендента (свидетельство об образовании, медицинская карта, уровень квалификации, уровень стажа).
- 2) Тестирование (уровень интеллекта, организаторские и морально-волевые качества человека).

3) Собеседование с претендентами на работу в предприятии.

4) Профессиональные испытания (с испытательным сроком). Выбор методов и средств поиска, выделяемых на подбор персонала, от имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена данная вакантная должность.

Динамика набора персонала ООО «Заводские окна» показано, что в 2012 году в компанию устроились 27 человек, в 2013 году 28 человек, в 2014 году 25 человек.

Из них в 2014 году из 25 человек принятых на работу в компании ООО «Заводские окна» форму тестирования прошли 12 человек, форму собеседования прошли 25 человек, из 12 человек подвергшихся тестированию, 2 его не прошли, но были приняты на работу с испытательным сроком. Вместе с тем, за исследуемый период основная часть привлеченных кадров пришли работать в ООО «Заводские окна» по собственной инициативе. Например, в 2014 году было всего принято на работу 25 человек, из них из различных источников пришли на работу 20 человек, остальные были направлены в предприятие из выпускников профессиональных училищ, лицеев, исходя из заключенных договоров о сотрудничестве, о трудоустройстве между учебными заведениями и предприятием. На предприятие приходят в основном с помощью объявления по набору в СМИ, от центра занятости города, обращение к собственным работникам с предложением найти среди своих знакомых или родственников желающих подать заявление о приеме на работу в ООО «Заводские окна». Одним из направлений в области политики персонала является повышение квалификации работников предприятия.

В целях улучшения социально-психологического климата, удовлетворения потребностей и интересов работников дополнительно выделяются средства в соответствии с социальным заказом, принятым коллективным договором.

Принятая на предприятии система отражает политику персонала, которая позволяет получить объективную картину, сложившуюся за долгие годы деятельности ООО «Заводские окна» и наметить основные рекомендации, позволяющие руководству формировать систему стимулирования труда. Одной из существенных проблем усложняющих данный вопрос, является существующая на предприятии система нематериальной формы оплаты труда, которую необходимо пересмотреть, поскольку проблема является первоочередной для каждого работника.

Следовательно, руководство должно обратить на эти вопросы особое внимание и предложить работникам иную систему организации нематериальной формы

оплаты труда, которая могла бы существенным образом изменить существующую мотивацию труда.

Поиск направлений возможного решения вышеперечисленных вопросов является первоочередной функцией. Для проведения текущей работы с персоналом РСиС, ежегодно приказом-постановлением по предприятию утверждается комиссия по формированию и подготовке резерва.

Резерв начального звена управления включает:

- начальник бригады;
- руководитель отдела;

Резерв среднего звена управления

- начальник отдела
- коммерческий директор:

Резерв высшего звена управления:

- ген.директор
- главный инженер

Степень мобильности персонала обусловлена следующим факторами:

- необходимостью смены работы, определяемой, например, неудовлетворенностью заработной платой, условиями и режимом труда, моральным климатом в коллективе;
- желание нового места работы, обеспечивающего улучшение условий жизни и труда;
- легкостью адаптации в новых условиях, определяемой связанными с ней расходами, квалификацией, опытом, возрастом.

В процессе анализа движения персонала предприятия установлено, что мероприятия по оптимизации численности персонала проводятся не системно. Как следствие, показатели текучести персонала на предприятии превышают плановые показатели нормы, это происходит в связи с тем, что на предприятии комплексно не решаются принципиальные для работников вопросы, связанные с созданием

стабильной системы нематериальной формы оплаты труда.

В целях внедрения системы непрерывного обучения персонала на ООО «Заводские окна» создано положение «О внедрении системы непрерывного обучения» от 13.08.2012 г. Ответственность за внедрение системы непрерывного обучения персонала возлагается на начальников бригад и отделов.

Непрерывное обучение - система подготовки персонала, обеспечивающая достижение соответствия квалификации работников требованиям, предъявляемым к каждому виду конкретной работы. Система непрерывного обучения персонала предусматривает участие в предприятии обучения всех руководящих работников - сверху донизу - по каскадному принципу.

Квалификационные матрицы работника анализируются работником бухгалтерии ООО «Заводские окна». На основе анализа составляется план обучения на год с учетом формы обучения:

- самостоятельное повышение квалификации;
- повышение квалификации непосредственно на учебной базе подразделения;
- повышение квалификации на иногородних учебных базах, в том числе и за рубежом.

Затраты на внедрение системы непрерывного обучения должны финансироваться за счет внутренних резервов ООО «Заводские окна».

С введением положения о системе непрерывного обучения (приказ № 37 от 13.08.2012 года) увеличилось количество обучаемого персонала.

Работники заинтересованы в своем обучении, т.к. это позволяет иметь большие шансы на повышение в должности, а, следовательно, и заработной платы.

Обучение персонала ООО «Заводские окна» проводится в соответствии с утверждённым годовым планом подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

С каждым годом бюджет на обучение персонала предприятия снижается. В 2012 году в ООО «Заводские окна» было обучено 34 человек на сумму 256 тыс. руб. В 2013 году затраты на обучение составили 342 тыс. руб. Затраты на обучение персонала в 2014 году составили 260 тыс. руб., отмечается отрицательная

динамика количества обученных и затрат на обучение персонала, причина: снижение финансирования программ обучения и повышения квалификации.

Принципиально новое направление в развитии персонала – организация стажировок для резерва РСиС. В 2013 году из резерва руководящего персонала 3 человек прошли стажировки на других схожих предприятиях и внутри ООО «Заводские окна» в смежных подразделениях.

Располагая данными о степени развития деловых качеств у аттестуемых, получает возможность более эффективно использовать персонал в соответствии с предъявляемыми требованиями, подбирать работников на ключевые должности, проводить внутрикорпоративную ротацию персонала.

Количество человек прошедших процедуру аттестации за период 2012-2014 г, форма плановой аттестации в 2014 году составило 16 человек, форма внеплановой аттестации 25 человек. Таким образом, количество человек не прошедших аттестацию (обе формы) увеличилось, это негативная тенденция, основная причина: загруженность на работе, практическая неподготовленность.

Количество случаев карьерного продвижения персонала на ООО «Заводские окна» достаточно невелико, в 2014 году количество случаев карьерного роста составило 0, всего лишь произошло одно карьерное продвижение в 2012 году. Это направление кадровой работы необходимо улучшать.

Таким образом, в результате исследования социально-целевого управления персоналом в ООО «Заводские окна за период 2012-2014 гг., установлены следующие положительные стороны:

- перспективы повышения образовательного уровня у работающих на предприятии;
- используются различные формы повышения квалификации сотрудников;
- формирование кадрового резерва по трем категориям;
- по проводимой на предприятии кадровой работе по организации системы обучения и развития персонала можно сделать вывод о том, что в целом ведётся комплексная управление персоналом, в рамках которой все категории персонала задействованы в определённой программе развития. На предприятии разработаны различные программы направленные на развитие персонала и выделялся бюджет затрат на реализацию принятой программы при этом в 2014 году отмечается снижение финансирования программ обучения.

Также в результате исследования социально-целевого управления персоналом на примере ООО «Заводские окна» за период 2012-2014 гг., установлены следующие негативные стороны:

- формы нематериального стимулирования сотрудников и заработная плата сотрудников нуждаются в улучшении;
 - отмечается отрицательная динамика количества обученных и затрат на обучение персонала, динамика текучести персонала ООО «Заволдские окна» за 2012-2014 гг., отрицательная;
 - количество человек не прошедших аттестацию (обе формы) увеличилось в период 2012-2014 гг., негативная тенденция;
 - количество случаев карьерного продвижения персонала в ООО «Заводские окна» крайне мала, за последние три был лишь один случай продвижения по карьере. Это направление кадровой работы необходимо улучшать. Текучесть персонала в основном связана с субъективными причинами, некоторые из них: перевод на другое предприятие, дисциплинарные взыскания.
- 4) Основные недостатки в подборе кадров обусловлены даже не несовершенством методов, а причинами более «низкого уровня» – нежеланием или неумением их использовать и подбирать кадры, руководствуясь деловыми и нравственными критериями. На предприятии кадрами занимается отдельный сотрудник бухгалтерии.

Глава 3 Разработка стратегии управления персоналом малого предприятия

3.1 Уточнение целей кадровой стратегии малого предприятия

Таким образом, после проведенного анализа необходимо представить скорректированное дерево целей ООО «Заводские окна».

Нами было предложено скорректированное дерево целей ООО «заводские окна», исходя из них предприятию необходимо:

- реализация стратегии организационного обучения (или управления знаниями) персонала ООО «Заводские окна»;
- повышение кадрового потенциала персонала предприятия;
- достижение улучшения системы карьерного роста персонала предприятие;
- сокращение текучести молодых кадров в первый год после устройства на работу;
- снижение текучести кадров среди работников предпенсионного возраста;
- увеличение количества молодых специалистов в коллективе;
- повышение показателей удовлетворенности молодых работников своим экономическим и социальным статусом.
- эффективная система целенаправленного использования кадрового потенциала в решении текущих и стратегических задач персонала предприятия. Эффективная система поддержки профессионального роста и повышения деловой и творческой активности молодых работников персонала ООО «Заводские окна».

Одна из основных проблем, стоящих перед компанией – это текучесть кадров.

Во-вторых, необходимо отметить, что до сих пор в ООО «Заводские окна» не была налажена какая-либо работа по введению в должность нового персонала, что, несомненно, отрицательно сказывалось на адаптации новичков. Новые сотрудники оказывались предоставленными самим себе и зачастую допускали довольно грубые ошибки не по своей вине, а из-за недостаточной информированности. Так, сложилась ситуация, когда недостаточно проинструктированный менеджер по продажам по незнанию сообщал конфиденциальную информацию. Также достаточно типичный случай для компании – это, когда вновь пришедший сотрудник неделями не имеет собственного места, находится в неведении относительно того, кто в компании кем является и в чем, собственно, заключаются его непосредственные обязанности.

Третьей причиной возникновения текучести кадров является недостаточно развитая система мотивации персонала. На данный момент основным средством мотивации, применяемым руководством ООО «Заводские окна» в отношении персонала, является высокий должностной оклад.

Четвертая проблема – высокая загруженность персонала (рабочий день в среднем составляет 10-12 часов). Высокая загруженность связана с большим объемом работы. Снижение загруженности на данном этапе невозможно, так как нет разработанных технологий для уменьшения временных затрат.

Пятой проблемой ООО «Заводские окна» является неверный подход к обучению персонала. Обучение носит случайный характер.

Тренинги организуются в ООО «Заводские окна» только для руководителей отделов. Руководители должны донести полученную информацию до своих сотрудников. Но в силу загруженности руководителей информация до сотрудников не доходит.

Таким образом, выделены основные проблемы управления персоналом, стоящие перед ООО «Заводские окна». Прежде всего, это высокая текучесть кадров, которая порождает дополнительные затраты и потери рабочего времени, загруженность персонала, возникающая из-за отсутствия единой централизованной базы данных, а также непродуктивный подход к обучению персонала.

Таким образом, в результате исследования социально-целевого управления персоналом в ООО «Заводские окна» за период 2012-2014 гг., установлены следующие положительные стороны:

- перспективы повышения образовательного уровня у работающих на предприятии;
- используются различные формы повышения квалификации сотрудников;
- формирование кадрового резерва по трем категориям;
- по проводимой на предприятии кадровой работе по организации системы обучения и развития персонала можно сделать вывод о том, что в целом ведётся комплексное управление персоналом, в рамках которой все категории персонала задействованы в определённой программе развития. На предприятии разработаны различные программы направленные на развитие персонала и выделялся бюджет затрат на реализацию принятой программы при этом в 2014 году отмечается снижение финансирования программ обучения.

Также в результате исследования социально-целевого управления персоналом на примере ООО «Заводские окна» за период 2012-2014 гг., установлены следующие негативные стороны:

- формы нематериального стимулирования сотрудников и заработная плата сотрудников нуждаются в улучшении;
 - отмечается отрицательная динамика количества обученных и затрат на обучение персонала, динамика текучести персонала ООО «Заволдские окна» за 2012-2014 гг., отрицательная;
 - количество человек не прошедших аттестацию (обе формы) увеличилось в период 2012-2014 гг., негативная тенденция;
 - количество случаев карьерного продвижения персонала в ООО «Заводские окна» крайне мала, за последние три был лишь один случай продвижения по карьере. Это направление кадровой работы необходимо улучшать. Текучесть персонала в основном связана с субъективными причинами, некоторые из них: перевод на другое предприятие, дисциплинарные взыскания.
- 4) Основные недостатки в подборе кадров обусловлены даже не несовершенством методов, а причинами более «низкого уровня» – нежеланием или неумением их использовать и подбирать кадры, руководствуясь деловыми и нравственными критериями. На предприятии кадрами занимается отдельный сотрудник бухгалтерии.

3.2 Программа действий по реализации стратегии

Проведенный анализ кадрового потенциала персонала ООО «Заводские окна» выявил следующие основные проблемы:

- недостаточная мотивация труда и стимулирование персонала;
- превышаются плановые показатели текучести персонала;
- отсутствие системности в аттестации персонала;
- отсутствие комплексных программ по Премированию персонала;
- карьерный рост персонала низкий;
- бытовые условия труда нуждаются в улучшении.

Несвоевременное устранение выявленных недостатков приведет к снижению общих показателей деятельности ООО «Заводские окна», в том числе:

- снижению заинтересованности работников в качественном выполнении работы, увеличению неудовлетворенности персонала условиями труда, системой мотивации труда персонала ООО «Заводские окна»:

- увеличению текучести кадров; увеличению затрат на обучение и адаптацию вновь принятого персонала.

С целью улучшения стратегии управления персоналом в ООО «Заводские окна» на период 2015–2017 гг., предложено разработать в деятельность ООО «Заводские окна» следующие документы:

1. Программа по повышению стратегии управления персоналом на примере ООО «Заводские окна» на период 2015-2017 гг. включающую стратегию организационного обучения (или управления знаниями)
2. Положение «Об оплате труда руководителей, специалистов и служащих».
3. Положение «О порядке оказания материальной помощи работникам предприятия».

Проект

Программы по повышению стратегии управления персоналом на примере ООО «Заводские окна» на период 2015-2017 гг.

I. Паспорт

Наименование программы Программа повышения стратегии управления персоналом в ООО «Заводские окна» на период 2015-2017 гг. включающая стратегию организационного обучения (или управления знаниями) персонала
Основания для разработки Программы

Реализация комплекса мероприятий для обеспечения совершенствования стратегии работы с персоналом в ООО «Заводские окна» на период 2015-2017 гг.
Дата принятия решения о разработке проекта программы 2015 г. Заказчик Программы ООО «Заводские окна» Основной разработчик Программы Автор курсовой работы
Цель и задачи программы

Цель программы – повышение стратегии управления персоналом на примере ООО «Заводские окна» на период 2015-2017 гг

Основные задачи:

Реализовать стратегию организационного обучения (или управления знаниями) персонала ООО «Заводские окна»

Устранить выявленные недостатки в социальной работе с персоналом в ООО «Заводские окна»

Улучшить кадровое планирование в области деловой карьеры персонала

Создать единую команду, организацию эффективных коммуникаций, внедрение этических норм поведения

Создать резервный кадровый фонд перспективных сотрудников

Определить потребности подразделений ООО «Заводские окна» и своевременный подбор специалистов, обладающих необходимой квалификацией и личностными качествами. Организовать обучение персонала профессионально владеющего современными технологиями в сфере бизнеса

Закрепить высококвалифицированных специалистов, мотивацию и стимулирование сотрудников на достижение высоких результатов труда, повышение квалификации сотрудников

Снизить текучесть кадров персонала ООО «Заводские окна» Сроки реализации программы 2015-2017 гг. Ресурсное обеспечение Программы Источники и объемы финансирования. Общий объем необходимых финансовых средств для реализации Программы в 2013–2015 годах составит 0,9 млн.рублей.

Основной источник: текущая прибыль компании Ожидаемые результаты Программы

- Устранение выявленных недостатков в социальной работе с персоналом;
- снижение текучести персонала ООО «Заводские окна»;
- повышение социальной защиты персонала и материальной обеспеченности персонала предприятия;
- реализация стратегии организационного обучения (или управления знаниями) персонала ООО «Заводские окна»;
- полная реализация трудового потенциала работников предприятия;

- рациональное и целенаправленное использование ресурсов работников предприятия;
- создание условий для эффективной профессиональной деятельности сотрудников ООО «Заводские окна»;

Улучшение кадрового планирования в области деловой карьеры персонала;

- Создание кадрового резервного фонда ООО «Заводские окна»;
- Реализованные цели в области обеспечения роста кадрового потенциала компании, обеспечения достижения совершенствования кадровой социальной работы с персоналом в ООО «Заводские окна» за период 2015-2017 гг., которые также позволяют:

- повысить уровень организации обучения персонала профессиональным современным технологиям бизнеса;

- закрепить высококвалифицированных специалистов, мотивировать и стимулировать сотрудников на достижение высоких результатов труда,

- повышение квалификации - определить потребности подразделений компании и своевременный подбор специалистов, обладающих необходимой квалификацией и личностными качествами

Контроль Управление и контроль за реализацией программы возложить на руководство ООО «Заводские окна»
Наименование: Программа по повышению стратегии управления персоналом в ООО «Заводские окна» на период 2015-2017 гг.

Программа по повышению стратегии управления персоналом в ООО «Заводские окна» на период 2015-2017 гг. включающая стратегию организационного обучения (или управления знаниями) персонала
Реализация разработанных документов направлена на формирование единой кадровой политики управления персоналом ООО «Заводские окна» в области кадрового потенциала предприятия.

В процессе внедрения данных предложений, включая реализацию стратегии организационного обучения (или управления знаниями) персонала ООО «Заводские окна» ожидается получить следующие результаты:

- снижение текучести персонала ООО «Заводские окна»;

- повышение социальной защиты персонала и материальной обеспеченности персонала предприятия;
- полная реализация трудового потенциала работников предприятия;
- рациональное и целенаправленное использование ресурсов работников предприятия;
- создание условий для эффективной профессиональной деятельности сотрудников ООО «Заводские окна».

Реализация предлагаемых мероприятий по улучшению уровня социально-целевого управления персоналом в ООО «Заводские окна» даст определенный эффект, а именно: повышение кадрового потенциала предприятия:

- развитие разнообразных стимулов работников для совершенствования эффективного функционирования предприятия, улучшение психологического климата в коллективе;
- повышение профессионального мастерства сотрудников предприятия, создание эффективной системы аттестации персонала предприятия, повышение конкурентоспособности ООО «Заводские окна».

Ожидаемые конечные результаты по повышению уровня социально-целевого управления персоналом на ООО «Заводские окна» на 2015-2017 гг:

- реализация стратегии организационного обучения (или управления знаниями) персонала ООО «Заводские окна»;
- повышение кадрового потенциала персонала предприятия;
- достижение улучшения системы карьерного роста персонала предприятие;
- сокращение текучести молодых кадров в первый год после устройства на работу;
- снижение текучести кадров среди работников предпенсионного возраста;
- увеличение количества молодых специалистов в коллективе;
- повышение показателей удовлетворенности молодых работников своим экономическим и социальным статусом.

- эффективная система целенаправленного использования кадрового потенциала в решении текущих и стратегических задач персонала предприятия. Эффективная система поддержки профессионального роста и повышения деловой и творческой активности молодых работников персонала ООО «Заводские окна».

Чтобы оценить качество мероприятий по улучшению кадрового потенциала ООО «Заводские окна», необходимо выбрать важный показатель. Как показал анализ, одной из основных проблем ООО «Заводские окна» является уровень текучести персонала, поэтому от реализации мероприятий, ожидается в первую очередь эффект снижения текучести персонала, а отсюда и повышение рентабельности от деятельности предприятия.

Если предположить, что реализация разработанных мероприятий по улучшению формирования и развития кадрового ООО «Заводские окна» снизит текучесть персонала в 2015 г., на 5%, то можно рассчитать экономический эффект. Если в 2014 г. уровень текучести персонала предприятия составил 31%, то в 2015 г. в результате реализации мероприятий по совершенствованию кадровой политики количество уволившихся по собственному желанию работников составит:

- где K_u – количество уволившихся по собственному желанию при реализации мероприятий;

$K_{ув.чел.пр.г.}$ – количество уволившихся за прошлый год;

$T_{тек.год}$ – текучесть персонала за текущий год;

$T_{пр.г.}$ – текучесть персонала за прошлый год.

Отсюда находим:

$$25 * 5,1 = 4 \text{ (чел.)}$$

Таким образом, произойдет снижение количества уволенных сотрудников на 4 человека

Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как произведение трех показателей: средневыводимой выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

- где $N_{пр}$ - потери, вызванные перерывами в работе;

В - среднедневная выработка на одного человека;

Т - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

Чт - число выбывших по причине текучести.

Среднедневная выработка работника ООО «Заводские окна» составляет 3938,72 руб./день. Средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью, время, необходимое для заполнения открытой вакансии, составляет 15 дней.

Число выбывших по причине текучести - 25 чел.

$N_{пр} = 3938,72 \text{ руб./день} \times 15 \text{ дней} \times 25 \text{ чел.} = 1477020 \text{ руб.}$

Потери, вызванные снижением производительности труда у работников перед увольнением, т.е. стоимость недополученных услуг, определяется как произведение коэффициента снижения производительности труда, ее среднедневного уровня, числа дней перед увольнением работников, выбывших по причине текучести:

- где $N_{у}$ - потери, вызванные снижением производительности труда у работников перед увольнением; V_t - средняя выработка;

σ_t - коэффициент снижения производительности труда перед увольнением;

$D_{у}$ - число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда.

Средняя выработка 25 работников:

$3938,72 \text{ руб./день} \times 25 \text{ чел.} = 98468 \text{ руб.}$

Коэффициент снижения производительности труда перед увольнением автор принял равным 0,6 (как рекомендовано Кибановым А.Я.), а число дней перед увольнением, когда наблюдается падение производительности труда - 10 дней.

$N_{у} = 98468 \times 0,6 \times 10 = 590808 \text{ руб.}$

Таким образом, общая экономия ООО «Заводские окна» только за счет снижения текучести персонала и снижения затрат на адаптацию для вновь принятых работников при реализации Положений по улучшению кадрового потенциала ООО «Заводские окна» составит $1477020 + 590808 = 2067828 \text{ руб.}$ ежегодно.

Принятие и реализация вышеперечисленных документов позволит руководителям подразделений предприятия ООО «Заводские окна» существенно стабилизировать важные вопросы в системе управления персоналом, а работникам получить принципиальные документы, основываясь на которых они могут отстаивать свои требования и защищать личные интересы.

Таким образом, общая экономия ООО «Заводские окна» только за счет снижения текучести персонала и снижения затрат на адаптацию для вновь принятых работников при реализации Положений по улучшению уровня социально-целевого управления персоналом на примере ООО «Заводские окна» составит 2067828 руб. ежегодно, это наглядно видно из расчетов представленных выше в параграфе.

Заключение

Стратегия управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку кадровой стратегии и политики, принципов и методов управления персоналом. Концепция управления работы с персоналом представляет собой систему теоретических взглядов на сущность, цели, задачи, критерий, принципы, методы, организационно - практические подходы к работе с ним.

В итоге для раскрытия темы анализ стратегии управления персоналом на примере малого предприятия ООО «Заводские окна» были использованы следующие критерии:

- набор и найм персонала в предприятие;
- стимулирование персонала в предприятие;
- формирование кадрового резерва по трем категориям;
- обучение персонала в предприятие;
- повышение квалификации на собственной базе предприятия;
- динамика текучести персонала предприятия за 2012-2014 гг.;
- количество человек прошедших и не прошедших процедуру аттестации;

- количество случаев карьерного продвижения персонала предприятие за 2012-2014 гг.

Кадровый потенциал предприятий как по своей численности, структуре, так и профессионально-квалификационному составу складывается под влиянием внешних и внутренних факторов. Необходимо воспринимать персонал как важный ресурс в организации деятельности и предоставлять возможности для развития и решения личных проблем через организацию эффективного труда.

На основании вышеизложенного конкретизированы сильные и слабые стороны в деятельности ООО «Заводские окна»:

Сильными сторонами предприятие является:

- достаточно устойчивое финансовое состояние предприятие;
- снижение уровня текучести персонала в 2014 году.
- прибыль от реализации продукции выросла в 2014 году по сравнению с 2013 годом.

Слабыми сторонами ООО «Заводские окна» являются:

- рост материальных расходов где, наибольший удельный вес имеют затраты на приобретение комплектующих и оборудования;
- рост расходов на энергоносители.

Таким образом, в результате исследования уровня управления персоналом на примере ООО «Заводские окна» за период 2012-2014 гг., установлены следующие положительные стороны:

- заработная плата выше в среднем на 10-15% в сравнении с другими предприятиями города;
- высокий образовательный уровень сотрудников;
- перспективы повышения образовательного уровня у работающих на предприятии;
- используются различные формы повышения квалификации сотрудников;
- формирование кадрового резерва по трем категориям;

- по проводимой на предприятии кадровой работе по организации системы обучения и развития персонала можно сделать вывод о том, что в целом ведётся комплексное управление персоналом, в рамках которой все категории персонала задействованы в определённой программе развития. На предприятии разработаны различные программы направленные на развитие персонала и выделялся бюджет затрат на реализацию принятой программы при этом в 2014 году отмечается снижение финансирования программ обучения.

В целом, анализ сложившейся на предприятии системы управления персоналом позволил выявить направления работы и определить проблемные аспекты (финансирование), связанные с персоналом предприятия.

В ходе исследования выделим следующие важные недостатки, проблемы снижающие уровень стратегии управления персоналом на примере ООО «Заводские окна» за период 2012-2014 гг.:

- 1) формы нематериального стимулирования сотрудников и заработная плата сотрудников нуждаются в улучшении;
- 2) Количество человек не прошедших аттестацию (обе формы) увеличилось за период 2012-2014 гг., негативная тенденция.
- 3) Количество случаев карьерного продвижения персонала на ООО «Заводские окна» крайне мала.
- 4) Основные недостатки в подборе кадров обусловлены даже не несовершенством методов, а причинами более «низкого уровня» – нежеланием или неумением их использовать и подбирать кадры, руководствуясь деловыми и нравственными критериями, а отсутствием отдела кадров.

С целью устранения выявленных недостатков и повышения стратегии управления персоналом в ООО «Заводские окна» на период 2015–2017 гг., в деятельность ООО «Заводские окна» разработаны следующие документы по повышению результативности формирования и развития кадрового потенциала предприятия:

1. Программа повышения стратегии управления персоналом на примере ООО «Заводские окна» на период 2015-2017 гг. включающая стратегию организационного обучения (или управления знаниями) персонала.
2. Улучшение материального положения сотрудников предприятия. Положение «Об оплате труда руководителей, специалистов и служащих».

3. Повышение социальной защищенности работников. Положение «О порядке оказания материальной помощи работникам предприятия».

Ожидаемые конечные результаты от реализации Приказа по повышению стратегии управления персоналом на примере ООО «Заводские окна» на 2015-2017 г:

- реализация стратегии организационного обучения (или управления знаниями) персонала ООО «Заводские окна»;
- повышение кадрового потенциала персонала предприятие;
- достижение улучшения системы карьерного роста персонала предприятие;
- сокращение текучести молодых кадров в первый год после устройства на работу;
- снижение текучести кадров среди работников;
- увеличение количества молодых специалистов в коллективе;
- повышение показателей удовлетворенности молодых работников своим экономическим и социальным статусом.

Эффективная система целенаправленного использования кадрового потенциала в решении текущих и стратегических задач персонала ООО «Заводские окна».

Эффективная система поддержки профессионального роста и повышения деловой и творческой активности молодых работников персонала предприятия.

Таким образом, общая экономия ООО «Заводские окна» только за счет снижения текучести персонала и снижения затрат на адаптацию для вновь принятых работников при реализации Положений по улучшению уровня социально-целевого управления персоналом на примере ООО «Заводские окна» составит 2067828 руб. ежегодно.

Библиография

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч.3: федеральный закон РФ от 26.11.2001 г. № 146-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 30.06.2008 № 105-ФЗ // СЗ РФ.-2001.-№ 49.-Ст.4552; СЗ РФ.-2008.-№ 27. - Ст.3123.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ в ред. ФЗ РФ от 30.12.2008 № 309-ФЗ; // СЗ РФ.-2002.-№1 (Ч.1).- Ст.3;

СЗ РФ. - 2009. - №1.- Ст.21.

3. Абросимов, И.Д. Менеджмент как система управления / И.Д. Абросимов. – М.: Инфра-М, 2013. – 268 с.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление: учебное пособие / И. Ансофф. – М.: Инфра-М, 2012. – 514 с.
5. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учебное пособие / Л.Е. Басовский. – М.: Инфра-М. Высш. шк., 2013. – 216 с.
6. Билая, Л.А. Мотивация персонала при помощи сбалансированной системы показателей / Л.А. Билая // Управление человеческим потенциалом. – 2013. – №2. – С. 43-44.
7. Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом / П.Г. Бойдаченко. – Новосибирск: ЭКО, 2012. – 434с.
8. Веснин, В.Р. Менеджмент для всех / В.Р. Веснин. – М.: Высшая школа, 2012. – 174 с.
9. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала / В.Р. Веснин. – М.: Элит, 2013. – 304 с.
10. Волобуев, М.И. Подбор и оценка персонала / М.И. Волобуев // Управление развитием персонала. – 2012. - №2. – С. 66.
11. Галкина, Е. Введение в организацию / Е. Галкина // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2014. – №2. – С. 24.
12. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: ПРИОР, 2013. – 105 с.
13. Евневич, М. Обучение персонала: на фирме или вне её / М. Евневич // Менеджмент сегодня. – 2014. - №11. – С.22.
14. Кабаченко, Т.С. – Психология управления / Т.С. Кабаченко. – Москва, 2013. – 346с.
15. Макарова, И.К. Управление персоналом: учебное пособие / И.К. Макарова. – М.: Юриспруденция, 2013. – 304 с.
16. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2012. – 670 с.
17. Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. – Основы менеджмента, перевод с английского / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва, «Дело», 2013 г. – 539 с.
18. Мишин, В.М., Моисеева, Ю.В. Система менеджмента качества: мотивация трудовой деятельности персонала / В. М. Мишин, Ю. В. Моисеева // Мотивация и оплата труда. – 2014. - №2. – С. 46.
19. Нечепуренко, Ю.С. Управление развитием профессиональной компетентности персонала в российских трудовых организациях / Ю.С. Нечепуренко // автореф. диссертации на соискание ученой степени к.с.н. – Москва – 2012 г. – 29с.

20. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Мн.: Новое знание, 2012. – 336с.
 21. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / Г.Б. Казначеская, И.Н. Чуев. – Москва, 2013. – 354с.
 22. Попов, Р.Н. Управление персоналом: учебное пособие / Р.Н. Попов. – М.: Ось – 89, 2013. – 144 с.
 23. Порудеева, В. Как стать необходимой частью компании? / В. Порудеева // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2014. – №2. – С. 33.
 24. Практикум по менеджменту: учебное пособие / И.И. Фролова. –Красноярск: Издательско-полиграфический отдел НФ ГОУ ВПО НГЛУ им. Добролюбова, 2012. – 354с.
 25. Пугачев, В.П. Руководство персоналом: учебник / В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2013. – 416с.
 26. Резник, С.Д. Менеджеры на пороге XXI века. ЭКО / С.Д. Резник. – М.: Инфра-М, 2013. – 190 с.
 27. Резник, С.Д., Соколов, С. Н. и др. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Инфра-М, 2009. – 622 с.
 28. Соколова, М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник / М.И. Соколова. – М.: ТК Велби, Проспект, 2012. – 240 с.
 29. Соколова, Т.П. Механизмы управления системой организации труда управленческого персонала предприятий / Т.П. Соколова // автореф. на соискание ученой степени к.э.н. – Пенза. – 2013. – 24 с.
 30. Управление персоналом: учебное пособие / Под ред. Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П.Ройш – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2013. – 182 с.
 31. Управление персоналом предприятия: учебное для вузов / Н.В. Родионова, Ю.А. Цыпкин, Н.Д. Эриашвили и др. – М.: ЮНИТИ: Единство, 2013. – 495 с.
 32. Устав предприятия ООО «Заводские окна»
 33. Кадровые отчеты о деятельности ООО «Заводские окна» за период 2012- 2014 годы.
-
1. Мишин, В.М., Моисеева, Ю.В. Система менеджмента качества: мотивация трудовой деятельности персонала / В. М. Мишин, Ю. В. Моисеева // Мотивация и оплата труда. – 2014. - №2. – С. 46. [↑](#)
 2. Мишин, В.М., Моисеева, Ю.В. Система менеджмента качества: мотивация трудовой деятельности персонала / В. М. Мишин, Ю. В. Моисеева // Мотивация и оплата труда. – 2014. - №2. – С. 46. [↑](#)

3. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / Г.Б. Казначеская, И.Н. Чуев.
– Москва, 2013. – 54с. [↑](#)
4. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / Г.Б. Казначеская, И.Н. Чуев.
– Москва, 2013. – 54с. [↑](#)
5. Мишин, В.М., Моисеева, Ю.В. Система менеджмента качества: мотивация
трудовой деятельности персонала / В. М. Мишин, Ю. В. Моисеева // Мотивация
и оплата труда. – 2014. - №2. – С. 46. [↑](#)
6. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / Г.Б. Казначеская, И.Н. Чуев.
– Москва, 2013. – 54с. [↑](#)