



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФГБОУ ВО «ЮУГПУ»

ФАКУЛЬТЕТ Профессионально-педагогический институт
КАФЕДРА экономики, управления и права

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами.
Выпускная квалификационная работа
по направлению 38.03.02 – Менеджмент,
направленность программы бакалавриата: управление человеческими
ресурсами

Выполнила:

Студентка группы 409-114-3-1
Рыбка Диана Сергеевна

Научный руководитель:
д.п.н. проф.

Гнатышина Елена Александровна

Проверка на объем заимствований:

40,46% авторского текста

Работа рекомендована к защите

«__» ____ 2019 г.

зав.кафедрой «Экономики, управления и права»

Рябчук П.Г.

Оглавление

Введение	3
Глава 1. Теоретические и Методические основы построения стратегии.	7
1.1. Анализ понятия стратегии управления человеческими ресурсами.....	7
1.2. Состав элементов стратегии управления человеческими ресурсами...	20
1.3. Эффективность разработки стратегии человеческими ресурсами	29
Выводы по Главе 1	33
Глава 2. Анализ и разработка стратегии управления человеческими ресурсами ООО «Формула уюта»	35
2.1. Организационная характеристика ООО «Формула уюта».....	35
2.2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «Формула уюта».....	40
2.3. Анализ кадрового состава ООО «Формула уюта».....	52
2.4. Анализ действующей стратегии управления человеческими ресурсами	63
2.5. Рекомендации по разработке стратегии управления человеческими ресурсами ООО «Формула уюта».....	68
Выводы по Главе 2	73
Заключение	74
Список используемой литературы	77

Введение

Актуальность исследования определяется появлением новых задач в управлении человеческими ресурсами, возникающих перед российскими производственными предприятиями в современных экономических условиях всевозрастающей конкуренции между товаропроизводителями и роста требований потребителей к качеству товаров и услуг. Любое предприятие, ориентированное на успешное существование и 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. Практика функционирования многих организаций свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по их управлению с системой управления персоналом. Поэтому планирование работы с персоналом позволяет добиться поставленных целей с минимальными затратами материальных и человеческих ресурсов. Значимость стратегии организации состоит в обеспечении скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. Значение кадровой стратегии очень велико и определяется оно появлением новых задач в управлении человеческими ресурсами, возникающих перед российскими предприятиями в современных условиях всевозрастающей конкуренции между товаропроизводителями и роста требований потребителей к качеству товаров и услуг. Хорошо проработанная, соотносящаяся с реальностью кадровая стратегия - это одно из самых важных направлений деятельности руководства организации. Это позволяет добиться оптимального взаимодействия человека и организации, а также их взаимоотношения с внешней средой. Вышеуказанные обстоятельства определяют актуальность темы исследования, ее теоретическую и практическую значимость.

Степень научной разработанности проблемы исследования. Проблемам управления персоналом посвятили свои научные труды многие зарубежные ученые.

Среди тех, кто закладывал теоретический фундамент имена Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля, Э. Майо, Д. Мак Грегор, В. Оучи и другие. Вопросами теоретической разработки кадровой стратегии и ее практической реализации в России занимаются отечественные ученые: Базаров Т.Ю., Аксенова Е.А., Еремин Б.Л., Малиновский П.В., Маслов Е.В., Кибанов А.Я., Веснин В.Р., Шекшня С.В., Шкатулла В.И. и другие.

Несмотря на множество научных разработок по проблемам кадровой политики остается слабо разработанным механизм реализации и теории в практической деятельности предприятий. В изученной литературе не предложено универсальных мероприятий по выходу из кризиса, рассматривается, как правило, лишь теоретический подход к управлению кадрами в кризисных ситуациях, что определило **тему исследования:** «Разработка стратегии управления человеческими ресурсами»

Целью выпускной квалификационной работы выступает разработка стратегии управления человеческими ресурсами.

Объект исследования: система управления человеческими ресурсами.

Предмет исследования: разработка стратегии управления человеческими ресурсами.

Исходя из этого, **задачами** работы являются:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты разработки стратегии управления человеческими ресурсами;
- 2) проанализировать действующую стратегию управления человеческими ресурсами;
- 3) разработать рекомендации по формированию стратегии управления человеческими ресурсами;
- 4) оценить эффективность рекомендаций по формированию стратегии управления человеческими ресурсами.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области теории анализа и оценки кадровой работы на предприятиях, стратегического и финансового

менеджмента. Нормативно-правовая и статистическая основа исследования - федеральные законы РФ, приказы Министерства финансов РФ, аналитические обзоры по проблеме исследования, материалы, опубликованные в научных и периодических источниках, данные финансовой, бухгалтерской отчетности ООО «Формула уюта», прочие документы открытого доступа.

Практическая значимость. Разработанные мероприятия по совершенствованию кадровой стратегии развития персонала малого предприятия могут использоваться на предприятиях малого бизнеса с целью повышения качества управленческой работы.

Методы исследования. В процессе исследования применялись общенаучные приемы анализа и синтеза, системный подход, а также такие экономические приемы исследования как наблюдение, группировка, детализация, сравнение и другие.

База исследования: ООО «Формула уюта». Юридический адрес: 454010, г. Челябинск, ул.Кирова, д.2

Теоретико – методологическая база исследования. В зарубежной и российской литературе накоплен значительный опыт изучения вопросов обоснования необходимости разработки кадровой стратегии развития персонала и оценке их результативности. В трудах С. И. Анисова, В. М. Аверина, В. Бенинса, Г. Бикмана, В. В. Бомарова, М. Бпонвич, П. Л. Виленского, В. Н. Лившица, И. И. Мелуранур, А.М. Маниновина, Е. С. Мелророва, И. В. Себереева, С. А. Смонинок, Ф. Фабонинова, Я. Херукова, Е. М. Чемодарина, А. Г. Шахнавидова и прочих авторов выявлены проблемы применения кадровой стратегии к управлению малым предприятием и оценки внедрения кадровой стратегии на предприятиях.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты формирования стратегии управления человеческими ресурсами, определены стратегии управления человеческими ресурсами предприятия, выявлена специфика

формирование кадровой стратегии и организация управления персоналом на предприятии малого бизнеса.

Во второй главе дан анализ кадровой стратегии развития персонала ООО «Формула уюта», представлена организационная характеристика ООО «Формула уюта», проведен анализ внутренней и внешней среды ООО «Формула уюта» и анализ действующей кадровой стратегии, разработаны рекомендации по разработке кадровой стратегии развития персонала ООО «Формула уюта». В заключении приведены выводы исследования. Список используемой литературы включает 50 наименования.

Глава 1. Теоретические и методические основы построения стратегии

1.1. Анализ понятия стратегии управления человеческими ресурсами

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями и техникой, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления [11, с. 102].

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах

выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления [11, с. 181].

Имеется два очень важных момента в вопросе стратегии использования человеческого потенциала. Во-первых, важнейшим условием осуществления стратегии является приверженность, преданность членов организации тому делу, которое ведет организация, в частности делу осуществления стратегии, реализуемой организацией. Развить чувство приверженности достаточно сложно. На стадии выполнения стратегии руководство должно стараться сделать все, чтобы у членов организации выработалось как можно более устойчивое восприятие стратегии организации как своего личного дела. Во-вторых, успех осуществления стратегии во многом зависит от того, насколько членам организации присуще стремление к достижению на своем рабочем месте наилучших результатов. Умение хорошо работать и стремление работать лучше являются теми характеристиками людей, которые всегда должны находиться в центре внимания руководства и, в частности, должны быть предметом особого внимания на стадии выполнения стратегии [15, с. 132].

Процесс формирования мобилизации ресурсов начинается с того, что механизм использования ресурсного потенциала организации приводится в соответствие с осуществляемой стратегией для того, чтобы высшее руководство должно было привести характер и направленность деятельности функциональных подразделений в соответствие с задачами реализации стратегии. [19, с. 182].

До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри организации, должны быть доведены новые задачи. Но не только. Важно устранить сопротивление с их стороны, возникающее в связи с проведением изменения, и убедить их в необходимости эффективного участия в осуществлении стратегии и проведения для этого соответствующей подготовительной работы и изменений [12, с. 113]

Стратегия является основным элементом, инструментом стратегического управления организацией. Термин «стратегическое управление» был введен в 60-70-х гг. XX в. с тем, чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на

уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 1980-х гг. вступило в новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами [11, с. 192].

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами. Во-первых, за последние десять лет радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные предприятия. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организаций к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования деятельности организаций, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидеть, формулировать свою стратегию, определять свои достоинства и конкурентные преимущества, предотвращать стратегические угрозы и опасности, т.е. использовать все инструменты стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического менеджмента, проведение изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых по размеру предприятий. Это объясняется тем, что знание стратегии своего развития, умение реагировать на изменение ситуации, активно приводить в жизнь разработанную политику, создать команду единомышленников важны как для ателье, кафе, прачечной, так и для вагоностроительного завода [43, с. 113].

Стратегия управления человеческими ресурсами - это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Стратегия учитывает долговременные цели организации и концептуальные подходы к их достижению, а политика – более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, важнейшие принципы и правила ведения бизнеса. На практике провести разграничения между ними достаточно сложно. Однако в теоретическом плане проблема формирования кадровой политики требует самостоятельного рассмотрения. При этом в рамках определенной стратегии управления человеческими ресурсами могут существовать различные варианты осуществления кадровой политики (Рисунок 1).

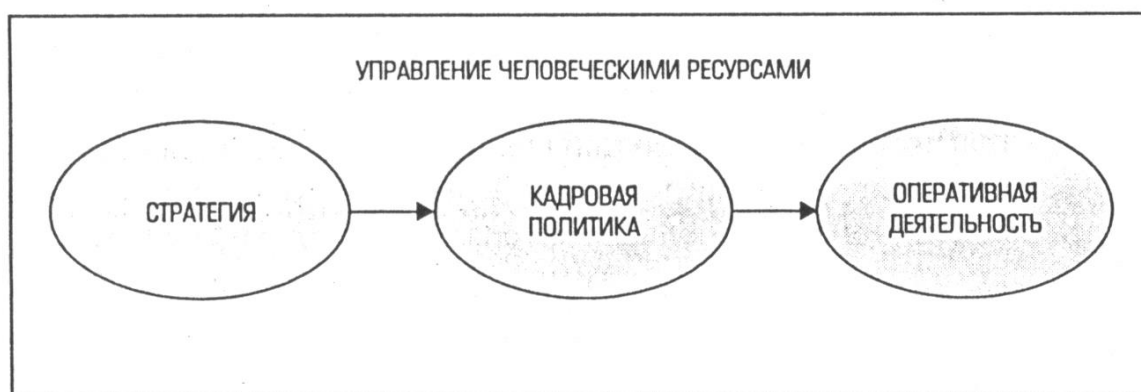


Рисунок 1. Управление человеческими ресурсами

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом, как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала. Ее суть заключается в следующем:

- определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и др.);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализоваться в

повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации [18, с. 100].

Создание и функционирование системы управления персоналом, обеспечивающей эффективное и гибкое управление человеческим ресурсом организации на основе реализации современных научных подходов к управлению этим видом ресурса;

- достижение глубокого осознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении процветания организации, понимание социальной сущности и социальной ответственности действий по управлению человеческим ресурсом;

- реализация социальной направленности управления персоналом организации на основе учета влияния внешних социальных факторов, удовлетворения социальных потребностей сотрудников на уровне, обеспечивающем их реальный социальный статус, ориентация на их жизненный цикл;

- формирование единой организационной культуры организации, разделяемой персоналом и обеспечивающей коллективный подход к реализации

стоящих перед организацией задач как в масштабах организации, так и в масштабах ее отдельных структурных подразделений;

- достижение высокой эффективности средств, направляемых организацией на развитие персонала как ресурса. Сокращение издержек, обусловленных неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала и избыточными трудовыми ресурсами организации;

- постепенное изменение содержательных приоритетов в управлении персоналом: от простого оперативного разрешения проблем к определению будущих потребностей людей и развитию их потенциала. Это так называемое упреждающее управление, опирающееся на новаторское лидерство и интеграцию функций управления персоналом [19, с. 245].

Основными направлениями кадровой политики организации, выработанными на основе стратегии управления персоналом, являются:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;

- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;

- подбор и расстановка кадров;

- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;

- рационализация затрат на персонал организации;

- разработка программ развития персонала в целях решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;

- организация труда и рабочих мест;

- разработка программ занятости и социальных программ;

- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, оптимизация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности [18, с. 92].

Реализация такой кадровой политики предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации. Главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях [20, с. 98].

Стратегия управления персоналом зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации.

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

Первая концепция предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

Вторая концепция основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, самостоятельной и не зависит от стратегии организации. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых в зависимости от их качества и способностей можно решать различные задачи, возникающие в условиях

рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Сопоставлением стратегии организации с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами определяется ее соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики [18, с. 100].

При разработке и реализации стратегии управления персоналом организации в последнее время стали использовать технологии управления компетенциями.

Управление компетенциями представляет собой процесс сравнения потребности организации в кадрах с наличными трудовыми ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие с требованиями производства.

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии со стратегией ее развития. Под ресурсами подразумеваются работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивацией, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов становятся управленческие решения о ротации, продвижении, найме, развитии персонала.

Технология управления компетенциями интегрирует технологии управления по целям, определения требований производства и предусматривает приведение персонала организации в соответствие этим требованиям [17, с. 180].

Компетенции - это характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.

Компетенции можно охарактеризовать через уровни их выраженности (таблица 1) [19, с. 33].

Таблица 1.

Уровни выраженности компетенции менеджера

Наименование уровня	Характеристика уровня
Четвертый	Лидерский уровень (дополняет базовый и сильный уровни) - менеджер задает нормы для коллектива, когда не только он, но и другие начинают проявлять данную компетенцию; менеджер помогает другим проявлять необходимые навыки.
Третий	Сильный уровень (дополняет базовый уровень) - компетенция может проявляться в трудовых процессах, при решении сложных задач.
Второй	Базовый уровень - компетенция развита нормально; менеджер проявляет необходимые для работы качества.
Первый	Уровень понимания - менеджер понимает необходимость данной компетенции, он старается их проявлять, но это не всегда получается.

Компетенция имеет понятное для сотрудников организации детализированное описание, что существенно облегчает возможность ее диагностики.

Вот, например, как описывается компетенция «Гибкость», присущая работнику:

- Быстро адаптируется к работе в разнообразных ситуациях, с разными людьми и группами.

- Меняет свои подходы к работе в соответствии с переменами внутри и вне организации.

- Понимает и ценит достоинства нескольких подходов к решению вопроса.

- Даже после выбора оптимального плана стремится сохранить возможность возвращения к альтернативным решениям.

- Сохраняет способность к продуктивному труду даже в тех случаях, когда надежды на первоначально избранный путь не оправдались [19, с. 21].

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует

устойчивая обратная связь и, соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического управления. Схематически структура стратегического управления изображена на рисунк 2. [11, с. 186].



Рисунок 2. Структура стратегического управления

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения миссии и целей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь своих целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей:

- 1) макросреды;
- 2) непосредственного окружения;
- 3) внутренней среды.

Анализ макросреды включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в

процессе достижения своих целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура [11, с. 187].

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и к чему она стремится. А, зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс по праву считается сердцевинной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию [8, с. 93].

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных

целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения целей, и собственно целями организации [12, 155].

Основными задачами любого контроля являются следующие:

- 1) определение того, что и по каким показателям проверять;
- 2) осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- 3) выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- 4) осуществление корректировки, если она необходима и возможна. В случае контроля выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению целей фирмы.

Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей.

Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целей фирмы [11, с. 188].

Стратегия управления человеческими ресурсами организации – генеральное направление действий руководства по отношению к персоналу, включающее совокупность критериев, принципов, методов и форм организационного поведения, направленных на воплощение в жизнь стратегии эффективного функционирования и развития организации. Стратегия организации обеспечивает непосредственную взаимосвязь между общим предназначением организации (миссией), политикой и конкретными мероприятиями, которые должны быть подчинены достижению общих стратегических целей [1].

1.2. Состав элементов стратегии управления человеческими ресурсами

Кадровая стратегия вызывает повышенный интерес не только с точки зрения практического подхода к управлению бизнесом, но и с позиций теории. Так, в Европе приблизительно с середины 80-х годов прошлого века бурно обсуждается взаимосвязь стратегий бизнеса и управления персоналом. В частности, на первый план выходит вопрос о том, должна ли кадровая стратегия быть проекцией бизнес-стратегии или наоборот. Таким образом, выделяется четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии [11]:

1. Кадровая стратегия зависит от бизнес-стратегии;
2. Бизнес-стратегия зависит от кадровой стратегии;
3. Кадровая стратегия и бизнес-стратегия не зависимы друг от друга;
4. Кадровая стратегия и бизнес-стратегия определяются интерактивно.

Тип А. Стратегия работы с персоналом и бизнес-стратегия взаимозависимы.

В настоящее время признанием пользуются три теории, описывающие данный тип кадровой стратегии. Это «лучшие практики» Пфедфера, «стратегия согласия» Уолтона и «интегрированная кадровая стратегия фон Экардштайна». Концепция «лучших теорий» Пфедфера предполагает семь методов, обеспечивающих взаимосвязь кадровой и бизнес-стратегии:

1. Гарантия долгосрочной занятости сотрудников,
2. Строгий отбор персонала,
3. Использование командного метода работы,
4. Зависимость оплаты труда от его результатов,
5. Развитая система тренингов,
6. Незначительные статусные различия,
7. 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 фон Экардштайна предполагает строгий отбор сотрудников, поощрение их инициативы, нематериальную мотивацию, командную работу, отлаженную систему обучения [11, с. 182].

«Стратегия согласия» Уолтона рассматривает человека в качестве инструмента, и поэтому его работа нуждается в оптимизации. Стиль организаций, использующих ее, определяется девизом "hire and fire" ("нанять и уволить"). В связи с этим требования к персоналу низки, а подход к его отбору поверхностен. Недостаток квалификации компенсируется строгой дисциплинарной системой и надзором. Данная стратегия не предполагает проявление инициативы, а направлена скорее на автоматическое выполнение персоналом заранее предписанных правил. Низкий уровень требований к сотрудникам не предполагает повышение их профессионального уровня. Важнейшим мотивирующим инструментом являются деньги.

Тип Б. Кадровая стратегия, зависящая от бизнес-стратегии (market based view).

Многие практики придерживаются точки зрения, что это наиболее эффективная форма организации работы с персоналом. Таким образом, они выделяют кадровую стратегию как средство достижения бизнес-целей, 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 1987 году Акерманн провел исследование крупных предприятий, в результате которого были выделены четыре типа стратегии применительно к персоналу:

1. Развитие;
2. Управление;
3. Исследование;
4. Оценка [18, с. 142].

Другие исследователи рассматривали зависимость между фазами развития организации, стратегией ведения бизнеса и планированием управления человеческими ресурсами. Так, Т.Ю. Базаров выделяет следующие типы стратегии организации: предпринимательский, динамического роста, прибыльности, ликвидационный, круговорота. При этом он вводит понятия долгосрочного (стратегического), среднесрочного (управленческого) и краткосрочного (оперативного) планирования работы с персоналом. [10, с. 112].

Например, при предпринимательском типе стратегии открытая кадровая политика в долгосрочной перспективе предполагает привлечение молодых профессионалов, активное информационное взаимодействие и формирование требований к кандидатам. На уровне среднесрочного планирования это поиск перспективных людей и проектов, создание базы данных кандидатов, проведение конкурсов, поддержка контактов с кадровыми агентствами. Под краткосрочным планированием понимается отбор менеджеров под конкретные проекты [21, с. 111].

Концепция зависимости кадровой от бизнес-стратегии имеет некоторые недостатки. Прежде всего, она предполагает необходимость быстрой адаптации методов работы с персоналом к изменениям в ведении бизнеса. Однако зачастую бывает так, что 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. Поэтому специалисты считают, что «...такой метод на практике оказывается не реалистичным и зачастую служит одной из причин крушения смелых стратегий. Именно такие ресурсы, как кадровые, требуют долгосрочного наблюдения...» [11, с. 182]. Другой отрицательной стороной подобной организации процессов является высокая вероятность перехода сотрудников в оппозицию новому курсу руководства.

Тип В. Бизнес-стратегия, зависящая от кадровой (resource based view).

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.

Тип Г. Интерактивное определение кадровой стратегии.

Многие авторы рассматривают возможность интеграции бизнес-стратегии и планирования работы с сотрудниками. Так, Генри Минцберг ввел понятие «стратегии зонтика». По его представлению, предпринимательская стратегия как «зонтик» ограничивает зону деятельности сотрудников организации. В ней развивается и кадровая стратегия. 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:

1. Сильные и слабые стороны предприятия,
2. Шансы и риски рынка.

Такой подход позволяет избежать ограничения только лишь факторами рынка или ресурсами компании. Подобный интерактивный подход имеет следующие преимущества:

1. Планы компании своевременно соотносятся с мероприятиями в сфере кадровой политики (обучением, набором и так далее);
2. Все лица, вовлеченные в конкретные мероприятия, заранее проинформированы о стратегических кадровых событиях;
3. Все подразделения компании могут делать предложения по новым стратегиям;

4. Персонал и его качества расцениваются не как средство решения проблем, а как потенциал компании [31, с. 122].

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

Итак, каждая организация имеет несколько возможностей стратегического планирования работы с персоналом. Дискуссия о преимуществах той или иной модели интересна, прежде всего, с теоретической точки зрения. На практике часто наблюдается использование руководством отдельных элементов нескольких систем для адаптации кадровой стратегии к требованиям предприятия. Одна из этих систем, как правило, при этом берется за основу.

Развитие коллектива - неперенный объект управления организацией и вместе с тем составная часть системы управления ее персоналом [26].

Применительно к обществу в целом развитие персонала представляет собой ее переход от менее зрелого состояния к более высокому уровню. Развитие отдельной организации означает изменение к лучшему в ее среде, достижение желаемых перемен в условиях труда, быта и досуга работников.

Соответственно, основными целями развития коллектива являются:

- совершенствование структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, регулирование численности работников, повышение их образовательного и культурно-технического уровня;

- улучшение эргономических, психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и иных условий работы, охраны труда и безопасности работников;

- обеспечение социального страхования работников, соблюдение их прав и социальных гарантий;

- стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда, инициативного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности;

- создание и поддержание в коллективе здоровой морально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуальных возможностей и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом;

- рост жизненного уровня работников и их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве, продуктах питания, непродовольственных товарах и необходимых услугах, полноценное использование досуга [31, с. 182].

Комплексная оценка кадрового потенциала должна осуществляться в трехмерном аспекте: оценка индивидуального трудового потенциала каждого сотрудника, оценка кадрового потенциала как системы и оценка уровня корпоративной культуры с учетом бизнес-стратегии.

Оценка уровня кадрового потенциала является одной из задач эффективной кадровой политики предприятия. Можно выделить ряд этапов комплексной оценки кадрового потенциала, которые позволят получить информацию, необходимую для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности труда оцениваемого, исходя из стратегии развития бизнеса и корпоративной культуры, представленных на рисунке 3.



Рисунок 3. Этапы комплексной оценки кадрового потенциала

Комплексная количественная и качественная оценка кадрового состава предприятия лежит в основе оценки кадрового потенциала.

Развитие среды организации, следовательно, выражается как в форме объективных процессов – в связях между людьми по поводу их жизненных условий, труда, быта и досуга, так и в субъективном, осознаваемом виде - в явлениях психологической атмосферы, межличностных отношениях и нравственных оценках. Взятое же в целом развитие коллектива объемлет весь сложный механизм, приводящий в действие активность человека, последовательно развертывающуюся цепь потребностей, интересов, мотивов и

целей, которые побуждают людей к работе, конкретизируют деловую ориентацию и ценностные установки персонала.

Изменение осуществляется, в частности, путем управленческого воздействия на составляющие ее компоненты. Управление, как известно, есть свойство, элемент, функция любой организованной системы. Оно предназначено сохранять структуру и поддерживать установленный режим функционирования этой системы, обеспечивать соответствующими средствами достижения поставленных перед нею целей.

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Если, например, в результате реализации такой программы производительность труда рабочих на сборке возрастает на 10% без увеличения заводской стоимости изделий, то доход на капитал, вложенный организацией в развитие людских ресурсов, гораздо выше этого показателя.

Реализация кадровой стратегии – важная стадия процесса стратегического управления. Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных

подразделений организации в целом и системы управления персоналом. Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. Реализация кадровой стратегии включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

1.3. Эффективность разработки стратегии человеческими ресурсами

Малый бизнес – бизнес, опирающийся на предпринимательскую деятельность небольших фирм, малых предприятий, формально не входящих в объединения [23, с. 142].

Предпринимательская деятельность в малом бизнесе может осуществляться как с образованием юридического лица, так и без этой процедуры, связанной с определенными затратами средств и времени. Очень часто желающим стать предпринимателями нет необходимости в создании юридического лица, то есть предприятия. Законодательства многих стран предоставляют возможность неограниченным в своей дееспособности гражданам зарегистрироваться в качестве предпринимателя без образования юридического лица, то есть стать индивидуальным предпринимателем.

Управление персоналом на предприятиях малого бизнеса рассматривают как организационно-экономический механизм подчинения и использование наемного труда в системе хозяйствования.

Переход к политике управления персоналом в современных условиях связан с формированием новой нормативной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность работников в дела организации и самодисциплины.

Особенности малого предприятия требуют от руководителей высокого профессионализма в области управления персоналом [16, с. 152].

Общие особенности управления персоналом малого предприятия, не зависящие от формы собственности и сферы деятельности организации, включают целый ряд характеристик:

1. Комплексный характер деятельности и гибкая организация труда. Отсутствие четкого функционального разделения между административным и производственным персоналом способствует сокращению дистанции между персоналом, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда). Работникам малого предприятия приходится выполнять функции, не свойственные их должностям, поэтому здесь необходимы не профессионалы

узкого профиля, а универсальные работники, способные совмещать должности и выполнять различные виды работ. Одна из сильных сторон малого бизнеса — свобода в определении круга обязанностей и способность к быстрым переменам.

2. Отсутствие многоуровневой организационной структуры. Это приводит персонал к пониманию карьеры как расширения и усложнения функциональных обязанностей, роста профессионализма, увеличения заработной платы, а не повышения в должности.

3. Относительно более высокая информированность работников. Руководителю предприятия сложно скрыть от персонала сведения о методах работы и отношениях с клиентами и государственными структурами. Эта информированность ставит работодателя в некоторую зависимость от работника и тем самым вынуждает вести поиск персонала среди родственников, личных знакомых или по рекомендации проверенных людей.

4. Меньшая степень бюрократичности в работе. На малых предприятиях отсутствуют многие инструктивные документы по регламентации кадровой работы, а существует система неофициальных установок. Это располагает к индивидуальному подходу к каждой ситуации и работнику, однако приводит к возникновению конфликтов, выражению личных симпатий и антипатий руководителя к работникам.

5. Организационное обучение практически отсутствует. Объясняется это рядом причин: недооценка руководителем предприятия необходимости обучения, нехватка средств, неопределенность перспектив предприятия.

6. Малое предприятие предъявляет повышенные требования к личным качествам работника. Малый коллектив быстрее освободится от работников, чьи качества не соответствуют принятым нормам и ценностям данного предприятия.

7. Принципы отбора персонала иногда ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной пригодности. Рекомендации на малых предприятиях фактически являются подтверждением наличия у кандидата знакомых и коллег, готовых отвечать своей репутацией за действия работника.

Другими словами, важно не только содержание рекомендации, а личность (должность) того, кто ее дает.

Принципы кадрового отбора ориентированы не на прямые, а на косвенные доказательства профессиональной состоятельности кандидата. Предприятие получает работника, обладающего специфическим капиталом в виде личных знакомств, должностных контактов и неформальных связей, которые в дальнейшем могут принести предприятию дополнительные заказы и предложения.

Одна из самых важных проблем работников малого предприятия — социальная незащищенность. Благополучие персонала зависит от руководителя. Прослеживается слабая формализованность трудовых отношений: часто предпочтение отдается устным трудовым договорам, редко гарантируется охрана труда, широко практикуются гибкие формы принуждения сотрудников к труду без оплаты больничных и ежегодных отпусков.

Практически на всех малых предприятиях отсутствуют коллективные договоры или профсоюзы, которые смогли бы оказать давление на администрацию в защиту интересов работников.

Для малых предприятий характерно существенное различие стартовых условий предприятий. Бывшие государственные предприятия уже имели помещения, оборудование, сложившуюся систему хозяйственных связей. Это дает им возможность развивать и совершенствовать социально-бытовую сферу и вкладывать средства в обучение и развитие персонала. Однако ориентация на традиционную организацию труда не позволяет им обеспечивать достаточную для функционирования в рыночной среде гибкость, что и отражается в более низкой доходности по сравнению с новыми предприятиями.

Кроме перечисленных аспектов в организации деятельности малых предприятий можно выделить ряд моментов, используемых для мотивации высококвалифицированных рабочих и служащих:

- место работы находится недалеко от дома;

- работникам часто импонирует скорость принятия решений и коммуникативных процессов;

- тесные деловые отношения между работодателем и персоналом позволяют легче решать проблемы;

- достижения работников быстрее признаются и вознаграждаются;

- у персонала предприятия больше возможностей для карьерного роста;

- работники могут принимать участие в процессе принятия решений;

- заработная плата может быть сравнима с оплатой труда, которую платят на крупных предприятиях;

- малые предприятия не ограничены многочисленными правилами;

- участие в доходах предприятия;

- работники могут стать акционерами или партнерами.

Не все из этих возможностей доступны для каждого малого предприятия, но многое может стать частью плана по управлению персоналом.

В целом управление персоналом малого предприятия представляет собой мало систематизированный порядок действий. Однако комплексный характер деятельности работников и подчиненность всех функций одному лицу создают предпосылки для возникновения системного подхода к управлению персоналом.

Выводы по Главе 1

Стратегия – это генеральная линия развития предприятия, которая формируется в ответ на изменения во внешней среде с учетом характеристик внутренней среды организации и является, по сути, замыслом организации своего будущего.

Реализация кадровой стратегии - важная стадия процесса стратегического управления. Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. Реализация кадровой стратегии включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

В целом управление персоналом малого предприятия представляет собой мало систематизированный порядок действий. Однако комплексный характер деятельности работников и подчиненность всех функций одному лицу создают предпосылки для возникновения системного подхода к управлению персоналом.

Правильно выбранная кадровая стратегия малого предприятия обеспечивает: своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции; формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.); стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот; формирование более

высокой мотивации к высокопроизводительному труду; рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Глава 2. Анализ и разработка стратегии управления человеческими ресурсами ООО «Формула уюта»

2.1. Организационная характеристика ООО «Формула уюта»

ООО «Формула уюта» создано в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Полное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Формула уюта».

Сокращенное наименование: ООО «Формула уюта».

Предприятие зарегистрировано в Инспекции Федеральной налоговой службы по Челябинской области 15 июня 2011 года. Почтовый и юридический адреса: 454010, г. Челябинск, ул.Кирова, д.2.

Организационно-правовая форма – индивидуальный предприниматель.

Форма собственности – частная.

Учредитель – физическое лицо Богачев И.А.

Компания была основана в 2011 году.

Основной вид деятельности: производство изделий из пластика «Multiplast», а также производство, монтаж и продажа пластиковых евроокон. На объект выезжает замерщик от предприятия. Евроокна - это неофициальное название окон нового поколения, изготовленных с применением современных материалов и передовых технологий, обеспечивающих долгую службу окна и отличные потребительские свойства. Главным отличием окон нового поколения является наличие стеклопакетов, которые значительно повышают тепло- и шумоизоляционные свойства окон и облегчают уход за ними.

Со дня своего основания ООО «Формула уюта» не подвергалось поглощениям и реорганизациям, а также не участвовала в слияниях с другими фирмами. Общество имеет печать со своим наименованием, фирменный знак (символику), расчетный и иные счета в российской валюте.

Приведем основополагающие ценности организации:

- ориентация на потребителя, его интересы и будущие запросы;
- образованность, профессионализм, ответственность сотрудников;
- новаторский подход, активная позиция, организационная гибкость и мобильность;
- командная работа, взаимопомощь и поддержка;
- развитие потенциала каждого работника и обеспечение наилучшего использования их возможностей.

Целевые ориентиры организации:

Цели первого уровня, одновременно являются критериями достижения важнейшей цели организации – привлечение новых клиентов и увеличение заинтересованности постоянных.

Первой важной целью является организационная и техническая реструктуризация деятельности. Проведение мероприятий технической реструктуризации предприятия, а также обучение персонала новым методам работы с клиентами позволит увеличить суммарный объем реализации продукции, что, в свою очередь, повысит интерес постоянных клиентов и способствует привлечению новых.

Основные мероприятия, нацеленные на развитие указанных направлений в рамках рассматриваемой системы, носят маркетинговый характер. К таким мероприятиям, в частности, относятся:

- разработка маркетинговых стратегий;
- организация каналов распределения услуг;
- анализ возможностей и емкости рынка;
- информирование о продукте (реклама, участие в выставках, публикации в печатной продукции и т.п.);
- анализ рынка на различных этапах реализации изменений.

ООО «Формула уюта» будет использовать все возможности для снижения издержек, роста прибыли и роста стоимости бизнеса для участников общества. Кроме того, планируется существенно расширить объемы производства и реализации евроокон.

Миссия ООО «Формула уюта» в производстве и реализации качественных евроокон для обеспечения тепла и уюта в домах жителей г. Бакала и в Саткинском районе и на прилегающих к нему территориях.

Миссия: «Мы поможем создать уют и радость в каждом доме».

На предприятии ООО «Формула уюта» действует линейно-функциональная организационная структура. Все службы взаимосвязаны как с руководством, так и между собой. Графически организационную структуру ООО «Формула уюта» представлена на рисунке 4.

На данном предприятии состав персонала определен в зависимости от объема работ и функций, необходимых для выполнения этих работ.

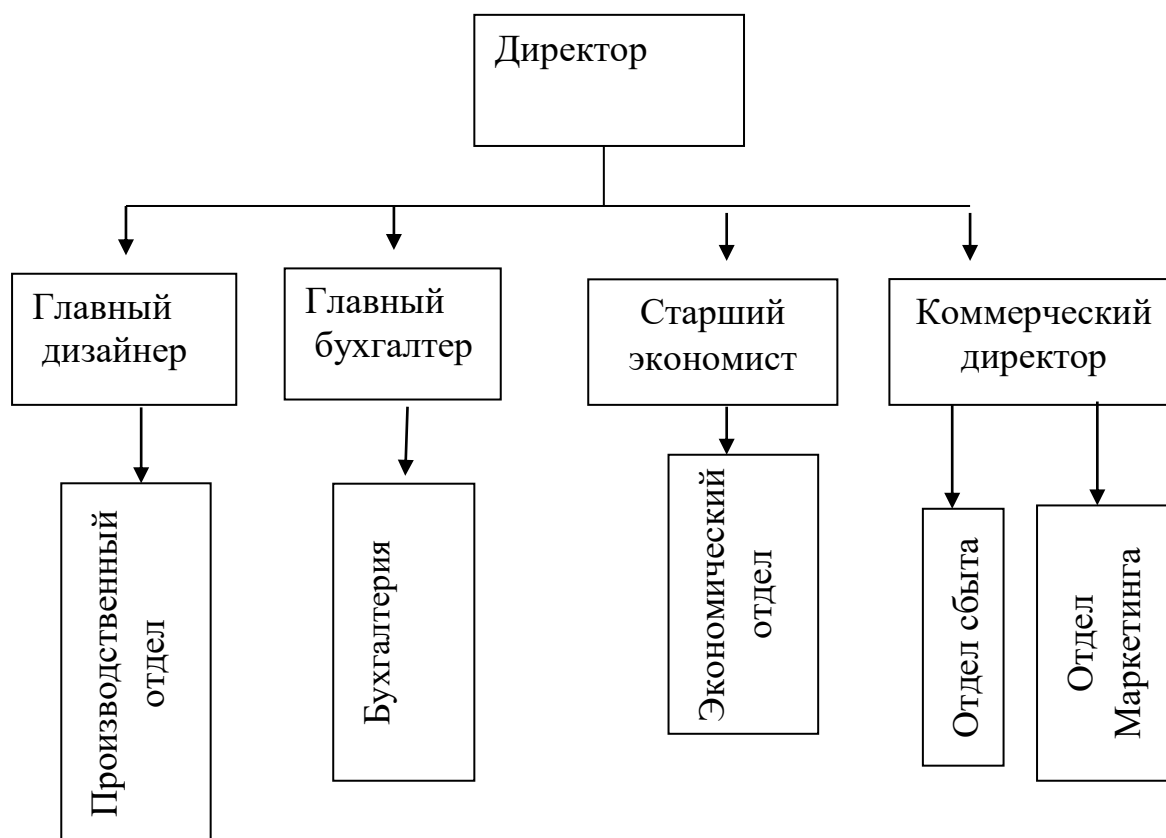


Рисунок 4. Организационная структура ООО «Формула уюта»

Во главе ООО «Формула уюта» стоит директор, осуществляющий руководство следующими подразделениями и менеджерами.

Главный дизайнер возглавляет направление деятельности фирмы, связанное с производством и реализацией евроокон.

Коммерческий директор осуществляет деятельность по сбыту продукции обоих направлений: реализация пиротехнической продукции и реализация евроокон.

Главный бухгалтер отвечает за составление налоговой и финансовой отчетности, ведение бухгалтерского учета в организации.

Для каждого из ключевых менеджеров определен круг прав и обязанностей, а также мера ответственности, которая определяется должностной инструкцией. Более полное представление о задачах и функциях аппарата управления возможно при описании функций ключевых менеджеров, опираясь на должностные инструкции.

Между организацией и работающим осуществляется трудовой договор, в котором указываются ответственности сторон. Физическое лицо со своей стороны обязано обеспечить безопасные и невредные условия труда для выполнения принятых работающим обязательств, обустроить рабочее место соответственно к правилам нормативных актов об охране труда, предоставить необходимый инвентарь, рабочую одежду, а также другие социальные гарантии. Они включают социальное и медицинское страхование и социальное обеспечение в соответствии с действующим законодательством. Работник со своей стороны должен соблюдать все правила безопасности на рабочем месте, пожарной безопасности, выполнять свою работу в соответствии с графиком рабочего времени.

График работы определен с 8 до 17 часов, перерыв с 12 до 13 часов. Эти документы согласовываются с главным бухгалтером и утверждаются директором.

Подбор кадров осуществляется по следующим этапам: организация и состав трудового коллектива, объединение коллектива в рамках одной организации, подборка кадров (реклама, объявления), прием, расстановка персонала в соответствии с их особенностью, обеспечение взаимосвязи деятельности персонала, определение правил жизнедеятельности персонала.

Изменения в штатную численность вносятся приказом директора. Заработная плата начисляется в соответствии с ведомостью по заработной плате, а также является неотъемлемой частью трудового договора, в котором

указывается сумма заработной платы. Таким образом граждане, заключившие с ООО «Формула уюта» трудовой договор получают идентификационный код и по ним ведутся трудовые книжки. Трудовой стаж работника, который работает по найму у частного предпринимателя, начисляется на основании справки Пенсионного фонда об уплате страховых сборов. Такая справка подается в органы социальной защиты населения или перерасчете пенсий.

ООО «Формула уюта» характеризуется централизованной структурой управления. Управление централизовано, если все ключевые решения принимаются высшим менеджментом, а участие остальных уровней незначительно. В таблице 2 рассмотрены достоинства и недостатки организационной структуры ООО «Формула уюта».

Таблица 2

Достоинства и недостатки организационной структуры ООО «Формула уюта»

Достоинства	Недостатки
<p>Эффективное использование ресурсов Углубление специализации и развитие Обязанности и полномочия четко распределены Карьерный рост внутри функциональных подразделений Руководство со стороны высшего менеджмента Высокая степень координации взаимодействий внутри функций Высокий уровень технического решения проблем</p>	<p>Недостатки Слабые взаимосвязи между функциональными отделами Замедленная реакция на внешние изменения Отделы могут быть заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем в общих целях организации Функцию контроля выполняет руководитель, а не специалист</p>

2.2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «Формула уюта»

К основным элементам внутренней среды организации относятся: миссия организации, цели, деловая стратегия, люди, структура, ресурсы и технологии. Все эти элементы взаимосвязаны и если произойдет изменение одного из этих, то это повлечет и изменение других. Всякая организация имеет свое предназначение, т.е. это можно выразить как миссия организации.

Миссия организации — оказание качественных услуг населению.

Для достижения своей миссии любая организация должна ставить определенные цели, которые бы регулировали ее деятельность. Эти цели должны быть общими как для управленческого, так и для исполнительного состава.

Вопросы, связанные с установлением взаимосвязи между целями, определением их относительной важности, нахождением путей достижения этих целей приобретают особое значение при принятии стратегических решений.

Основной целью создания Компании является оказание полного комплекса строительно-монтажных работ.

Процесс формирования целей ООО «Формула уюта» состоит из:

1) Анализа исходной информации.

Написание сценария. Сценарий представляется как инструмент упорядоченности представления о будущем. Сценарий как модель содержит два важных аспекта:

а) описание существующих позитивных и негативных тенденций, т.е. разрабатывается модель современного состояния;

б) разрабатывается модель будущего состояния.

Это анализ тенденций будущего в зависимости от ситуаций, которые могут возникнуть и оказать влияние на развитие системы. Задача сценария состоит в анализе всевозможных ситуаций, выборе наиболее вероятного состояния и путей его достижения.

2) Декомпозиция целей.

Декомпозиция глобальной цели организации ООО «Формула уюта» на стратегические цели подсистем представлена на рисунке 5.

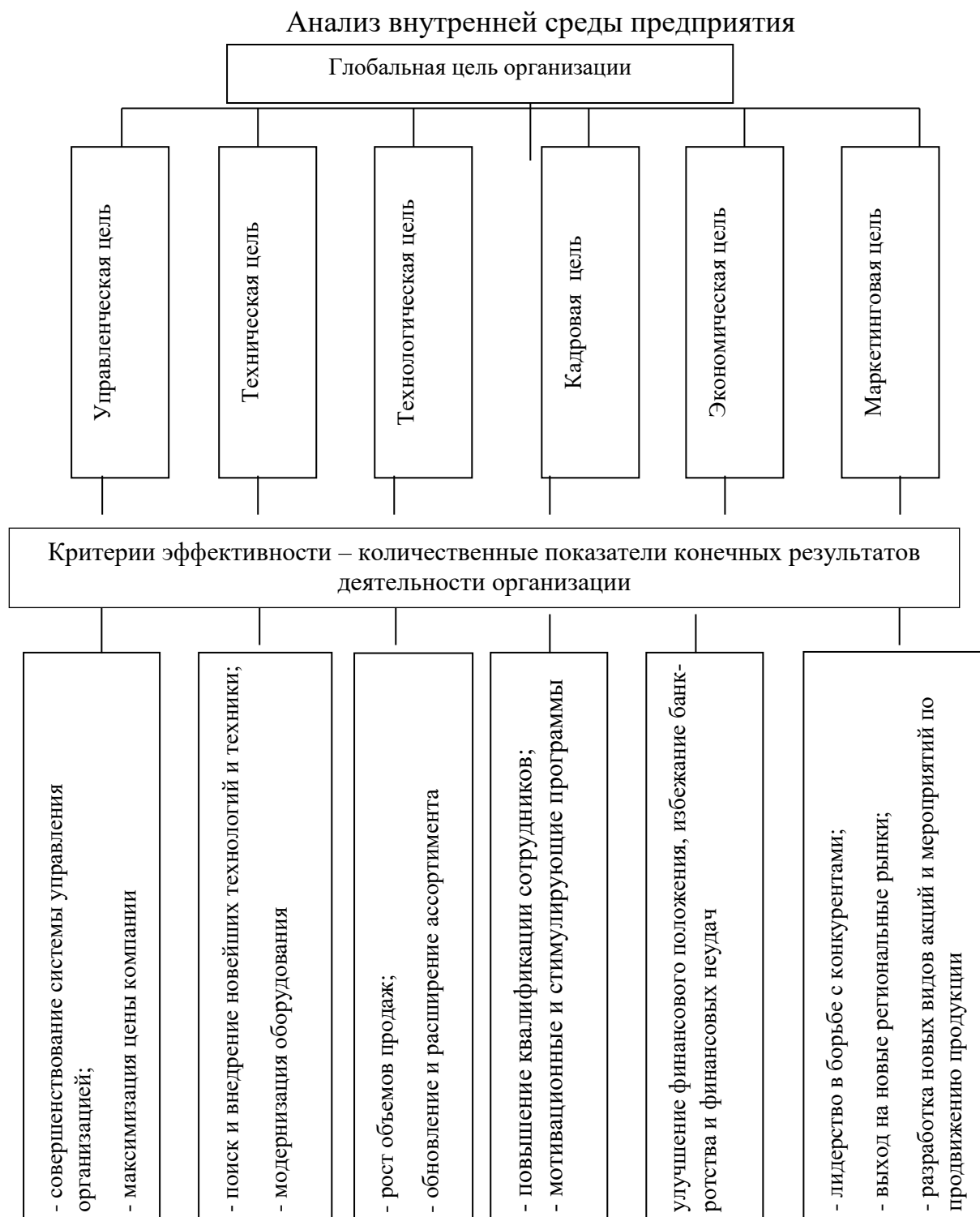


Рисунок 5. Цели и критерии развития ООО «Формула уюта»

При оценке конкурентоспособности необходимо уметь оценивать изменения параметров деятельности фирмы в будущем. Особенно важно для конкретной организации знать или предполагать, какие действия могут предпринять ее ближайшие конкуренты. Следует отметить, что уровень конкуренции достаточно высок по причинам, уже указанным выше.

SWOT-анализ ООО «Формула уюта»

Результаты анализа внешней и внутренней среды, занесем в графы SWOT-анализа, чтобы увидеть их во взаимодействии друг с другом. Так как для определения сильных и слабых сторон организации обычно применяют технику заполнения таблицы SWOT. Благодаря своей концептуальной простоте SWOT стал легко применимым для менеджеров и в то же время эффективным методом анализа внутренней и внешней ситуации организации. Для его проведения не требуются обширные базы данных и формальная подготовка. SWOT – это аббревиатура английских слов:

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Для количественной оценки факторов внешней среды и сопоставления их с показателями внутреннего состояния используется балльная методика. В соответствии с этой методикой положительное влияние факторов внешней среды оценивается по следующей шкале:

- +3 – очень сильное влияние;
- +2 – сильное влияние;
- +1 – незначительное влияние;
- 0 – влияние отсутствует.

Отрицательное влияние факторов внешней среды:

- 3 – очень сильное влияние;
- 2 – сильное влияние;
- 1 – незначительное влияние.

По результатам балльных оценок оценивается суммарное воздействие каждого фактора внешней среды на конкурентное положение предприятия.

Таблица 3

SWOT - анализ ООО «Формула уюта»

Факторы внешней и внутренней среды	Возможности				Угрозы			
	Выход на новые сегменты	Появление новых поставщиков	Развитие маркетинговых технологий	Оптимизация производства	Развитие существующих конкурентов	Рост налогов	Увеличение процентных ставок по	Изменения платежей
Сильные стороны								
Постоянная клиентская база	3	2	3	3	1	1	1	2
Известность фирмы	3	3	3	3	2	3	3	2
Налаженные связи с поставщиками	1	3	1	1	1	3	3	3
Высокое качество предоставляемой услуги	3	3	3	3	3	2	2	3
Слабые стороны								
Текучесть кадров	-1	-1	-3	-3	-2	-1	-1	-2
Отсутствие четкой системы ведения финансового учета и распределения затрат на предприятии	-3	-2	-2	-2	-3	-3	-3	-3
Недостатки рекламной политике	-1	-3	-2	-2	-1	-3	-3	-3
Недостаточная квалификация персонала, потребность в обучении	-1	-3	-2	-2	-2	-1	-1	-3

Итого	4	2	1	1	-1	0	0	-1
-------	---	---	---	---	----	---	---	----

SWOT-анализ показывает несколько вариантов неблагоприятного стечения обстоятельств: вытеснение компании с лидирующих позиций, падение объема продаж, рост недовольства среди персонала. Для того чтобы предотвратить развитие событий в негативном русле и занимать прочную позицию на рынке в таких условиях, необходимы изменения. Более всего в улучшении нуждаются следующие области: система мотивации персонала, корпоративный дух организации, забота о социально-психологическом климате, качество сервиса для клиентов.

На причинно-следственной схеме четко прослеживается цепочка причин и следствий такие явления, как снижение лояльности клиентов, рост потерь от недоиспользования рабочего времени, рост уровня брака и высокая текучесть кадров свидетельствуют о несистемной работе с персоналом. Именно это является причиной возникших проблем на уровне компании.

Анализ внешней среды выполним с помощью STEEP-анализа. STEEP – анализ является общепризнанным средством классификации внешних факторов, вызывающих изменения, происходящие из различных источников (Таблица 4).

Таблица 4

STEER- анализ ООО «Формула уюта»

Факторы	Анализ влияния
1. Экономико-финансовые факторы	Уровень занятости населения около - 90 % Курсы иностранной валюты испытывают существенные колебания. Ставки кредитов растут.
2. Политические Факторы	Политическая среда включает в себя законодательные акты и правительственные учреждения, и общественные организации. Увеличение числа законодательных актов и постановлений, регулирующих бизнес. Реализация правительством программ «Доступное жилье» и «Свой дом» способствуют увеличению объема продаж.
4. Социально-	Возросший уровень доходов населения ведет к росту спроса

демографические, культурные факторы	<p>на жилье, где используются евроокна. В компании имеется социальный пакет, официальная зарплата, оплачиваемый отпуск, доставка до места работы далеко живущих сотрудников.</p> <p>На решения, которые принимают руководство организации при проведении ими маркетинговых операций, оказывает влияние и культурная среда и ее составляющие. В ООО «Формула уюта» существует определенная организационная культура, которую руководство активно поддерживает.</p>
Факторы	Анализ влияния
5. Экологические факторы	Сокращение расхода энергии, пожарная безопасность, отсутствие вредных выделений при нагревании, неканцерогенность окон.
6. Технологические факторы	<p>Темпы технического прогресса постоянно возрастают, поэтому этот фактор в значительной мере воздействует на организацию. В частности изменения в строительных технологиях, стремление к мировым стандартам. Основой технологического процесса является оборудование: офисное, производственное</p> <p>Организация учитывает амортизацию, т.е. износ и утрата стоимости основных средств.</p> <p>Постоянному техническому прогрессу подвергается, в первую очередь, офисное оборудование, в частности компьютерная техника, а менеджер по маркетингу имеет хорошее представление об изменениях, происходящих в технической среде.</p> <p>Предполагается закупка новой полуавтоматической линии по производству стеклопакетов LISET 330 фирмы FIMTEC GmbH (Technologie fur den Fensterbau) взамен технологии изготовления стеклопакетов ручным способом.</p>

Таким образом, выполняя STEEP- анализ, можно отметить, что руководство учитывает влияние каждого фактора на внутреннюю деятельность организации, на рынки компании, и на отрасль, в которой функционирует компания.

Для того, чтобы показать, насколько влияние того или иного фактора весомо для деятельности организации, представленные выше данные помещены в таблицу (см. таблицу 4).

Таблица 5

**Степень влияния факторов внешней среды на жизнедеятельность
организации**

Наименование фактора	Степень влияния (%)
Социальные факторы:	20
социальная инфраструктура	2
Условия и охрана труда	4
Социальная защита	6
Демографическое положение	8
Наименование фактора	Степень влияния (%)
Технологические факторы:	19
Обеспечение информационной и организационной безопасности	7
Закупка нового оборудования	5
Внедрение новых технологий производства	5
Разработка собственных технологий	2
Экономико-финансовые факторы:	11
Уровень налогов, инфляция	4
Процентный ставки по кредитам	6
Наличие иностранных инвестиций и предложений инвестиций	1
Экологические факторы:	8
Соответствие ГОСТам	6
Необходимость соблюдения требований по охране экологии	2
Политические факторы:	9
Изменения в налоговом законодательстве	5
Нормативными документами местных властей	3
Государственный контроль	1
Наличие стабильных связей с компаниями-производителями	7

Проиллюстрируем степень важность каждого фактора на ООО «Формула уюта» (рисунок 6)

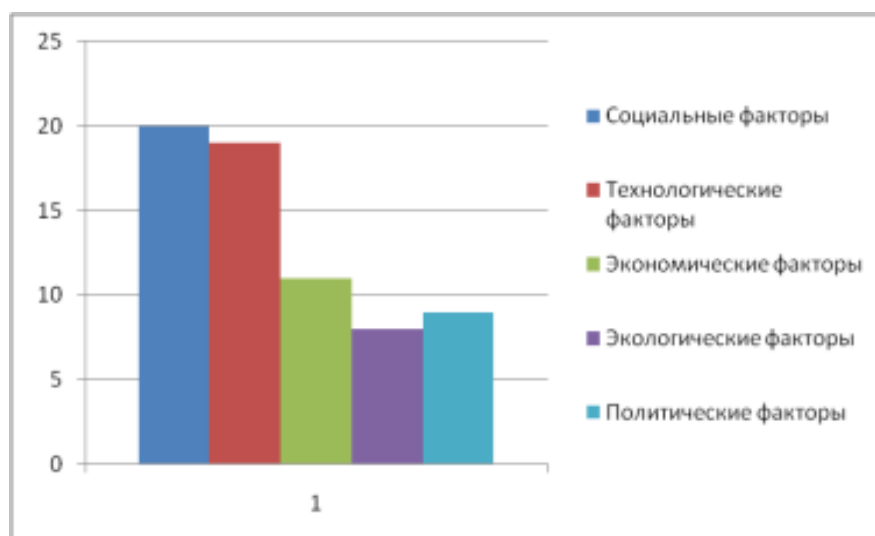


Рисунок 6. Степень влияния факторов внешней среды на жизнедеятельность организации

Для ООО «Формула уюта» социальные факторы важны и это связано со спецификой деятельности организации. Также не малое влияние оказывают технологические факторы, так как для данного предприятия имеют значения изменения в отрасли, появление новых технологий и разработка нового оборудования.

Далее проведем EFAS-анализ, чтобы оценить и дополнить каждый из этих факторов количественными характеристиками в баллах, используя эвристический метод экспертных оценок:

- 1 – если влияние фактора очень слабое;
- 3 – слабое;
- 5 – существенное;
- 7- значительное;
- 9 – максимальное влияние.

Таблица 6

Профиль окружающей среды ООО «Формула уюта»

Наименование фактора	Знак влияния	Качественная оценка	Бальная оценка	Весовой коэффициент	Важность фактора	Критический синтез
Социальные факторы						
социальная инфраструктура	+	значительное	7	0,05	+0,35	Увеличение лояльных клиентов
Условия и охрана труда	+	значительное	7	0,025	+0,175	Рост доходов населения влечет рост спроса
Условия и охрана труда	+	значительное	7	0,025	+0,175	Рост доходов населения влечет рост спроса
Социальная защита	+	значительное	7	0,025	+0,175	Сокращение текучести кадров
Технологические факторы:						
Обеспечение информационной и организационной безопасности	+	значительное	7	0,025	+0,175	Работа с взрывчатыми и пожароопасными веществами
Закупка нового оборудования	+	очень сильное	9	0,1	+0,9	Вложение средств во внедрение новых технологий
Наименование фактора	Знак влияния	Качественная оценка	Бальная оценка	Весовой коэффициент	Важность фактора	Критический синтез
Внедрение новых технологий производства	+	очень сильное	9	0,1	+0,9	
Разработка собственных технологий	+	Значительное	7	0,025	+0,175	Повышение конкурентоспособности
Экономико-финансовые факторы:						
Уровень налогов, инфляция	-	Существенное	5	0,5	-0,25	Увеличение себестоимости
Процентный ставки по кредитам	-	Существен	5	0,5	-0,25	

		ное				
Наличие иностранных инвестиций и предложений инвестиций	+	Слабое	3	0,025	+0,075	Привлечение новых партнеров
Экологические факторы:						
Соответствие ГОСТам	+	Значительное	7	0,05	+0,35	Соблюдение требований пожарной безопасности
Необходимость соблюдения требований по охране экологии	-	Значительное	7	0,05	-0,35	Соблюдение требований по охране окружающей среды
Политические факторы:						
Изменения в налоговом законодательстве	+	существенное	5	0,025	+0,125	Увеличение себестоимости
Нормативными документами местных властей	+	слабое	3	0,025	+0,075	Требования по ведению бизнеса
Поставщики						
Наличие стабильных связей с компаниями-производителями	+	очень сильное	9	0,1	+0,9	Значительное влияние на стабильность и доходность бизнеса
Поставщики материалов	+	очень сильное	9	0,1	+0,9	
Конкуренция						
Конкуренция среди отечественных производителей	-	очень сильное	9	0,08	-0,72	Значительное влияние на стабильность и доходность бизнеса
Конкуренция со стороны иностранных производителей	-	значительное	7	0,02	-0,14	

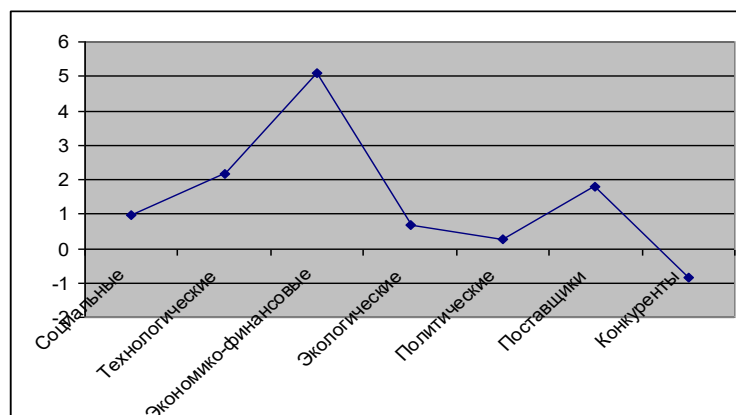


Рисунок 7. Профиль окружающей среды

Как видно из графика (Рисунок 7, наиболее неблагоприятное воздействие оказывают конкуренты, а именно наличие значительных фирм-производителей евроокон по одному профилю деятельности фирмы.

Следовательно, необходимо уделить особое внимание конкурентоспособности продукции, в частности качеству производимых окон, а также формам продвижения товаров на рынок.

SWOT-анализ показывает несколько вариантов неблагоприятного стечения обстоятельств: вытеснение компании с лидирующих позиций, падение объема продаж, рост недовольства среди персонала. Для того чтобы предотвратить развитие событий в негативном русле и занимать прочную позицию на рынке в таких условиях, необходимы изменения. Более всего в улучшении нуждаются следующие области: система мотивации персонала, корпоративный дух организации, стоимость поставки, система обучения и повышения квалификации, забота о социально-психологическом климате, качество сервиса для клиентов.

На причинно-следственной схеме четко прослеживается цепочка причин и следствий такие явления, как снижение лояльности клиентов, рост потерь от недоиспользования рабочего времени, рост уровня брака и высокая текучесть кадров свидетельствуют о несистемной работе с персоналом. Именно это является причиной возникших проблем на уровне компании.

Проведя анализ внешней и внутренней среды стало очевидно то, что решение большинства вышеперечисленных задач лежит в области управления

персоналом. Так как на ООО «Формула уюта» постоянно осуществляется установка нового и модернизация старого оборудования, постоянное совершенствование технологических процессов то есть проблема не связана с технологией производства, то необходимо проанализировать человеческие ресурсы предприятия, так как данный ресурс является одним из самых важных в процессе производства.

2.3. Анализ кадрового состава ООО «Формула уюта»

Кадры являются основой любой организации. Организация живет и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

Основная роль принадлежит кадровому потенциалу на предприятии. На каждом предприятии должна разрабатываться и осуществляться кадровая политика, которая должна быть направлена на достижение следующих целей:

- повышение уровня квалификации работников предприятия;
- создание трудового коллектива по уровню квалификации;
- создание высокопрофессионального руководящего звена, способного гибко реагировать на изменяющиеся обстоятельства, чувствовать и внедрять все новое и передовое.

Стратегия управления человеческими ресурсами ООО «Формула уюта» включает в себя:

- отбор и продвижение кадров;
- подготовку кадров и их непрерывное обучение;
- стимулирование труда;
- совершенствование организации труда;
- создание благоприятных условий труда для работников предприятия.

Необходимо отметить, что управление персоналом является составной частью управлением предприятием в целом.

Для анализа, планирования, учета и управлением персоналом все работники предприятия классифицируются по ряду признаков. В зависимости от участия в производственном процессе весь персонал предприятия делится на две категории: промышленно-производственный персонал и непромышленный.

Большое влияние по эффективности использования труда оказывает степень обладания производственными навыками, которые можно получить при

определенном стаже работы. Поэтому необходимо проанализировать состав персонала по общему стажу работы, таблица 7.

Таблица 7

Состав персонала предприятия ООО «Формула уюта» по общему стажу работы в 2018 году

Категория персонала	Стаж работы	
	до 2 лет	до 5 лет
Руководители		3
Рабочие	10	16
Удельный вес работников	42,8%	57,2%

Из таблицы 7 видно, что наибольший удельный вес составляют работники со стажем от 5 лет (57,2), наименьший до 2 лет. Следовательно, работникам ООО «Формула уюта» необходимо повышать уровень квалификации.

В таблице 8 представлены сведения о численности и структуре персонала по образованию.

Таблица 8

Численность персонала по уровню образования ООО «Формула уюта»

Уровень образования	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Высшее	2	2	2
Средне-специальное	3	5	6
Среднее и неполное среднее	12	12	10
Всего работников	17	18	18

По данным таблицы 8 видно, что с каждым годом наблюдается увеличение числа сотрудников со средне-специальным образованием.

Возрастная характеристика работающих представлена в таблице 9.

Таблица 9

Возрастная характеристика персонала ООО «Формула уюта» в 2018г.

Возрастная категория	Число работников
16-18 лет	1
19-25 лет	5
26-35 лет	4
36-45 лет	7
46-60 лет	1

Из таблицы 9 видно, что значительная часть работников – это персонал среднего трудоспособного возраста от 36-45лет. Можно сделать вывод, что наблюдается старение коллектива, необходимо найти способы привлекать молодые кадры. На предприятии преобладает мужской труд. Таким образом, на предприятии работники находятся в трудоспособном возрасте, и большинство имеют среднее образование. Важным показателем эффективности кадровой работы на любом предприятии является движение рабочей силы. Анализ движения персонала представлен в таблице 10.

Таблица 10

Показатели движения персонала ООО «Формула уюта» в 2018 г.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднесписочная численность	17	18	18
Принято	4	6	6
Уволено	3	5	6
Коэффициент оборота по приему	0,2	0,354	0,114
Коэффициент оборота по выбытию	0,15	0,193	0,214

Коэффициент текучести	0,15	0,161	0,185
-----------------------	------	-------	-------

Анализ таблицы 10 показывает, что текучесть кадров увеличивается ежегодно. Лишь небольшая часть выбывших сотрудников связывает свое увольнение с объективными причинами: уходом на пенсию, призывом на военную службу. Большинство работников увольняются по собственному желанию.

Работники, указанные в категории «прочие выбывшие», мотивировали свое увольнение состоянием здоровья, переездом на другое место жительства. Показатели движения рабочей силы свидетельствуют о сложившейся в ООО «Формула уюта» неблагоприятной тенденции, в устранении которой может помочь эффективная система мотивации персонала.

Таким образом, текучесть кадров отрицательно сказывается на работе ООО «Формула уюта», не дает сформироваться коллективу, а значит и корпоративному духу, что неизменно влечет за собой снижение производственных показателей и эффективности работы.

Совершаемые работниками прогулы влияют на показатель уровня абсентизма, который рассчитывается как частное от деления общего количества дней, потерянных из-за отсутствия сотрудников на количество человеко-дней работы по графику (данные взяты из табеля учета рабочего времени). Абсентизм – это отсутствие работника на рабочем месте в том числе и по болезни. Как видно из таблицы 11 этот показатель находится в прямой зависимости от количества самовольных невыходов на работу, что серьезно сказывается на ходе производства, затрудняет и тормозит его.

Таблица 11

Уровень абсентизма

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Количество прогулов, дней	87	64	72
Уровень абсентизма, %	0,008	0,006	0,007

Что касается количественной укомплектованности, то на сегодняшний день численность работников практически соответствует числу рабочих мест на предприятии: 96%. Однако, принимая во внимание высокий уровень текучести кадров, работнику отдела кадров постоянно требуется отслеживать укомплектованность и пополнять предприятие новыми рабочими (именно среди них наблюдается наибольшая текучесть). Вполне возможно, что именно уровень образования является одной из причин большой текучести кадров среди рабочих, количества нарушений трудовой дисциплины.

В данном случае необходимо кардинально пересмотреть требования к претендентам на требуемые должности, более серьезно подходя к подбору кадров.

Система управления персоналом в ООО "Формула уюта" включает в себя три взаимосвязанных блока (Рисунок 8).



Рисунок 8. Структура системы управления персоналом ООО "Формула уюта"

В этой связи основными задачами анализа кадрового потенциала в ООО "Формула уюта" являются:

- выявление обеспеченности организации персоналом в целом, а также по категориям работающих;
- проверка выполнения плана по производительности труда;
- проверка эффективности использования фонда заработной платы;
- проверка соблюдения соотношения между темпами роста производительности труда и средней заработной платы;
- проверка использования рабочего времени и принятых в организации мер по повышению квалификации рабочих [14, с.220].

В результате выявляются резервы роста производительности труда, расходования фонда заработной платы и разрабатываются мероприятия по их использованию.

Система управления персоналом должна быть нацелена на повышение эффективности использования рабочей силы [12, с.12]. Тогда регламентацию системы управления персоналом можно представить в виде структуры, представленной на Рисунке 9.



Рисунок 9. Регламентация системы управления персоналом ООО "Формула уюта"

Рассмотрим, какие из указанных регламентов разработаны в исследуемой организации.

В ООО "Формула уюта" есть утвержденная структура организации, штатное расписание.

Для управления персоналом в области приема, учета и движения в ООО "Формула уюта" используются основные типовые документы.

В организации имеется набор регламентов, который включает в себя Положения об отделах и 10 типовых должностных инструкций, регламентирующих процессы управления персоналом.

Полный комплект регламентирующих документов (Положение о предприятии, Положение о персонале, Коллективный договор) отсутствует.

Таким образом, в тот необходимый минимум, который закладывает основу

комплексной системы управления персоналом необходимо добавить Коллективный договор, Положение о персонале.

Для правильной социально обусловленной мотивации - организация заработной платы есть решающее условие достижения цели управления персоналом, нацеленности работника на производительный труд.

В области оплаты труда в ООО "Формула уюта" разработана система оплаты труда (Рисунок 10).

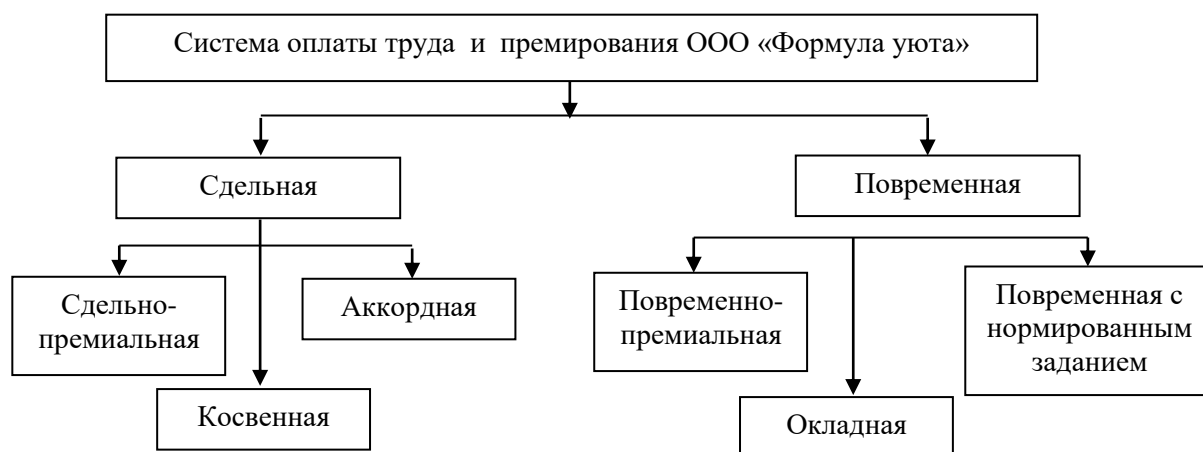


Рисунок 10. Формы и системы оплаты труда ООО "Формула уюта"

При сдельно-премиальной системе сотруднику сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнение и перевыполнение заранее определенных конкретных количественных и качественных показателей работы.

Косвенная сдельная система оплаты труда применяется в основном для рабочих занятых на обслуживающих и вспомогательных работах (водители транспортных средств и др.).

При повременно-премиальной системе устанавливается размер премии в процентах к тарифной ставке за перевыполнение установленных показателей и условий премирования.

Окладная система используется в основном для руководителей и специалистов. Должностной оклад представляет собой абсолютный размер заработной платы и устанавливается в соответствии с занимаемой должностью.

В последнее время стала применяться повременная оплата труда с нормированным заданием, или сдельно-повременная оплата труда. Рабочему или бригаде устанавливается состав и объем работ, которые должны быть выполнены за определённый период времени на повременно оплачиваемых работах с соблюдением требований к качеству продукции (работ).

Система материального стимулирования в ООО "Формула уюта" - это, прежде всего, система заработной платы и премиальные выплаты, дающая возможность работникам повысить свои доходы благодаря перевыполнению установленных производственных показателей.

Но в организации существует абсолютный и дифференциальный порог премирования.

Абсолютный порог - определяет минимальный размер премий в компании. Дифференциальные пороги - это шаг, согласно которому изменяется размер премий при изменении коэффициента правильности поведения [14, с.33].

Интегральный коэффициент правильного поведения сотрудника включает в себя и индивидуальный коэффициент, и коэффициент правильности поведения подразделения, и коэффициент правильности поведения организации. Данный коэффициент получается в результате произведения трех названных коэффициентов [15, с. 44].

В ООО "Формула уюта" используют данный механизм премирования, используя матрицы ответственности и матрицы премирования для каждого сотрудника и каждого структурного подразделения.

В ООО "Формула уюта" система премирования построена так, что премии выплачиваются ежеквартально и раз в год за вклад в развитие потенциала организации и прописана в Положении об оплате труда.

При этом итоги подводятся ежемесячно или раз в квартал, что является стимулирующим фактором для сотрудников, поскольку, понимая, что он должен успеть изменить или исправить до расчета премий, он улучшает свое производственное поведение, чем зарабатывает деньги для компании, в том числе и на премию, которую он впоследствии получит.

В таблице 12 представлен пример распределения ответственности некоторых сотрудников за свою работу, работу отдела и работу организации.

Таблица 12

Матрица ответственности персонала ООО "Формула уюта"

Сотрудник	Категория	Пропорция результатов деятельности			
		Организация	Подразделение	Сотрудник	Интегральный коэфф. (%)
Директор	A	100	10	0	X = 110
Начальник производственного отдела	B	40	60	0	Y = 100
Мастер	C	10	20	70	Z = 100
Диспетчер	D	0	40	60	V = 100

Матрица премирования соотносит диапазон премирования для каждой категории сотрудников с полученным им интегральным коэффициентом (Таблица 13).

Таблица 13

Матрица премирования сотрудников ООО "Формула уюта"

Категории персонала		Значение интегрального коэффициента (%) *					
		50	80	90	100	120	150
	A	10	20	30	40	50	60
	B	5	10	20	30	40	50
	C	0	5	10	20	30	40
	D	0	0	5	10	20	30

*% к окладу

Программа социального развития в ООО "Формула уюта" включает только социальный пакет, в который входит, помимо отчислений на социальное страхование и пенсионное обеспечение, пособия в связи с несчастными случаями.

Основными задачами по управлению персоналом в условиях экономического кризиса, приведшего к резкому падению выручки в ООО

"Формула уюта" считают вопросы оптимизации бизнес-процессов, совершенствования организационной структуры и уменьшения дублирующих функций, повышения исполнительской и трудовой дисциплины.

При этом целью развития системы управления персоналом ООО "Формула уюта" состояла в создании системы своевременного обеспечения менеджмента предприятия полной и достоверной информацией, необходимой для принятия управленческих решений, позволяющей повысить адаптационные функции предприятий в условиях возрастающей динамики изменений внешних и внутренних условий.

Среди наиболее типичных форм и принципов оплаты труда и материального стимулирования можно рекомендовать для применения в ООО "Формула уюта":

- увеличение доли нестабильных элементов заработной платы (премии), достигающих 1/3 всей заработной платы и используемых в качестве поощрения за экономию сырья и материалов, прирост производительности труда и улучшение качества продукции;

- применение так называемой аналитической системы оценки трудового вклада, где дифференцированно в баллах оцениваются многочисленные факторы процесса труда: квалификация работника, объем работы, ее качество, финансовые результаты деятельности организации.

- использование планов группового стимулирования, устанавливающего связь между конечными результатами деятельности бригады и вознаграждений в виде премий и бонусов.

- использование различных форм участия работников в прибылях, которые увязывают денежное вознаграждение не с производственными результатами деятельности компании, а с финансовыми, т.е. с ростом прибыли [14, 25].

Таким образом, исследование системы управления персоналом в ООО "Формула уюта" выявило, что организация оказалась не готова работать в условиях финансово-экономического кризиса.

Несмотря на то, что основными задачами по управлению персоналом в

условиях экономического кризиса, приведшего к резкому падению выручки в ООО "Формула уюта", считают вопросы оптимизации бизнес-процессов, совершенствования организационной структуры и уменьшения дублирующих функций, повышения исполнительской и трудовой дисциплины, в исследуемой организации отсутствует основа системы управления персоналом.

В организации отсутствуют важнейшие регламентирующие документы - Положение о предприятии, Положение о персонале, Коллективный договор, а именно они регламентируют деятельность персонала и взаимоотношения управляющей и управляемой системы.

Разрозненность источников информации по структурным подразделениям о персонале и применение типовых Положений о структурных подразделениях и типовых должностных инструкций в ООО "Формула уюта" привело к дублированию функций и снижению исполнительской и трудовой дисциплины.

2.4. Анализ действующей стратегии управления человеческими ресурсами

Эффективность использования рабочей силы на предприятии в определенной мере зависит и от структуры кадров предприятия, состава кадров по категориям и их доли в общей численности.

Таким образом, цель кадровой политики предприятия заключается в обеспечении своевременного обновления и сохранении количественного и качественного состава кадров и развития в соответствии с потребностями предприятия, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда.

В качестве метода исследования эффективности кадровой политики ООО «Формула уюта» наиболее оптимальным является метод наблюдения и опроса. Применение такого метода обеспечивает достоверность собираемых сведений, их актуальность. Кроме того, использование наблюдения позволяет проследить исследуемые процессы в динамике.

Использование для исследования методов опроса или анкетирования являются более подходящими для сторонних компании людей. Для сотрудника организации наблюдение является лучшим выбором в связи с тем, что наблюдатель в данном случае выступает в роли непосредственного участника процесса управления персоналом в компании.

Также метод наблюдения обеспечивает наиболее широкий и полный охват всех кадровых мероприятий, проводимых в рамках принятой кадровой политики.

Использование наблюдения в качестве метода исследования должно проходить в соответствии с разработанной программой исследования. Для проведения исследования кадровой политики ООО «Формула уюта» программа наблюдения будет состоять из следующих шагов.

Шаг 1. Определение цели исследования. Целью данного исследования является анализ содержания кадровой политики ООО «Формула уюта» и составляющих ее кадровых мероприятий, определение ее типа, а также

соотнесение кадровой политики и кадровой стратегии фирмы для выявления их соответствия.

Шаг 2. Выбор метода исследования. В данном случае будет использоваться метод наблюдения.

Шаг 3. Определение кадровой стратегии, на основании которой будет проводиться исследование кадровой политики ООО «Формула уюта».

После определения цели исследования и выбора метода исследования можно приступать непосредственно к анализу эффективности кадровых мероприятий.

Работникам организации была предложена анкета, состоящая из 12 вопросов, из них 3 вопроса носят информативный характер для интервьюера. Анкета содержит как простые вопросы (с 1 вариантом ответа), так и более сложные, где респонденту необходимо выбрать наиболее подходящие на его взгляд варианты. Форма анкеты достаточно проста для восприятия и одновременно с этим отражает всю необходимую информацию. Вариант анкеты представлен в приложении А. Результаты по данным вопросам представлены на рисунке 11.

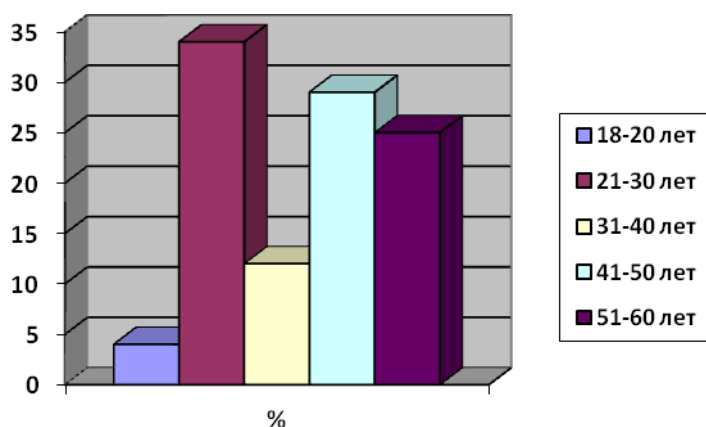


Рисунок 11. Распределение опрошенных работников по возрасту

Данные, представленные на рисунке 4 подтверждают тенденцию «старения» коллектива. Из рисунка видно, что 3 возрастные группы работников представлены на относительно одном уровне 25-30%, а работники со стажем 31-

40 лет представлены в небольшом количестве – 14,5%. То есть, подтверждается предположение о том, что предприятие успешно привлекает молодых работников и является привлекательным для работников в возрасте от 40 лет, но не является привлекательным (не может удержать) работников в возрасте 31-40 лет. Хотя именно на эту возрастную группу кадровая политика должна опираться в первую очередь.

В ходе анкетирования было выявлено, что 22% опрошенных работников получают информацию относительно кадровой политики руководства, а 78% не получают такой информации. Это свидетельствует о низком уровне кадровой работы.

Для того, чтобы исследовать эффективность кадровой политики, необходимо оценить степень удовлетворения работников различными сторонами их работы. Результаты по данному аспекту представлены на рисунке 12.

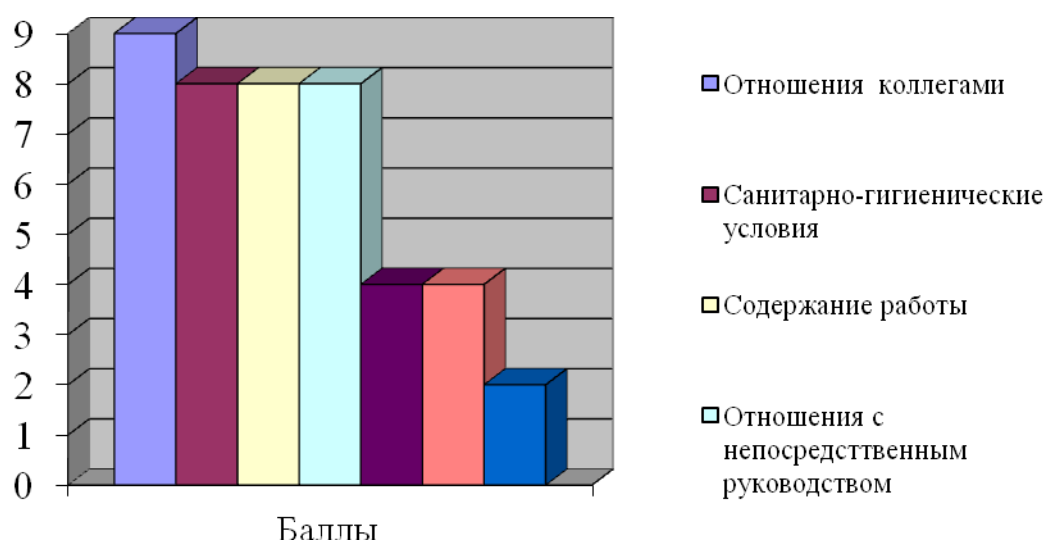


Рисунок 12. Степень удовлетворения сторонами работы

Как видно из рисунка 12, работники наиболее удовлетворены следующими сторонами работы: отношениями с коллегами, санитарно-гигиеническими условиями, режимом работы, содержанием работы, отношениями с непосредственным руководителем. И наименее удовлетворены следующими аспектами: размером заработка, уровнем технической оснащенности и

возможностями должностного продвижения. В среднем уровень удовлетворения составил 39,2%.

При исследовании планов относительно своей работы на ближайшие 1-2 года 85,4% опрошенных планируют работать на данном предприятии, уволиться и остаться в зависимости от обстоятельств планируют по 7,3%. Таким образом, при эффективной кадровой политике в краткосрочном периоде на предприятии останутся 92,7%. При этом, длительное время работать на данном предприятии хотели бы 55,3%, не уверены в этом 26,3%, а планируют уволиться, но при определенных условиях останутся – 18,4%.

Кадровая политика предприятия эффективна только тогда, когда она полностью соответствует потребностям работников предприятия. Для того чтобы оценить степень соответствия между тем, что предлагает предприятие, и тем, что нужно работнику, необходимо выявить наиболее важные характеристики работы и наиболее характерные черты предприятия.

Так, для работников наиболее важны следующие характеристики (расположены в порядке уменьшения значимости): высокая заработная плата, благоприятный психологический климат, благоприятные условия труда, возможность профессионального роста.

Результаты ответов на вопрос о том, соответствует ли кадровая политика предприятия потребностям работников, представлены на рисунке 13.

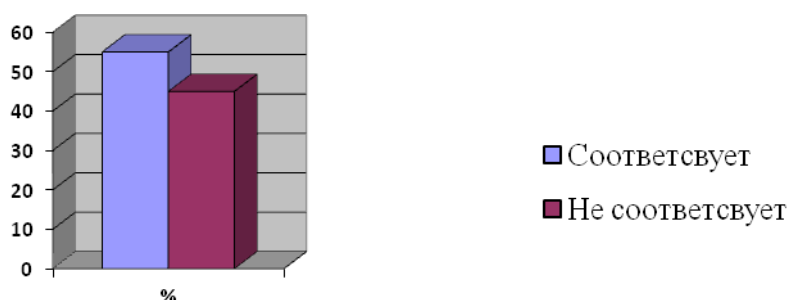


Рисунок 13. Соответствие кадровой политики предприятия потребностям работников

Как видно из рисунка 6, по мнению 45,6% опрошенных кадровая политика не соответствует их потребностям.

Анкетирование позволяет выявить мнение работников относительно политики предприятия. Так, в ходе данного анкетирования были выявлены следующие проблемные места кадровой политики ООО «Формула уюта»: неэффективная система адаптации (55%); оплата труда и льготы (52 %); условия труда – организация рабочего места (23 %); обучение и развитие (25 %).

2.5. Рекомендации по разработке стратегии управления человеческими ресурсами в ООО «Формула уюта»

Совершенствование кадровой стратегии развития предприятия следует проводить по следующим направлениям:

1. Применение различных форм оценки результатов труда,
2. Совершенствование методов набора и условий найма рабочей силы,
3. Разработка адаптационных программ для новых сотрудников.

Необходимыми составляющими такой системы являются программы адаптации, написанные для каждой должности, папка адаптации, содержащая основные сведения о компании, основные нормативные документы и должностные инструкции. Важно, чтобы к новому сотруднику был прикреплен наставник, помогающий ему адаптироваться, войти в должность, помогающий в разрешении спорных и сложных ситуаций, возникающих на первых порах работы в компании. Работу по адаптации сотрудников существенно облегчают электронные презентации компании, разработанные специально для целей адаптации персонала.

Стратегическая программа управления персоналом ООО «Формула уюта» должна включать в себя реализацию следующих мероприятий:

1. Необходимо повышение квалификации и обучение менеджеров, консультантов путем направления их на курсы повышения квалификации в образовательные учреждения по повышению квалификации персонала. В настоящее время многие методические организации представляют платные курсы, специально нацеленные на повышение уровня подготовки продавцов-консультантов: «Повышение продаж», «Как правильно представить услугу клиенту», «Эффективные технологии продаж», «Мерчендайзинг», «Как разговаривать с клиентами», «Эффективные коммуникации» и т.д.

Таким образом, содержание управления персоналом в ООО «Формула уюта» должно составлять:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития организации, товарооборота,
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка),
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров),
- система общей и профессиональной подготовки кадров,
- адаптация работников в организации;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности,
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры;
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями.

Целями управления персоналом организации ООО «Формула уюта» должны быть:

- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное выполнение поставленных целей в рассматриваемой организации требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности организации в рабочей силе, в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- достижение обоснованного соотношения между организационной структурой коммерческого потенциала и структурой трудового потенциала;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;
- закрепление работника в организации, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);
- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения т.п.;
- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

В результате основными мероприятиями по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Формула уюта» будут следующие:

- 1) разработать проект совершенствования процесса адаптации работников;
- 2) внедрить в работу ООО «Формула уюта» систему оценки персонала.
- 3) принять как основную в системе мотивации деятельности персонала ООО «Формула уюта» программу материальной заинтересованности персонала в повышении объемов продаж и премирования по результатам деятельности ресторана за каждый квартал.
- 4) повысить качество управления персоналом в ООО «Формула уюта».

При оценке экономической эффективности проекта совершенствования процесса адаптации работников в ООО «Формула уюта» и принятии решения об экономической целесообразности его осуществления используется показатель экономического эффекта.

Экономический эффект – это абсолютная величина превышения результатов над вызвавшими его затратами.

Экономический эффект (Э), вычисляется по формуле:

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{К}, \quad (1)$$

где Э – экономический эффект, руб.;

Р – экономические результаты осуществления мероприятий по совершенствованию социально-психологического климата (СПК) коллектива за расчетный период (в нашем случае за год), руб.;

К – затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период (в нашем случае за год), руб.

Расчет затрат на внедрение проекта по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала осуществим путем суммирования единовременных затрат на внедрение проекта – K_y и годовых текущих затрат – Z_t по следующей формуле:

$$K = K_y + Z_t, \quad (2)$$

где К – экономические затраты, руб.;

K_y – единовременные затраты, руб.;

Z_t – текущие затраты, руб.

В ходе дипломного проектирования нами были предложены различные мероприятия, направленные на совершенствование процесса адаптации работников в филиале ООО «ФОРМУЛА УЮТА». Реализация каждого мероприятия требует определенных экономических затрат со стороны организации. Мы рассчитали затраты, необходимые для внедрения проекта – их структура представлена в таблице 14.

Таблица 14

Структура затрат на внедрение проекта

№п/п	Структура затрат	Затраты, руб.
Единовременные затраты		
1	Доплата наставнику в размере 10% к окладу за наставничество	6600
2	Распечатка документов для вновь прибывших работников	200
Итого		6800
Текущие затраты		
1	Расходы на служебные разъезды	1800

2	Расходы на оплату телефонной связи, на пользование Интернетом	2000
3	Использование ПК и оргтехники	4500
4	Канцелярские расходы	250
5	Прочие расходы	300
Итого		5100
Всего		21900

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию процесса адаптации работников в ООО «Формула уюта» за счет повышения производительности труда в организации на 1 % позволит получить годовой экономический эффект в размере 585,5 тыс.руб. Это также повлечет за собой благоприятные социальные результаты, выражающиеся в снижении уровня конфликтности, повышении удовлетворенности трудом и т.д.

Выводы по Главе 2

Анализ кадровой стратегии организации выявил ряд недостатков:

1. Высокая текучесть кадров, обусловленная несовершенством процесса адаптации в коллективе
2. Разрозненность источников информации по структурным подразделениям о персонале и применение типовых Положений о структурных подразделениях и типовых должностных инструкций в ООО "Формула уюта" привело к дублированию функций и снижению исполнительской и трудовой дисциплины.
3. Неэффективность использования рабочей силы.

В результате основными мероприятиями по совершенствованию кадровой стратегии в ООО «Формула уюта» будут следующие:

- 1) разработать проект совершенствования процесса адаптации работников;
- 2) внедрить в работу ООО «Формула уюта» более освершенную систему оценки персонала.
- 3) принять как основную в системе мотивации деятельности персонала ООО «Формула уюта» программу материальной заинтересованности персонала в повышении объемов продаж и премирования по результатам деятельности за каждый квартал.
- 4) повысить качество управления персоналом в ООО «Формула уюта».

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию процесса адаптации работников в ООО «Формула уюта» за счет повышения производительности труда в организации на 1 % позволит получить годовой экономический эффект в размере 585,5 тыс.руб. Это также повлечет за собой благоприятные социальные результаты, выражающиеся в снижении уровня конфликтности, повышении удовлетворенности трудом и т.д.

Заключение

Стратегия – это генеральная линия развития предприятия, которая формируется в ответ на изменения во внешней среде с учетом характеристик внутренней среды организации и является, по сути, замыслом организации своего будущего.

Реализация кадровой стратегии - важная стадия процесса стратегического управления. Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. Реализация кадровой стратегии включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

С помощью STEEP и SWOT - анализа было проанализировано влияние внешних и внутренних факторов на деятельность предприятия. Поскольку основной целью предприятия является повышение величины прибыли, мы проанализировали данные о прибыли/убытках и рассчитали рентабельность. Также были проанализированы такие показатели как: количество бракованной продукции, объем реализуемой продукции.

Поскольку основной целью предприятия является повышение величины прибыли, мы проанализировали данные о прибыли/убытках и рассчитали рентабельность. Также были проанализированы такие показатели как: количество бракованной продукции, объем реализуемой продукции. На основании анализа данных о прибыли/убытках, количества брака и расчета рентабельности сделали вывод, что предприятие из-за сокращения объема продаж вызванного ростом брака производимой продукции, теряет определенную долю прибыли, что является на данный момент главной проблемой ООО «Формула уюта».

Основными задачами по управлению персоналом в условиях экономического кризиса, приведшего к резкому падению выручки в ООО "Формула уюта" считают вопросы оптимизации бизнес-процессов, совершенствования организационной структуры и уменьшения дублирующих функций, повышения исполнительской и трудовой дисциплины. Таким образом, исследование системы управления персоналом в ООО "Формула уюта" выявило, что организация оказалась не готова работать в условиях финансово-экономического кризиса.

Анализ кадровой стратегии организации выявил ряд недостатков:

4. Высокая текучесть кадров, обусловленная несовершенством процесса адаптации в коллективе

5. Разрозненность источников информации по структурным подразделениям о персонале и применение типовых Положений о структурных подразделениях и типовых должностных инструкций в ООО "Формула уюта" привело к дублированию функций и снижению исполнительской и трудовой дисциплины.

6. Неэффективность использования рабочей силы.

В результате основными мероприятиями по совершенствованию кадровой стратегии в ООО «Формула уюта» будут следующие:

5) разработать проект совершенствования процесса адаптации работников;

6) внедрить в работу ООО «Формула уюта» более освершенную систему оценки персонала.

7) принять как основную в системе мотивации деятельности персонала ООО «Формула уюта» программу материальной заинтересованности персонала в повышении объемов продаж и премирования по результатам деятельности ресторана за каждый квартал.

8) повысить качество управления персоналом в ООО «Формула уюта».

Реализация предложенных мероприятий по совершенствованию процесса адаптации работников в ООО «Формула уюта» за счет повышения производительности труда в организации на 1 % позволит получить годовой

экономический эффект в размере 585,5 тыс.руб. Это также повлечет за собой благоприятные социальные результаты, выражающиеся в снижении уровня конфликтности, повышении удовлетворенности трудом и т.д.

Список используемой литературы

1. Воробьева, О.М. Анализ эффективности кадровой политики в Российской Федерации / О.М. Воробьева // Региональная экономика: теория и практика. - 2015. - № 6 (45). - С.124-131.
2. Гелева, В.В. Практические вопросы формирования кадровой политики [Текст] / В.В. Гелева. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 284с.
3. Дытов, Б.И. Стратегии управления человеческими ресурсами предприятия / Б.И. Дытов // Власть. - 2015. - №7. - С.44-49.
4. Жагомедов, К.С. Формирование кадровой стратегии / К. С Жагомедов // Кадровая служба. - 2017. - №6. - С.39-43.
5. Жарголин, А.М. Менеджмент: учебник / А.М. Жарголин. М.: Светоч - 2015. - №1. - С.29-34.
6. Жиронов, В.И. Формирование кадровой стратегии. [Текст] / В.И. Жиронов. - М.: "Дашков и К", 2017. - 486 с.
7. Зайцева Т.В. Кадровый потенциал организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // Вопросы кадровой службы. - 2018. - № 1. - С. 181.
8. Забродин Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами – М.: Дело, 2016. – 299с.
9. Казарин М.А. Аттестация персонала // Директор, 2015, № 11. – С.31-35
10. Капитонов Э.А. Корпоративная культура: теория и практика – М.: Дело, 2016. – 176с.
11. Капаров С.Г. Основные тенденции в сфере казахстанской государственной службы // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2016. - № 2. - С. 87.
12. Кибанов А. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2015. - № 1. с.5
13. Карпов А.Г. Формирование кадровой стратегии – М.: Центр, 2017. – 285 с.

14. Карташова Л.В. Стратегии управления человеческими ресурсами предприятия – М.: ИНФРА – М, 2016. – 258 с.
15. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 304 с.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации – М.: Центр, 2015. – 296с.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: КноРус, 2016.
18. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом, 2015, № 4. – С. 22-27
19. Комаров Е. Формирование кадрового резерва // Управление персоналом, 2016, № 5. – С.23-29
20. Контуров А. Управление карьерой менеджера // <http://www.hr-portal.ru/node/24156>
21. Коршунов М.Н. Стратегии управления человеческими ресурсами предприятия // Журнал российского права. - 2015. - № 5.С. 70.
22. Корсаков М. Поиск управленческих кадров: стереотипы рынка и критерии эффективных решений // Кадровый менеджмент, 2014, № 12. – С. 38-41
23. Кривонос М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации // Кадровик. Управление персоналом. – 2016. – № 12. – С. 83.
24. Колчина В.С. Формирование кадровой стратегии // Вестник ПАГС. - 2017. - № 11. - С. 72.
25. Кибанов А.А. Разработка кадровой политики организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2016. - № 1.
26. Лунёв А.П. Сравнение европейского и японского опыта управления персоналом // Гуманитарные исследования. 2014. № 4. С. 213-215.
27. Малешин Д.Я. Стратегии управления человеческими ресурсами предприятия // Вестник МГУ. - 2015. - № 4. - С. 37.
28. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Управление персоналом. – 2016. – № 3. – С. 82-86.

29. Малышев А.В. Постановка системы оценки персонала // Управление персоналом, 2016, № 2. – С.33-35
30. Мелешко Г. Стратегии управления человеческими ресурсами предприятия – М.: Экзамен, 2017. – 256с.
31. Модели и методы управления персоналом / под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2016. – 464 с.
32. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение – М.: Дело, 2015. – 654с.
33. Новикова Е.Д. Стратегии управления человеческими ресурсами предприятия // Кадровик, 2016, № 7. – С.38-42
34. Одегов Ю.А. Управление персоналом, оценка эффективности – СПб.: Питер, 2015. – 246с.
35. Пожидаева А. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия // Кадровик. Управление персоналом. – 2016 – № 2. – С. 15-18
36. Польшина Т. К. Стратегии управления человеческими ресурсами предприятия // Власть. - 2015. - № 1. - С. 76.
37. Психология управления персоналом / под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М., 2016. – 624 с.
38. Потемкин В.К. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2015.- 403с.
39. Ракоти В. Модернизация и оплата труда // Человек и труд. - 2016. - № 7. - С. 15
40. Ратнер Г. Формирование кадровой стратегии // Генеральный директор, 2016, № 5. – С. 11-14
41. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях – М.: Управление персоналом, 2016. – 78с.

42. Сурмин Ю.П. Концептуально-методологические аспекты современной кадровой политики // Право и управление: XXI век. Интернет-журнал. 2015. - № 1(2).
43. Самоукина Н.В. Управление персоналом: российский опыт – СПб.: Питер, 2016. – 236с.
44. Самыгин С.И. Управление персоналом – Ростов н/Д: Феникс, 2016. – 324с.
45. Старилов Ю.Н. Стратегии управления человеческими ресурсами предприятия. – Воронеж, 2015. – 587с. с.56
46. Стаут Лари Управление персоналом. Настольная книга менеджера – М.: ИНФРА-М, 2016. – 222с.
47. Турчинов А.И. Кадровая безопасность России: постановка проблемы // Кадровая служба. - 2015. - № 4. - С. 20.
48. Тимофеев А.А. Менеджмент персонала – СПб.: Наука, 2016. – 205с.
49. Федорова Н. Управление персоналом организации // Менеджмент в России и за рубежом, 2016, № 8. – С. 22-25
50. Хомутова О.Ю. Кадровая политика в условиях административной реформы // Viesoji politika ir administravimas. - 2016. - № 18. - С. 34.