Разработка стратегии по управлению персоналом

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
1. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....6
1.1. Понятие стратегии. Стратегия и политика управления персоналом организации.....6
1.2. Варианты классификации стратегий управления персоналом.....14
1.3. Разработка стратегии управления персоналом.....26
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ».....36
2.1 Характеристика деятельности предприятия.....36
2.2. Анализ состава, структуры и движения персонала.....43
2.3. Анализ системы управления персоналом.....50
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ».....59
3.1. Формирование стратегии управления персоналом компании.....59
3.2. Оценка эффективности разработанной стратегии управления персоналом.....69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....88
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....92

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Одна из главных задач, решаемых управляющими организациями, – грамотное выстраивание работы с кадрами. Управление персоналом – это немаловажный фактор в развитии компании в целом. Однако, при управлении компанией, нужно уделять внимание не только тактике управления персоналом, но и необходимо рассмотреть стратегию управления персоналом, совершенствовать выбранную стратегию. Количество исследований, делающих акцент на изучении стратегического поведения, которое поможет существующей системе выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, значительно увеличилось в литературе в последнее десятилетие. Любая компания в условиях жёсткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации на рынке вынуждена не только сконцентрироваться на внутреннем состоянии дел, но и разрабатывать долгосрочную стратегию, позволяющую ей успевать за изменениями, происходящими в ее окружении. Актуальность сегодняшнего дня диктует необходимость наличия у кампании управления, которое обеспечивает ей своевременную адаптацию системы к быстро меняющемуся окружающему миру. С другой стороны, единой для всех компаний стратегии не может быть, так как не существует единого, универсального для всех, стратегического управления. Как каждая фирма, организация индивидуальна, так и система ее управления сложна и уникальна, оттого и процесс выбора стратегической альтернативы для всех своеобразен.

Если рассматривать вопрос с точки зрения истории понятия «стратегического управления персоналом», то в современном международном менеджменте термин «стратегическое управление» не нов, как область управленческой деятельности стратегическое управление было признано как значимое направление исследования в 1960-1970-х гг., первым его предназначением стало выделение управления на высшем уровне в особую прерогативу. В 1990-х гг. в сфере менеджмента утверждаются новые подходы к управлению персоналом – объектами внимания исследователей

становятся не деятельность людей, производственные процессы, а в первую очередь организационные культуры различного типа.

Если взглянуть на сегодняшнее состояние вопроса управления персоналом, то стоит отметить, что современное руководство рассматривает культуры организаций как некие главные стратегические инструменты, позволяющие направлять все структуры на общую цель, стремятся задействовать инициативу работников, облегчить взаимное общение. На деле, при такой постановке задачи происходит трансформация понятия управления персоналом в систему управление человеческими ресурсами. В такой системе меняется задача и цель кадровых служб, как следствие – повышение статуса работника кадровой службы. Достаточно отметить такую тенденцию: руководители отделов кадров во многих корпорациях входят в состав правления и даже в совет директоров. Как особенность развития современного производства следует отметить, что сегодня много внимание уделяется стратегическим подходам к управлению персоналом, такому, что позволяет получить синергический эффект, конечно, при соблюдении определенных условий. Как следствие третьей промышленной, информационной революции, является зарождение нового общества, в основу которого закладывают три человеческих качества – интеллект, информацию и интерес. Такое общество выделяет не труд в своей непосредственной форме, а как раз разум и наука становятся непосредственной производительной силой, основным источником богатства общества. За рубежом теоретическое и практическое осмысление стратегии управления персоналом пока находится в зародышевом состоянии (по признанию самих западных ученых). Что касается России, здесь еще в 1980-х гг. вообще не использовалось подобной терминологии. В России, для того, чтобы внедрить в практику новые принципы управления персоналом, необходимо перейти от отделов кадров сразу к отделам стратегического управления человеческими ресурсами, даже минуя создание отделов управления персоналом. Таким образом, минуя промежуточный этап, страна

совершит рывок в будущее, при благоприятных условиях произойдет этот переход раньше, чем в странах Запада.

Кадровая политика предусматривает, в первую очередь, формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации в целом.

Таким образом, управление персоналом, как одна из функций менеджмента организации, может также рассматриваться как часть стратегического управления.

Что касается проблемы управления персоналом на примере исследуемой организации, то стоит отметить, что изученность стратегического поведения в ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» не совершенно. Здесь ещё есть что рассмотреть и изучить. И, как будущий менеджер, считаю необходимым осуществить такое исследование.

Научной основой исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых в области экономики и управления, прежде всего, экономики труда и управления персоналом, среди них: Э. Брукинг, Дж. Равен, Р. Хариссон, И. Хентце, Т. Ю. Базаров, В. Н. Бобков, Н. А. Волгин, Г. П. Гагаринская, Е. В. Галаева, Б. М. Генкин, И. Б. Дуракова, П. В. Журавлев, Д. К. Захаров, А. Я. Кибанов, М. Б. Курбатова, М. И. Магура, Н. К. Маусов, Е. А. Митрофанова, Ю. Г. Одегов, В. С. Паршина, В. А. Прокудин, В. М. Свистунов, В. А. Столярова, И.А.Эсаулова, С. В. Шекшня и др.

Объект исследования – компания ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУК».

Предмет исследования – стратегии по управлению персоналом в ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУК».

Цель исследования: исследовать проблему совершенствования стратегии по управлению персоналом ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУК».

Из цели вытекают следующие задачи:

– рассмотреть теоретический аспект стратегии по управлению персоналом и возможности его усовершенствовать;

– исследовать на конкретном примере опыт управления персоналом, а именно на примере ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУК»;

– предложить пути совершенствования стратегии по управлению персоналом ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУК».

Работа состоит из введения, трех глав, списка использованных источников и приложений.

1. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Понятие стратегии. Стратегия и политика управления персоналом организации

Само слово «стратегия» заимствованно из греческого языка и дословно обозначает «искусство развертывания войск в бою», высшая область военного искусства. Но, это понятие за две сотни лет стало популярным, войдя в теорию и практику управления. Менеджеры нашего времени оперируют им непринуждённо и охотно. Помимо того, у них это слово означает высшее выражение управленческой деятельности. [4, с. 78] Без сомнения, «стратегия» – важное понятие.

На данный момент существует множество определений, и они все не однозначны. Большинство ученых, исследующих данную область пытались найти единое определение понятию «стратегии», однако, однозначными и общепризнанными это понятие так и не стало.

В экономике термин “стратегическое управление” был введен в 60-70-х годах XX ст. в связи с обострением конкурентной борьбы. Разработкой проблем стратегического управления занимались многие известные ученые, в частности И. Ансофф, М. Старр и Б. Карлоф.

Стратегия становится важным и чрезвычайно необходимым инструментом управления.

По словам И. Ансоффа, “...концепция стратегии — материя тонкая, порой весьма абстрактная. Ее формулирование обычно не приводит к каким-либо немедленным результатам. Возникает вопрос: может ли такая абстрактная концепция, как стратегия, быть действительно полезной для деятельности компании? Сделать выводы о существовании стратегии

довольно легко, но дать ее четкое описание практически никогда не удается”. Обратим внимание на то, как метко подметил И. Ансофф: стратегии присуща абстрактность, поэтому четко описать ее не удается.

Г. Минцберг, а также коллеги, пытались объяснить, что из себя представляет «стратегия», дав при этом несколько трактовок. [4, с. 75]

1. «Стратегии» как планы, руководители, ориентиры и направления развитий, дорога из настоящего в будущее.

«Стратегии – это группа фундаментальных и важных решений в рамках целей и средств предприятия».

«Стратегии – планы высших руководителей при достижении долгосрочного результата, в рамках цели и задачи компании».

«Стратегии компании – это совокупные программы способов и методов, осуществляемые для создания будущего компании и суметь выжить в современном мире» [15, с. 127].

«Традиционно, корпоративная стратегия – план организации, направленный на сбалансированность внутренней сильной и слабой сторон с внешними возможностями и угрозами, для поддержания конкурентоспособных преимуществ» [16, с. 98].

2. Стратегии как принципы поведений и следований неких моделей поведения (с учетом поведения в прошлом).

«Стратегии – это система методов, которые используют организации для принятия управленческих решений. Так же стратегии можно рассмотреть, как общий комплексный план, при помощи которого произойдёт осуществление миссии и достижение хозяйственной цели организаций» [17, с. 34].

3. Стратегии как позиции, то есть расположения определенного товара (услуги) на конкретном рынке.

«Стратегии организаций представляют собой розыск соответствий между внутренней возможностью компаний и внешними средами».

4. Стратегии это перспективы, а именно основные способы действий организаций.

– «Стратегии представляют собой создание основной долгосрочной цели и задачи организации, разработка направлений действия и распределение ресурсов, необходимые при достижении этой цели».

– «Стратегии представляют собой долгосрочные качественные и определенные направления развитий компании, которые касаются сфер, средства и форм ее деятельности, систем взаимоотношения внутри компании, а также позиций компании в окружающих средах, приводящих компанию к своей цели». [6, с. 56]

5. Стратегии это ловкие приемы, особые маневры, предпринимаемые для того, чтобы обхитрить соперников и конкурентов.

Следовательно, не беря во внимание то, что одной трактовки стратегии нет, приведенные варианты трактовки не исключают друг друга. Напротив, не возбраняется считать, как взаимодополняющие.

Однако, водится единое мнение насчёт следующего:

1. Стратегическое решение достаточно значимо и влияет на благополучие организации в целом.

2. Стратегии затрагивают не только организации, но и их окружение. В стратегическом смысле они неразделимы. Организации используют стратегии, чтобы умело справляться с изменчивым внешним окружением.

3. Стратегии включают как предпринимаемое действие, так и метод принятия решения и его осуществление.

4. Стратегии не бывают простыми. Сейчас в организациях не редко происходят перемены, и поэтому очень часто необходимо работать с новыми комбинациями условий, и поэтому содержание стратегий не могут быть ни программируемыми, ни шаблонными, ни повторяющимися.

5. Стратегии основательно никак не продумаешь. Эксперты в менеджменте вместе считают, что намеченные и реализуемые стратегии компании иметь большие отличия.

6. Стратегии должны быть проработаны не только концептуально, но и аналитически. Авторы выделяют именно аналитические аспекты, однако их большая единогласно считают, важным моментом при выработке стратегий является концептуальная разработка руководителей организации.

7. Стратегия существует на разных уровнях организации.

Организация имеет корпоративную, функциональную стратегию.

Таким образом, как организации хотят выглядеть, куда стремиться и каким образом всё это реализовать, таковой стратегией она и будет распоряжаться.

В общем, стратегическое управление неразрывно связано с тем как организация будет развиваться и к чему стремиться. А это и определение целей организации, и взаимосвязь с окружающим миром, благодаря чему организация достигнет поставленных задач, используя весь свой потенциал и возможности.

Стратегическое управление – это поиски, идентификации и реализациями долгосрочного конкурентного преимущества. Это – разработки и реализации действия, ведущего к долгосрочным превышениям уровней результативности деятельностей компании над уровнями конкуренции. [18, с. 127]

Ну и в первую очередь, это управления организациями, которые ссылаются на человеческие возможности как фундамент предприятия и основная база перед конкурентами.

Как было описано выше в настоящей работе, стратегия бывает разноуровневая. Помимо корпоративной стратегии, предприятие имеет обширный ряд функциональных стратегий. Это области финансов, маркетинга, персонала, производства и информационных технологий. Эти стратегии являются необходимыми для деятельности предприятия.

Вместе с маркетинговой и финансовой стратегиями, стратегия управления персоналом считается важной на данный момент функциональной стратегией предприятия. В нынешнем мире, а именно в

российской ситуации, важное значение имеет то, что стратегия управления персоналом намного чаще начинает быть первичной и главной и даже единственный реально возможный стратегический фактор. По проведенным исследованиям различных определённых управленческих ситуаций видно, что в огромном числе случаев начать любые стратегические изменения на организации можно только с помощью человека и его ресурсов.

Как пишут великие умы управления, то есть менеджмента, самая важная и главная основа организации или предприятия, без разницы, является человеческий ресурс и его потенциал. Сейчас, чтобы достичь положительных результатов организации на данный момент жизненной ситуации необходимо правильно и качественно использовать весь человеческий ресурс и потенциал, будь то отношения с конкурентами, будь то тактическая либо стратегическая перспектива организации. То есть рассматривая человеческий фактор, как стратегическую перспективу, он однозначно возрастёт.

То как мы поймём, что такое фактор персонала так и определим его значение и место в настоящей организации на долгосрочный период. Итак, стратегия управления персоналом должна направлять персонал организации на долговременную перспективу развития, на достижение целей организации.

Но, как мы писали ранее с определением «стратегия», нет чёткого ответа и понимания: «Что же такое «стратегия управления персоналом организаций»?». Все ученые этой области пишут, что это объект огромных научных исследований и дискуссий, и ответы на эти вопросы противоречивы.

Исследуя и изучая книги, работы, труды российских и зарубежных специалистов, можно выделить следующие понятия стратегии управления:

а) устойчивые схемы планированного пользования человеческими ресурсами и действия, направленные на обеспечение выполнений фирмой поставленных целей;

б) система действий, осуществлённых к страдникам, которые, принимают управленческое решение в компании, и ориентируются на долгосрочную целевую установку [7, с. 27];

в) манипуляции, которые влияют на поведения каждого работника при формулировании и удовлетворении ими стратегической потребности компании;

г) разработанные руководителями организаций приоритетные, качественно определенные направления действий, необходимые для достижения долгосрочных целей по созданиям высокопрофессиональных, ответственных и сплоченных коллективов и учитывающие стратегическую задачу организаций, и ресурсные возможности [7, с. 37];

д) подсистемы стратегий организаций, представленные в виде долгосрочных программ конкретного действия по реализации концепций использований и развитий потенциалов сотрудников организаций в цели обеспечений ее перед стратегическими конкурентами;

е) система способов и методов, а также правилами управления персоналом, которые дают возможность достичь установленные цели организаций;

ж) программные способы мышления и управления, обеспечивающие согласования цели, возможности предприятий и интересы сотрудников, которые предполагают не только формирование генерального курса деятельности предприятий, но и повышение мотиваций, заинтересованностей каждого работника в его реализациях [19, с. 49].

Но всё-таки по отношению определённых моментов стратегий управления персоналом есть единое мнение:

1. Стратегия управления персоналом выбирается из огромного числа факторов и связана, однозначно, со стратегией организации в целом.

2. Цель управления персоналом является частью организационной цели. То есть, стратегии управлений персоналом являются частью общих

стратегий организации и как следствие это и есть перспективное планирование ее хозяйственной деятельности.

Суть вопроса заключается в том, что стратегия управления персоналом зависит от планов предприятия. Эффективное решение возникающих проблем зависит от наличия у предприятия всех необходимых человеческих ресурсов (персонала), учёба, мотивация, система вознаграждений, гибкая, командная работа и стабильность в трудовых отношениях. Достижение положительных результатов в каждом пункте и есть важный элемент реализации успешной корпоративной стратегии. То есть в стратегическом управлении персоналом предполагается то, что направление и цель стратегий управления персоналом организаций определится по ходу выработки общей стратегии.

Немецкие учёные Р. Марр и Г. Шмидт [7, с. 138] утверждают, что стратегия управления персоналом основана на том, что менеджмент должен соединять следующее: это практика и цель управления персоналом со стратегиями в бизнесе. Это даёт возможность руководителю всякого уровня привлечь, отобрать, продвинуть, вознаградить, развить и удержать персонал, нужный в бизнесе.

3. Стратегия управления персоналом предполагает долгосрочную перспективу развития, это можно объяснить разнообразие нацеленности на разработку и изменения психологической установки, мотиваций, квалификаций, а также структуры трудовых коллективов, и изменение происходит, в основном, только через очень длительный период времени. То есть, базовая цель стратегических управлений персонала есть образование стратегических способностей организаций – используя квалифицированный, приверженный и мотивированный персонал, который сможет создать сильные преимущества перед конкурентами.

Более точная цель стратегического управления персоналом это создание направленности действий предприятия в меняющемся мире,

используя разработку и реализацию эффективной политики управления персоналом (кадровой политики).

Как и ранее говорилось для других трактовок, так и для понятия кадровая политика так же нет однозначного ответа и определения. Причём, опыт практики деятельности российских предприятий, а также определённых книг по менеджменту, посвященных управлению персоналом, показывают, абсолютно разные определения этого понятия. Вот некоторые понятия «кадровой политики организаций»:

а) генеральные направления кадровых работ, принципы, методы, формы, организационные механизмы при разработке цели и задачи, направленные на сохранение, укрепление и развитие кадровых потенциалов, на создание квалифицированных и высокопроизводительных сплоченных коллективов, способных вовремя реагировать на постоянно меняющееся требование рынка с учетом стратегий развития организаций. Кадровая политика, это формирование стратегий управления персоналом организаций, которые учитывают стратегии компании организации, в первую очередь [7, с. 29];

б) комплексы организационной и содержательной меры, направленной на эффективное использование способностей и профессиональных навыков каждого работника при достижении конечных целей (миссии) организации. Это схема действий, которая способна направить работника компании от доброй воли и полностью «отдаться» в пользу своей компании;

в) в самом общем понимании – системы, в которых есть правила и нормы (осознанные и определенные, хорошо сформулированные), приводящие персонал в согласованность со стратегиями организации. Альтернативный вариант слова – это набор определённых правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях сотрудников и фирмы;

г) вопросы, связанные с наймом и выбытием рабочей силы, условием труда персонала и достойной оплатой труда, повышением квалификации и переподготовкой кадров [20, с. 212].

Причин этих разногласий много. Назовём их:

– недостаточное и нечеткое понимания различий среди определений «стратегия управления персоналом» и «политика управления персоналом (кадровая политика)»;

– подмена их друг другом;

– убеждения того, что эти определения считаются синонимами, а «стратегия» – новомодный «заменитель» более традиционной «политики».

Если посмотреть «Словарь русского языка» С.И. Ожегова, термин «политика» – это цель, задача, метод, и то благодаря чему достигается эта цель. Такие подходы должны распространятся и на термин «политика управления персоналом (кадровая политика)» организаций.

Таким образом, более точное определение – это то определение, в соответствии с которым политика управления персоналом (кадровая политика) только может обосновать в необходимости использовать в ситуации определённого метода отбора и оценки человеческих ресурсов, при этом, не задействует детальный анализ содержаний, специфик при проведении практических работ с персоналом.

То есть, политика управления персоналом (кадровую политику) организации это есть системы способов и методов и вытекающие из них формы, методы и критерии взаимодействия с работниками.

1.2. Варианты классификации стратегий управления персоналом

Большая часть управляющего персонала на предприятии считает, что стратегия управления персоналом, это основная составляющая часть общей корпоративной стратегии организации. И это определённо так и есть. Но в реальной жизни существуют различные варианты их взаимосвязи, они дают возможность стратегии управления персоналом и стратегии организации полному раскрытию способностей персонала и творческому инициативному развитию для достижения как целей организации, так и личных целей работников. [7, с. 218].

Обычно, общая стратегия на предприятии и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как одно целое. Это активно привлекает людей из служб управления персоналом в решении стратегической задачи организаций на корпоративных уровнях. Так же это обеспечивает высокий уровень компетентности, персонал может сам решить задачу, и не одну, в управленческой среде, исходя из позиции развитий всей организации и делать вклад, тем самым, в разработку общей стратегии.

Создание общей стратегии организации обеспечивается нынешней кадровой ситуацией на предприятии и реально возможной стратегии управления персоналом. При этом, при разработке общих стратегий компании ее управленческому персоналу понадобится намного больше времени для изучения местных рынков, чтоб ориентировались на реальных условиях и реальных возможностях, вариантах стратегий управления персоналом.

Поэтому, многие специалисты выделяют главное отличие стратегии управления персоналом, которое заключающуюся в том, что она имеет неразрывную связь со всеми другими стратегиями в организации, а управление персоналом это способ, при помощи которого реализуются все дельные стратегии организации [5, с. 39].

Предприятия и компании для каждого сотрудника осуществляют свою персональную стратегию с учётом различных ситуаций и подходов в организации. Особые роли, выбирая стратегию управления персоналом могут играть, к примеру, определенные рынки сбыта, на которых организации в большей степени реализуют свой товар, а также услугу, специализации организаций, изменения в трудовых отношениях, развития технологий и других факторов.

Исследование и изучение книг области менеджмента даёт возможность определить огромное количество различных подходов к классификации стратегий управления персоналом, которые реализуются на предприятиях и компаниях. Опишем их.

Классификация стратегии управления персоналом имеет следующую зависимость, рассмотрим схематично на рис.1.1.

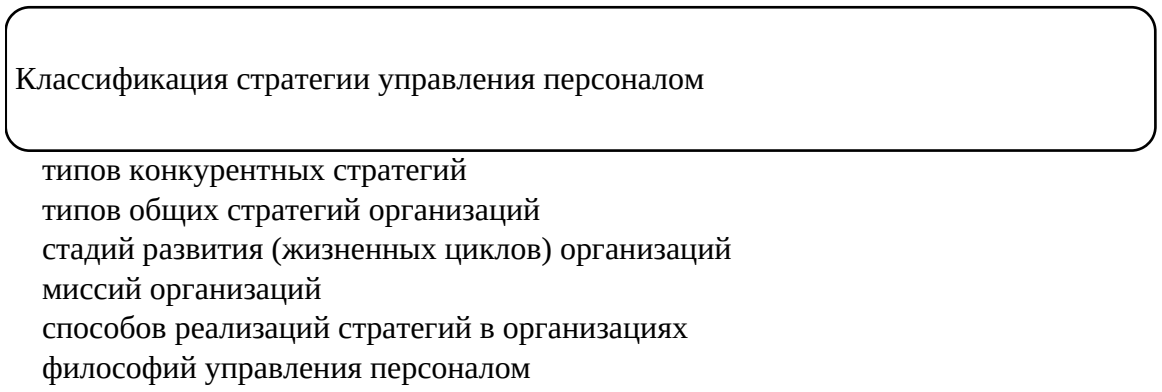

Рисунок 1.1 – Классификация стратегии управления персоналом

Виды стратегий управления персоналом в зависимости от типов конкурентных стратегий.

Здесь мы рассмотрим зависимости среди стратегии управления персоналом и тремя конкурентными стратегиями, которые предложил М. Портер: стратегия инноваций, стратегия повышения качеств и стратегий лидерства в издержках.

1. Стратегия инновации.

– высокие степени творчества;

– наиболее долгосрочная перспектива;

– более или менее высокая степень сотрудничеств, взаимозависимых поведений;

– высшая стадия терпимости к рискам;

– высшая стадия терпимости к неопределенному и непредсказуемому.

2. Стратегии лидерства в издержках

– больше внимания результату, а именно объему выпускаемых продукций;

– низшая стадия приемлемости к риску;

– краткосрочная перспектива;

– достаточно внимания такому показателю, как качество.

3. Стратегия повышений качества.

– основные внимания к качествам;

– основные внимания к процессам;

– низкая степень терпимости к иску;

– высокая степень приверженности компании.

Виды стратегий управления персоналом в зависимости от типа общей стратегии организации.

При этих условиях стратегия управления персоналом может ориентироваться на определённый вид корпоративных или общих стратегий организаций.

1. Предпринимательские стратегии. Розыск и вовлечение новых сотрудников, которым присуще инициативность, контактность, с долговременными ориентациями, готовые рискнуть, которые не боятся ответственности. Важным является и то, чтобы лучшие специалисты оставались в организации.

2. Стратегии динамического роста. Сотрудники обязаны организационно закрепляться, обладали гибким характером в меняющихся условиях.

3. Стратегии прибыльности. Ориентируются на критерий количеств и такой критерий как эффективность в сфере персонала; срок – кратковременность; результат – относительно низкий уровень рисков и минимальный уровень организационных закрепленностей сотрудников.

4. Ликвидационные стратегии. Ориентированы на потребности в рабочие силы на кратковременность, с узкими ориентациями, небольшая приверженность к компании.

5. Стратеги круговорота (циклическая). У работников должна преобладать гибкость в рамках меняющихся условий, должно быть хорошее ориентирование на большую цель и дальнейшую перспективу.

По анализу зависимости стратегий менеджмента М. Марчингтона и А. Уилкинсона, от вида всеобщей стратегий организаций, видно, что они приняли за базу три вида организационных стратегий, которые были

предложены еще в 1978 году. Их предложили Р. Майлс и С. Сноу: стратегию организаций-защитников, стратегию организаций-изыскателей, стратегию организаций-аналитиков.

1. Организация-защитник. Стремление к стабильным, централизованным условиям, высоким объемам выпускаемости низкозатратных продукций, строгим контролям.

2. Организация-изыскатель. Стремление поиска новых возможностей, фокусирующаяся на постоянном развитии и полагается на гибкость.

3. Организация-аналитик. Предпочитает сочетать преимущество типа организации-защитник и изыскатель.

При использовании этой типологии организационной стратегии Р. Майлс и С. Сноу, И.Б. Гурков исследовал российские предприятия и организации дал свои варианты типологий стратегии. Эти варианты употребляются в организациях на отечественных рынках, которым присущи элементы стратегий и политики управления персоналом, выделив: стратегию фирмы – «защитник», стратегию фирмы – «интегрированный анализатор», стратегию фирмы – «диверсифицированных анализаторов» и стратегию фирм – «проспекторов» [18, с. 62].

1. Стратегии компании – «защитник»;

– защитники качеств;

– защитники издержек.

Сохранив достигнутую долю на определенных рынках или, при благоприятном обстоятельстве, расширения своих долей и выпуск на новый географический рынок.

2. Стратегии компании – «интегрированных анализаторов». Быстрые вхождения на возникающий рынок с высокими качественными продуктами.

3. Стратегии компании – «диверсифицированных анализаторов». Характерны для крупной диверсифицированной компании, оперирующей в разных областях рынков.

4. Стратегии компании – «проспектора». Компании предлагают новые продукты или услуги и практически создают рынки или целые отрасли.

А. Московская исследовала российские промышленные предприятия [21]. Она выделила три основных типа экономической стратегии фирмы, в зависимости от которой, в основном, реализуется и кадровая стратегия:

– стратегии, направленные на самосохранения, поддержания социально-экономических стабильностей фирмы и её коллективов, в том числе удержания рынка;

– стратегии, направленные на максимизации прибылей на короткий период времени («стратегии рыночных спринтеров»);

– стратегии, направленные на развитие производств, внедрения новой технологии, завоевание рынка, улучшение бизнеса в целом («стратегии рыночного стайера»).

Виды стратегий управления персоналом в зависимости от стадии развития (этапа жизненного цикла) организации.

При принятии решений выбора или смены стратегии фирмы в целом, а также стратегий управления персоналом в частности, берутся во внимание этапы жизненных циклов (стадий развития):

1. Зарождение. Гибкая рабочая модель, вовлечение сотрудников, которые будут привержены и высокомотивированы, конкурентные оплаты, практически нет формальностей, обычно, отсутствуют профсоюзы;

2. Рост. Наиболее прогрессивные и тонкие методы привлечения и отбора, обучения и развития, процесса управления, и систем вознаграждения. Достигаются наивысшие стадии приверженностей и развиваются стабильные трудовые отношения;

3. Зрелость. При чётком контроле по стоимости рабочих сил и повышения производительности труда. При этом здесь трудно обосновать расходы на обучение. Существует напряжение в отношениях у работников;

4. Спад. Начинается рационализация и сокращение штата. На долгосрочный период практический подход ограничен для того чтоб сократить затраты.

Важные моменты стратегий и политики управления персоналом в зависимости от стадий развития организации проводят исследование немецких экспертов Р. Марра и Г. Шмидта, они выделяют 5 стадий [7, с. 32]:

1. Зарождение организации. Организации изначально созданы, отличаются предпринимательствами, управляются собственниками;

2. Функциональный рост. Технические специализации. Растёт колличество подразделений, производственных линий и рынков. Организационные структуры формализованы;

3. Контролируемый рост. Рациональные администрации.

Приобретаются компании, организации, диверсифицируются производства. Приобретаются конкуренции за ресурсы.

4. Функциональные интеграции. Диверсификации, децентрализации, структуры организаций – продукты и центры прибылей, проектные и матричные управления. Большое внимание уделяется интеграциям. Организационные структуры наиболее плоские и горизонтальные;

5. Стратегические интеграции. Сотрудничества, групповые культуры. Межфункциональные горизонтальные интеграции. Набольшая возможность адаптации к переменам. Стратегические планирования структуры – центры прибылей, которые обслуживаются менеджерами данной фирмы.

Наши российские авторы, исследующие особенность стратегий и политику управления персоналом на разных этапах развития организаций это Герчиков В.И., Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л. [7, с. 198]:

1. Становление. Отношения к работникам не сформированы. Сплоченные команды управленческого персонала и переменные составы сотрудников. Нестабильное обучение. Большая часть сотрудников получают только оклады. При любом направлении работ с персоналом преобладают не долгосрочные решения;

2. Быстрый рост. Четкие организационные структуры и функциональные специализации. большой отбор линейных персоналов. Вводные обучения, тренинг. Стимулирование исполнения и объемные результаты. Увеличение заработной платы. Трудовые условия улучшаются. Появление служб по работе с персоналом;

3. Стабильные работы. Перестройка организационных структур. Сотрудник – важная единица в организации. Развивается клиентская ориентация персонала. Повышение квалификаций;

4. Маневры. Продуктовые принципы построений организационных структур. Помимо повышения квалификации, начинают заниматься переобучением персонала;

5. «Благородный уход». Последовательное сокращение персонала. Выплата выходного пособия. Оказание помощи в переквалификации, трудоустройстве и даже в основании своего дела;

6. «Выжидание». Гибкость в режиме труда. Развивается обучение. Большое внимание стало уделяться социальным сферам и корпоративным культурам. Начинают стимулировать инициативу.

Книга, написанная Базаровым Т.Ю. и Ереминым Б.Л. выделяет 4 этапа развития фирмы: формирование, интенсивный рост, стабилизация и спад.

Рассмотренные варианты классификаций стратегии управлений персоналом в зависимости от конкурентных стратегий, организационных стратегий и этапов жизненного цикла, фирмы практически считаются традиционными. Ими пользуются большая часть российских и зарубежных авторов. Однако, есть классификация, которая меньше традиционная, они в свою очередь тоже интересны и полезны для изучения стратегий управления персоналом различных организации.

Виды стратегий управления персоналом в зависимости от миссии организации. Российский социолог, доктор социологических наук, профессор, сертифицированный консультант по управлению. Один из

основателей отечественной промышленной социологии и отечественной научно-практической школы управления персоналом.

Так, российский доктор социологических наук, профессор и сертифицированный консультант по управлению Герчиков В.И., который является одним из основателей отечественной промышленной социологии и отечественной научно-практической школы управления персоналом, исследовал крупные западноевропейские, американские, канадские и российские компании. Он определил особенность политики управлений персоналом в зависимости от доминирующих компонентов миссии компании. Данный фактор важен для стратегии, потому как определение «миссии организаций», как систем основной цели, которую компании ставят на какой-то период своей деятельности, играют важные роли в стратегических планированиях фирмы.

Он выделил 6 важных составляющих миссии организаций: составляющая прибыли, клиентов, дел, работников, развития и территории.

1. Прибыль. При становлении организаций или внезапного попадания компании в кризисную ситуацию, прибыль является главной составляющей стратегий организаций;

2. Клиенты. Основа стратегии при условии, если:

– фирма профильная и количество клиентов ограниченно;

– работа фирмы ориентируется на массовых потребителей, однако предпочтительнее небольшое их число, и есть составная часть основного объема заказов;

– ориентировка на определённые социальные группы;

– попытки фирмы приобрести рынок, имея в наличие новый продукт, занимается поиском важной клиентуры, занимается их освоением, благодаря чему происходит расширение общего круга потребителей;

3. Дело. Получит преобладание при условии:

– фирма работает только там, где спрос высок с завидной устойчивостью;

– фирма прочно закреплена на рынке и теперь занимается только усовершенствованием продукта;

4. Работники. Это основа миссии, при условии, что есть своя история и имеется стабильный, надёжный коллектив;

5. Развитие. Это и является основой миссии, это крупная диверсифицированная компания и фирма, которая имеет инновационную деятельность;

6. Территория. Будет основным при следующих условиях:

– бизнес организаций ограничено определенными территориями;

– фирма работает только для определённого географического микрорайона и ориентирована на жителей в нём;

– ставят задачи приобретения новых территорий.

Виды стратегий управления персоналом в зависимости от способа реализации стратегии в организации.

Очередные подходы при определении типов стратегий и политики управлений персоналом базируются на способах реализации их в компании. В известных учебниках Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. по менеджменту, авторы исследуют этот подход как основной, исторически сложившийся при развитии менеджмента, и останавливаются на четырёх важных типах кадровой политики организаций. Это пассивная, реактивная, превентивная и активная [7, с. 212].

1. Пассивная кадровая политика. У руководства компании нет выраженной программы действия по отношению к своему персоналу, а кадровая работа – это рутинное функционирование для ликвидации негативных последствий. Для такой компании характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия;

2. Реактивная кадровая политика. Руководство компании осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. В программах развития организации кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально;

3. Превентивная. Мероприятия кадровой политики проводятся лишь тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба организации располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуация на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала;

4. Активная. Говорить о подлинно активной политике в компании можно тогда, когда руководство компании имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней.

Данным подходом пользуется и Комиссарова Т.А. Она тоже исследует виды стратегий и политики управления персоналом в соответствии со способом её реализации в компании. Автор описывает так же 4 вида кадровой политики, при этом выделяет активные и реактивные политики (Базаров Т.Ю. и Еремин Б.Л. – активные), авантюристические кадровые политики [21, с. 220].

Виды стратегий управления персоналом в зависимости от философии менеджмента.

Выбор стратегии немецких специалистов в сфере промышленная социология Керна и Шуманна в отношениях работников определилась характерами ситуаций, в которых действуют предприятия. Авторы связали предпочтения, оказываемые стратегиями в отношениях персоналов в сфере промышленности, непосредственно с различием в философия менеджмента, и выделяют 3 главных вида стратегии управлений [15, с. 31].

1. Тэйлоровская стратегии управления персоналом. Базируются на идеях Ф. Тэйлора. Соответствуют типам людей «Х» моделей Д. МакГрегора. В политике занятости на фирме предпочтение отдается менее квалифицированным, но более работоспособным работникам. Приспособиться к перебоям в сбыте предприятие старается путем краткосрочных изменений в составе персонала по принципу «как нанял, так и уволил»;

2. Интегрированная. Соответствует типу человека «У» модели Д. МакГрегора. Политика занятости на предприятии требует привлечения сотрудников, отличающихся высокой квалификацией и желанием трудиться. Для того, чтобы обеспечить их лояльность, им предоставляются гарантии долгосрочной занятости.;

3. Японская. В основе – опыт успешной деятельности японских предприятий. Система пожизненного найма – работа на одной фирме до достижения 55-летнего возраста. Интенсивное вовлечение работников в процессы планирования и принятия решений.

Таким образом в данном разделе проведено исследование и изучение книг области менеджмента которое даёт возможность определить огромное количество различных подходов к классификации стратегий управления персоналом, которые реализуются на предприятиях и компаниях.

1.3. Разработка стратегии управления персоналом

Разработкой стратегии управления персоналом компании достаточно сложно и трудоёмко заниматься. Центральные места занимают проблемы достижений стратегических соответствий [5, с. 88]. Стратегическая интеграция важна для придания целостности сочетаний общих организационных стратегий со стратегиями управления персоналом, причём последней можно поспособствовать и реализация первой, и при изначальной разработки. Главная цель данных процессов есть достижения стратегических соответствий и согласованность с целью политики управления персоналом и всего предприятия.

Основные фокусы проблем достижений соответствий, концентрирующихся на соответствиях внешним и внутренним контекстам.

Внешние соответствия означают следующее – стратегии управления персоналом соответствуют общим стратегиям, этапам развитий, учитывают организационную динамику и отражают особенности компании. Соответствия, отражающие связи у общих стратегий организаций и стратегий управления персоналом, называются «вертикальной интеграцией».

Необходимо иметь в виду то, что создание вертикальной интеграции в компании труднодостижимо и этому есть несколько причин:

1. Разный уровень создания стратегии и разный организационный стиль усложняет выработку и целостный взгляд на стратегию управления персоналом.

2. Разработка и реализация стратегии управления персоналом – трудоемкий процесс, на который влияет большое число факторов. При достижении соответствия стратегий, часто не учитываются следующие факторы: власть, внутренняя политика, традиции и культура.

3. В большинстве случаев труднодостижимы принципы соответствия при определении конкретной формулировки общей стратегии компании (т.е. чтоб было понятно всем).

4. Внешняя среда очень сильно влияет на стратегию управления персоналом.

Если взять во внимание перечисленные проблемы, чтобы оценить степень соответствий, или интеграций стратегии нужно применять модель Ж. Уокера. Он говорит о существовании трёх типов процесса при разработке и реализации стратегий: интегрированные процессы, процессы соответствий, изолированные процессы.

При рассмотрении интеграционных процессов стратегия управления рассматривается как одна из функциональной стратегии в общей стратегии организации. При обсуждении о выполнении общей стратегии организации управлению персоналом уделяются так же много внимания. Но в основном занимаются не рассмотрением вопросов, касающихся управления персоналом (подбор персонала, эффективность работы каждого сотрудника, развитие персонала), а - организационными вопросами, связанными с персоналом, а это распределение ресурсов, последствия внутреннего и внешнего изменений, сопутствующие цели, стратегии и планы действий.

Стратегия управления персоналом разрабатывается параллельно с общей стратегией организации.

Но, как правило, более распространенные - это изолированные процессы, которые предусматривают разработку самостоятельных планов действия в области персонала. Они формулируются и составляются раздельно от бизнес-плана, или вместе с планом, или в преддверии его (становясь его частью), и по окончании. Оценки внешних окружений проводятся независимо и фокусируются на вопросе управления персоналом. Потому как оценка внешней среды проводится извне процесса стратегического планирования, общая стратегия берётся во внимание с позиции пересмотра текущей или прошлой корпоративной стратегии. Полноценность стратегии управления персоналом зависит от достаточности (недостаточности) информации, имеющей отношение к бизнесу. Такие подходы характеризуют управление персоналом как сферы интересов

специалистов кадровых служб, занимающихся непосредственно традиционными кадровыми вопросами.

Внутренние соответствия или горизонтальные интеграции достигаются при помощи выработки целостности, хорошей согласованности, совокупным, взаимосвязанным направлением политики управления персоналом компании.

Практическое действие в составах «связки» должно быть хорошо скоординировано и внутренне согласовано. Существуют способы приобретения сотрудником необходимых знаний и навыков (к примеру, тщательный отбор и систематическая учёба), хорошее стимулирование для повышения мотивации (материальное и нематериальное вознаграждение).

Соответствие будет достигнуто, при разработке комплекса взаимосвязанного направления политики управления персоналом, который способствует реализации стратегии соответствия человеческих ресурсов с организационными потребностями, повышение эффективности и качества достижений конкурентных преимуществ.

При достижении внутренних соответствий (горизонтальных интеграций) тоже существуют препятствия:

1. Чрезмерные сложности в организациях, в стратегиях затрудняется достижение целостности, при конкретных действиях и планах в сфере персонала.

2. Руководство компании в своих желаниях достичь быстрых готовых решений в основном использует отдельные инновации, изолируя их от «дополняющего» действия в сфере персонала.

3. В основном при разработке системы практического действия в сфере персонала возникает давление административного и/или финансового фактора.

4. На практике возможны возникновения проблем, связанных с равнодушием или некомпетентностью линейного руководителя, а также подозрительным и даже враждебным отношением сотрудников к новой инициативе.

Выявление принципиальной модели, на основе которой в дальнейшем формируется стратегия – это очередная главная особенность при разработке стратегии управления персоналом. Широко используются три основные модели формирования стратегии управления персоналом компании:

1. Модель управления формированием высокой степени приверженности;

2. Модель управления формированием высокой степени эффективности;

3. Модель максимальной вовлеченности [5, с. 178].

Модель управления формированием высокой степени приверженности. Определяющей характеристикой этой модели является приоритетность задачи повышения степени взаимной приверженности (Walton, 1985). Вуд (Wood, 1996) дал следующее определение управлению формированием высокой степени приверженности:

«Форма управления, которая нацелена на формирование приверженности, с тем, чтобы вместо поведения, регулируемого санкциями и внешним давлением на индивидуума, добиться в общей массе саморегулируемого поведения и установления доверительных отношений в организации».

Бир и соавторы (Beer et al, 1984) и Уолтон (Walton, 1985) предложили следующие подходы к формированию высокой степени приверженности:

– планирование карьерного роста и повышение значимости таких характеристик персонала, как обучаемость и приверженность, на всех уровнях организации;

– сокращение численности иерархических уровней и разницы в статусе;

– высокий уровень функциональной гибкости, позволяющий избежать потенциально жестких должностных требований;

– опора на команды в процессе распространения информации (командный брифинг), структурирования работы (командная работа) и решения проблем (кружки качества).

Вуд и Албанис (Wood and Albanese, 1995) добавили к этому списку следующие пункты:

– проектирование должностных инструкций - сознательная деятельность менеджеров, направленная на разработку тех требований, выполнение которых сопровождается чувством внутренней удовлетворенности у работников;

– политика добровольного увольнения или сокращения штатов и гарантия постоянной занятости, возможно с частичным использованием временных трудовых ресурсов для нейтрализации колебаний спроса на рынке труда; новые формы оценки и системы оплаты труда и, более конкретно, оплата по результатам достижений и участие в прибылях;

– высокая степень вовлеченности персонала в управление качеством.

Управление формированием высокой степени эффективности. Управление, нацеленное на достижение высокой степени эффективности (также называемое в США «рабочие системы или практические подходы к достижению высокой степени эффективности»), призвано повлиять на эффективность работы компании путем использования людей в таких направлениях, как производительность, качество, уровень обслуживания потребителей, рост, прибыль и создание повышенной ценности для акционеров. Система практических действий этого вида управления включает тщательно продуманные процедуры привлечения и отбора кадров, экстенсивный и релевантный процесс обучения и развития руководящих кадров; системы стимулирующей оплаты труда и процессы управления эффективностью.

Самая известная формулировка описания высокоэффективной рабочей системы была разработана Департаментом труда США (US Department of Labor, 1993).

Ее основные характеристики представлены ниже:

- тщательно продуманные и эффективные системы действий по привлечению, отбору и обучению кадров;

- формализованные системы обмена информацией между индивидуальными работниками организации;

- четко сформулированные должностные инструкции;

- высокая степень участия персонала в управлении;

– мониторинг установок;

- аттестации;

- система мер дисциплинарного характера;

- продвижение и компенсационные схемы, которые обеспечивают признание и финансовое поощрение высокоэффективных работников.

Модели максимальной вовлеченности. Эта модель управления подразумевает то, что необходимо формировать отношение к сотрудникам как к партнерам по бизнесу и учитывать интересы работников, а также наделять правом голоса при принятии решений по вопросам, касающимся их непосредственно. То есть главной целью этой модели является создание и поддержание климата, позволяющего руководителям и работникам находится в постоянном контакте, что позволяет обмениваться актуальной информацией по организационной миссии, ценностям и целям компании. Такой подход способствует укреплению взаимного уважения, понимания конкретной цели и способов организации и развития людей, гарантирующих достижение желаемых результатов в перспективе.

Надо учитывать, что на практике выбор модели зависит от определённых факторов - это общая стратегия компании, имеющиеся внутренние и внешние ресурсы.

Так же есть базовые методы по разработки стратегий, рассмотрим на рис. 1.2.

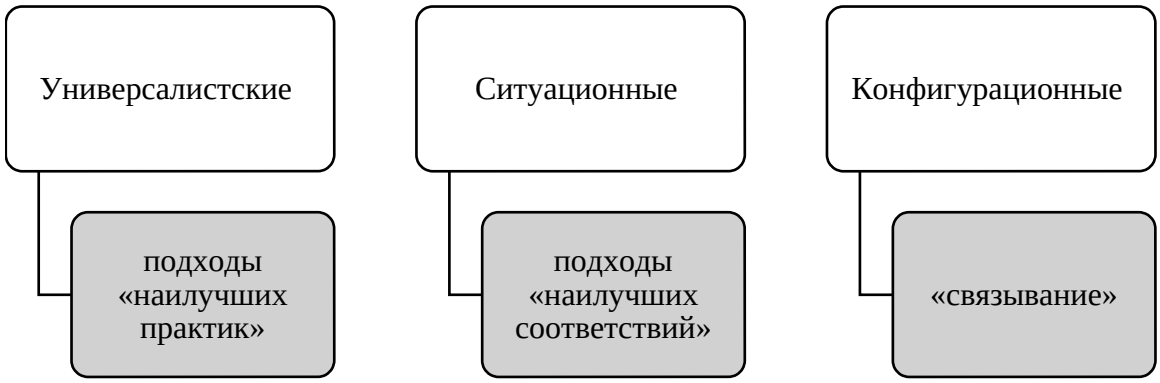

Рисунок 1.2 – Базовые методы по разработки стратегий

Универсалистские подходы или методы «наилучших практик» основываются на утверждениях, что существуют «системы наилучших практик» управления персоналом, а также то, что ее реализации повысит эффективность деятельности компании в целом. Самой известной практической системой является «список Пфеффера»:

1. Гарантии занятости (компании не проводят немедленных увольнений сотрудников при экономическом спаде, при стратегических ошибках высших руководств).

2. Избирательные отборы и приём на работу.

3. Самоуправляемая команда.

4. Достойная оплата по результатам труда.

5. Учёба (важный момент – это обучение, чтобы получить высококвалифицированный и мотивированный персонал).

6. Устранение различия в статусах.

7. Информационный обмен (обмен информацией в финансовых вопросах и общей стратегии говорит о том, что руководство доверяет своим работникам).

Само собой, этот способ подвергся сильнейшей критике от великих умов менеджмента. Конечно же всем ясно, что не существует единых методов разработки стратегий и политик управления персоналом. В

практической жизни – всё зависит от конкретной ситуации и специфики конкретной компании.

Поэтому оптимальными являются ситуационные подходы или методы «наилучших соответствий», которые предусматривают то, что организация анализирует практики (успешные и неудачные), работники беседуют с сотрудниками из соседних организаций и принимает решение соответствующее ключевому моменту, извлеченному уроку и степени применимости результатов для удовлетворения конкретной стратегической задачи. Исходными точками в данном случае служит анализ потребностей компании в соответствии с ее организационными культурами, структурой, технологическими процессами. Используются сбор и «смешивание» различных примеров «наилучших практик» для выработки способов удовлетворения выявленной организационной потребности.

И, наконец, конфигурационные методы или «связывания» предполагают то, что успехи стратегий управления персоналом строятся на комбинировании внешних (вертикальных) и внутренних (горизонтальных) соответствий. Внедрив «связки» для практического действия в сфере управления персоналом в деятельность организаций, позволяет прямым образом воздействовать на повышение её эффективности, но при этом должен быть одновременно достигнут высокий уровень соответствия таких «связок» с общей стратегией компании. Основной проблемой этих методов является определение самого лучшего метода «связываний» различного практического действия в единое целое.

Таким образом, при определении базовой модели и основного подхода при разработке стратегий управления персоналом, необходимо приступить к ее непосредственному формулированию. И тут возникает очередной важный вопрос: «Кто разрабатывает стратегию управления персоналом компании?»

Считается, что стратегия должна быть известны только высшему руководству компании, оно должно разрабатывать стратегию и контролировать её реализацию. Понятно, что тот, кто распоряжается

продукцией и средствами – высшее руководство, акционерный совет, администрация организации – формулируют стратегию и политику в сфере управления персоналом. Но есть и другие уровни управления – службы управления персоналом и руководители структурного подразделения.

Однако, многие менеджеры считают [20, с. 69], что при выработке стратегии управления персоналом, лицам, принимающим управленческие решения, на первом этапе необходимо сотрудничать с линейным руководителем и руководителем служб управления персоналом. При этом постоянная ошибка руководителя организации - передача всех разработок и решений стратегических вопросов, непосредственно связанных с персоналом, руководителю службы управления персоналом.

Выработка стратегий управления персоналом это достаточно сложная задача, и отдельными лицами её точно не решить. В первую очередь это открыто сформулированная стратегия. Это должно стать общим делом всех сотрудников, а не только делом руководства компании. Поэтому важны эксперты из любого подразделения организации. При разработке стратегии управления персоналом должно участвовать большое число компетентных лиц, это объясняется еще и тем, что достигнутое по результату понимание исходной ситуации и направление движения должно быть принято и широко поддерживаться работниками организации.

Для этого создаются специальные рабочие группы из управленческого персонала: представители руководства, руководитель служб управления персоналом, руководитель основного структурного подразделения, ведущие специалисты организации.

И конечно же, для выработки стратегии компании должны быть привлечены независимые эксперты и научная организация. Такие сотрудники имеют большой практический опыт, приобретенный при работе с другими компаниями в аналогичных ситуациях, что позволяет избежать некоторых ошибок и внести большой вклад в разработку стратегии управления персоналом.

Количество членов группы должно быть не более 10-12 человек. Общение и сотрудничество должно быть тесным. Члены группы периодически должны обмениваться мнениями и информацией во избежание возникновения непонимания.

Для того чтобы работа группы была успешной, необходимо периодически выявлять отношения сотрудников к разным аспектам деятельности компании, проводить регулярное тестирование и опросы (анкеты, тесты). Тестирование даёт возможность определить возможные слабые стороны и неудовлетворённости сотрудников, что позволит применять наиболее эффективные меры усовершенствования управления.

В конце концов, полезно для рабочих групп изучать публикации, посвященные проблеме стратегического управления персонала, обмениваться мнениями с представителями других организаций, использовать опыт конкурентов и т.д.

Краткие выводы.

Итоговой целью рабочих групп является разработка общей концепции стратегии управления персоналом компании, формулировка ее принципов в виде основных направлений политики управления персоналом. Вторым шагом, направленным уже на реализацию стратегии, является подробное раскрытие содержания ее положений и их возможное оформление в отдельные программы, положения, порядки, процедуры и т.п.

Дальнейшая работа по мониторингу и совершенствованию стратегии управления персоналом должна проводиться на регулярной основе. Практика деятельности компаний показывает, что принципиальная смена стратегических ориентиров должна следовать с интервалами не менее 5-6 лет.

В заключение хотелось бы отметить, что разработка и реализация стратегии – это эволюционный процесс. Стратегия может и должна дорабатываться по мере ее реализации в ответ на новые требования постоянно изменяющейся внешней среды.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

2.1 Характеристика деятельности предприятия

Общество с ограниченной ответственностью ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» создано в соответствии с гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью». Общество является юридическим лицом и действует на основании Устава ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» и законодательства Российской Федерации. [3]

Общество является коммерческой организацией – юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать, штампы, бланки со своим наименованием, собственную эмблему, товарный знак, расчетный и иные счета в учреждениях банков.

ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» зарегистрировано по адресу Москва г, пр-кт. Вернадского, д.8А, 119311.

ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» присвоен ИНН 7720677656, КПП 772901001, ОГРН 1107746086381, ОКПО 65218980.

Генеральным директором Общества ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» является Кулишенко Владимир Михайлович.

Основным видом деятельности компании является деятельность агентов по оптовой торговле твердым, жидким и газообразным топливом и связанными продуктами. Также ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» работает еще по 9 направлениям:

1. Хранение и складирование нефти и продуктов ее переработки
2. Деятельность по управлению холдинг-компаниями
3. Производство нефтепродуктов

Этот вид экономической деятельности включает:

– производство жидкого и газообразного топлива, а также прочих продуктов из сырой нефти, битуминозных пород и продуктов собственного фракционирования;

– производство дизельного топлива, бензина и керосина;

– производство облегченного, среднего и тяжелого топлива, газов, таких как этан, пропан, бутан и т.д.;

– производство смазочных масел или смазок из нефти, включая остатки ее перегонки, и из отработанного масла;

– производство продуктов для нефтехимической промышленности, а также для производства дорожных покрытий;

– производство нефтепродуктов: отбеливателей, вазелина, парафина, нефтяного кокса и т.д.;

– производство нефтяных брикетов – смешивание биотоплива с нефтью (например, производство газохола).

Также включает:

– получение сжиженных газов при очистке нефти

Очистка нефти происходит в несколько этапов: фракционирование, прямая перегонка неочищенной нефти и разложение (крекинг-процесс).

4. Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами

Эта деятельность включает:

– оптовую торговлю топливом, смазками, смазочными веществами, маслами, такими как: древесный уголь, уголь, кокс, дрова, бензин-растворитель, сырая нефть, неочищенное масло, дизельное топливо, бензин, мазут, печное топливо, керосин, сжиженные горючие газы, бутан и пропан, смазочные масла и консистентная смазка, очищенные нефтепродукты

5. Торговля оптовая твердым топливом

6. Торговля оптовая моторным топливом, включая авиационный бензин

7. Исследование конъюнктуры рынка;

8. Деятельность по предоставлению прочих финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению

Этот вид деятельность позволяет:

– предоставлять финансовых услуг, за исключением деятельности по предоставлению финансовых услуг финансовыми организациями;

Эта деятельность не включает в себя:

– страхование и пенсионное обеспечение

9. Деятельность по управлению финансово-промышленными группами.

Имущество Общества составляет единый хозяйственный комплекс, в который входят все виды имущества, предназначенные и необходимые для его деятельности, включая земельные участки, сооружения, а также другое недвижимое имущество, оборудование, инвентарь, сырье, продукцию, права требования, долги, а также зарегистрированные юридические права.

ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» осуществляет владение, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с целью и видами своей деятельности и в порядке, установленном законодательством и Уставом. Общество имеет право продавать и передавать другим юридическим и физическим лицам, обменивать и сдавать в аренду здания, оборудование, транспортные средства, инвентарь и другие материальные ценности, а также списывать их.

Участники Общества вправе:

– участвовать в управлении делами Обществом в порядке, установленным уставом ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» и Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственности»;

– получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в установленном его Уставе порядке;

– принимать участие в распределении прибыли ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»;

– продать свои доли или части доли в уставном капитале Общества одному или несколькими участниками данного общества или другому лицу;

– выйти из Общества путем отчуждения своей доли;

– потребовать приобретения Обществом доли;

– получить в случае ликвидации ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимости;

– участники Общества, доли которых в совокупности составляют не менее 10% уставного капитала Общества, вправе требовать в судебном порядке исключения из Обществ участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями делает невозможной деятельность ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» или существенно ее затрудняет.

Высшим органом ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» являются Общее собрание участников Общества. В случае, когда участником Общества является одно лицо, оно принимает на себя функции Общего собрания участников.

Каждый участник Общества имеет на Общем собрании участников Общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ».

К компетенции Общего собрания участников относятся:

– определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

– изменение Устава ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ», в том числе изменение размера уставного капитала;

– образование исполнительных органов Общества и досрочного прекращение их полномочий, а также принятия решения, а передаче полномочий единоличного исполнительного органа. Общества коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю;

– избрание и долгосрочное прекращение полномочий Ревизионной комиссии Общества;

– утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

– принятие решения о распределении чистой прибыли между участниками Общества;

– утверждение документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества;

– принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

– назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;

– принятие решений об одобрении крупных сделок Общества;

– принятие решений об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;

– принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;

– назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

– решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом.

Решения по всем вопросам принимаются большинством не менее 2/3 голосов от общего числа голосов участников Общества.

ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» представляет собой мини-нефтеперерабатывающий завод по переработке стабильного газового конденсата и нефти. Является предприятием нефтехимической промышленности и поставщиком нефтепродуктов в Центральном регионе России.

Производственная мощность установки (1-я очередь) составляет 100 тыс. тонн сырья в год. В настоящее время разрабатывается техническая документация по увеличению проектной мощности нефтепереработки до 500 000 тыс. в год. На предприятии реализуется инновационная стратегия, которая в качестве приоритетных определила задачи поэтапной модернизации технологической схемы предприятия с целью повышения качества выпускаемой продукции, сокращения эксплуатационных затрат, повышение безопасности производства и сохранения среды обитания. Все это обуславливает высокие требования, которые предоставлены не только к качеству продукции, но и организации производства на предприятии.

Основным видом деятельности ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» является переработка нефти и производство качественного топлива.

С 2013 года, на три года раньше нормативных требований, завод полностью перешел на выпуск бензина и дизельного топлива высокого экологического класса Евро-5.

Основные производственные показатели ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» в 2016 году:

выпуск высокооктанового бензина Евро-5 – 0,5 тыс тонн;

выпуск дизельного топлива Евро-5 – 0,5 тыс тонн.

Основные виды продукции:

- бензин и дизельное топливо Евро-5;
- авиационный керосин, судовое топливо;
- полимеры для производства окон ПВХ, труб, упаковки;
- сжиженный газ для коммунально-бытовой сферы, нефтехимии и дальнейшего производства пластиков, синтетических каучуков;
- битум для дорожных работ;
- гранулированная сера для производства удобрений.

Основные финансовые показатели деятельности компании представлены в таблице 2.1.

Из таблицы 2.1 видно, что в рассматриваемом периоде произошло увеличение всех показателей финансово-хозяйственной деятельности компании. Улучшение показателей работы компании выразилось в: росте выручки от реализации, увеличении объема выполненных работ, снижении к концу периода суммы прочих расходов, увеличении суммы полученной чистой прибыли.

Таблица 2.1 – Динамика основных показателей деятельности ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» за 2014-2016 гг.

Показатель	Абсолютные величины, тыс. руб.					Удельный вес, %				
	Год			Отклонение		Год			Отклонение	
	2014	2015	2016	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2014	2015	2016	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Выручка- нетто	387160	445112	523800	57952	78688	100	100	100	0	0
Себестоимость	305564	342924	413492	37360	70568	78,92	77,04	78,94	-1,88	1,9
Валовая прибыль	81596	102188	110308	20592	8120	21,08	22,96	21,06	1,88	-1,9
Управленческие расходы	36984	51056	56008	14072	4952	9,55	11,47	10,69	1,92	-0,78
Прибыль (убыток) от продаж	44612	51132	54300	6520	3168	11,52	11,49	10,37	-0,03	-1,12
Прочие операционные доходы	360	220	136	-140	-84	0,09	0,05	0,03	-0,04	-0,02
Прочие операционные расходы	808	1336	448	528	-888	0,21	0,3	0,09	0,09	-0,21
Прибыль (убыток) до налогообложения	44164	50016	53988	5852	3972	11,41	11,24	10,31	-0,17	-0,93
Налоговые платежи	4984	6120	7300	1136	1180	1,29	1,37	1,39	0,08	0,02
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	39180	43896	46688	4716	2792	10,12	9,86	8,91	-0,26	-0,95

В целом же при первом рассмотрении результатов деятельности ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» заметна положительная тенденция. Кроме того, растущие показатели выручки и себестоимости выполненных работ говорят о расширении объемов деятельности компании.

Структуру затрат компании рассмотрим в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика и структура себестоимости

Показатель	Абсолютные величины, тыс. руб.					Удельный вес, %				
	Год			Отклонение		Год			Темпы роста	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Материальные затраты	165728	198036	264796	32308	66760	54,24	57,75	63,84	19,49	33,71
Затраты на оплату труда	40192	43792	46551	3600	2759	13,15	12,77	11,22	8,96	6,30

Взносы во внебюджетные фонды	13048	14216	14700	1168	484	4,27	4,15	3,54	8,95	3,40
Амортизация ОС	19312	16632	15464	-2680	-1168	6,32	4,85	3,73	-13,88	-7,02
Прочие затраты	67284	70248	73252	2964	3004	22,02	20,49	17,67	4,41	4,28
Итого	305564	342924	414763	37360	70568	100	100	100	12,23	21,01

Из расчетов видно, что в 2014 – 2016 гг. большую часть затрат составляли материальные затраты. При этом к концу рассматриваемого периода их доля дополнительно увеличилась.

Кроме того, высок удельный вес затрат на оплату труда (вместе со взносами во внебюджетные фонды), доля которых к концу рассматриваемого периода сократилась (что связано с ростом общей суммы себестоимости при невысоких темпах прироста затрат на оплату труда).

Из этого следует, что производственно-экономическую деятельность компании можно считать трудо- и материалоемкой.

Таким образом, ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» является нефтеперерабатывающим предприятием, которое обеспечивает рынок топлива столичного региона. С 2015 года ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» ведет комплексную модернизацию завода, последовательно избавляется от устаревших производственных объектов и активно внедряет современные промышленные технологии. В рассматриваемом периоде произошло увеличение всех показателей финансово-хозяйственной деятельности компании. Об улучшение работы компании свидетельствуют следующие показатели: рост выручки от реализации, увеличение объема выполненных работ, снижение к концу периода суммы прочих расходов, увеличении суммы полученной чистой прибыли.

2.2. Анализ состава, структуры и движения персонала

Обеспеченность предприятия персоналом, его эффективное использование являются ключевыми факторами результативной работы предприятия [20].

В процессе анализа использования трудовых ресурсов изучается движение персонала, так как любые изменения, происходящие в структуре трудовых ресурсов, отражаются на результатах деятельности всего предприятия.

Анализ персонала предприятия ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» начнем с рассмотрения его динамики и численности.

Таблица 2.3 – Динамика списочной численности персонала ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

Год			
	2014	2015	2016
Кол-во человек	315	323	330

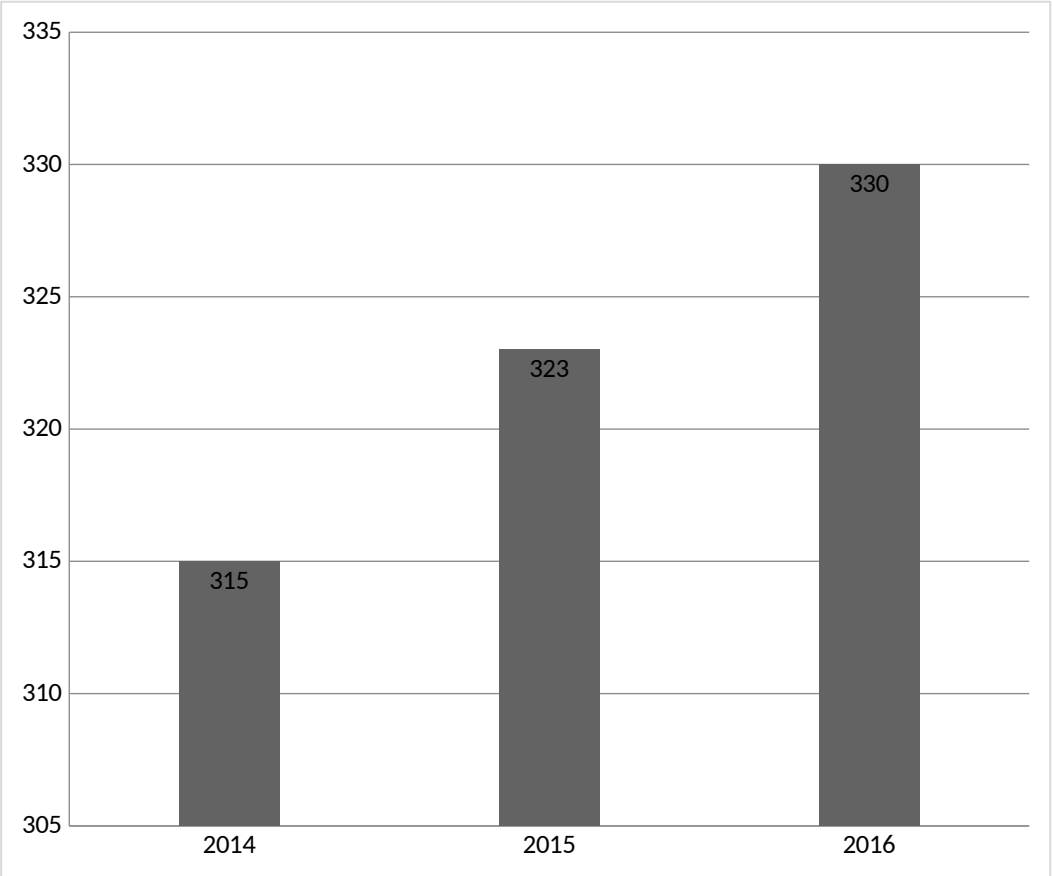

Рисунок 2.1. – Динамика списочной численности персонала ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

По результатам расчетов видно, что численность персонала ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУК» постоянно увеличивается с 2014 года по 2015 на 2,5%, а с 2015 года по 2016 на 2,1%.

Основной причиной увеличения численности персонала является-рост объемов производства в компании.

Таблица 2.4 – Структура списочной численности персонала ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

Структура	Год		
	2014	2015	2016
Руководители	33	36	38
Специалисты	49	50	52
Рабочие	233	237	240
Всего	315	323	330

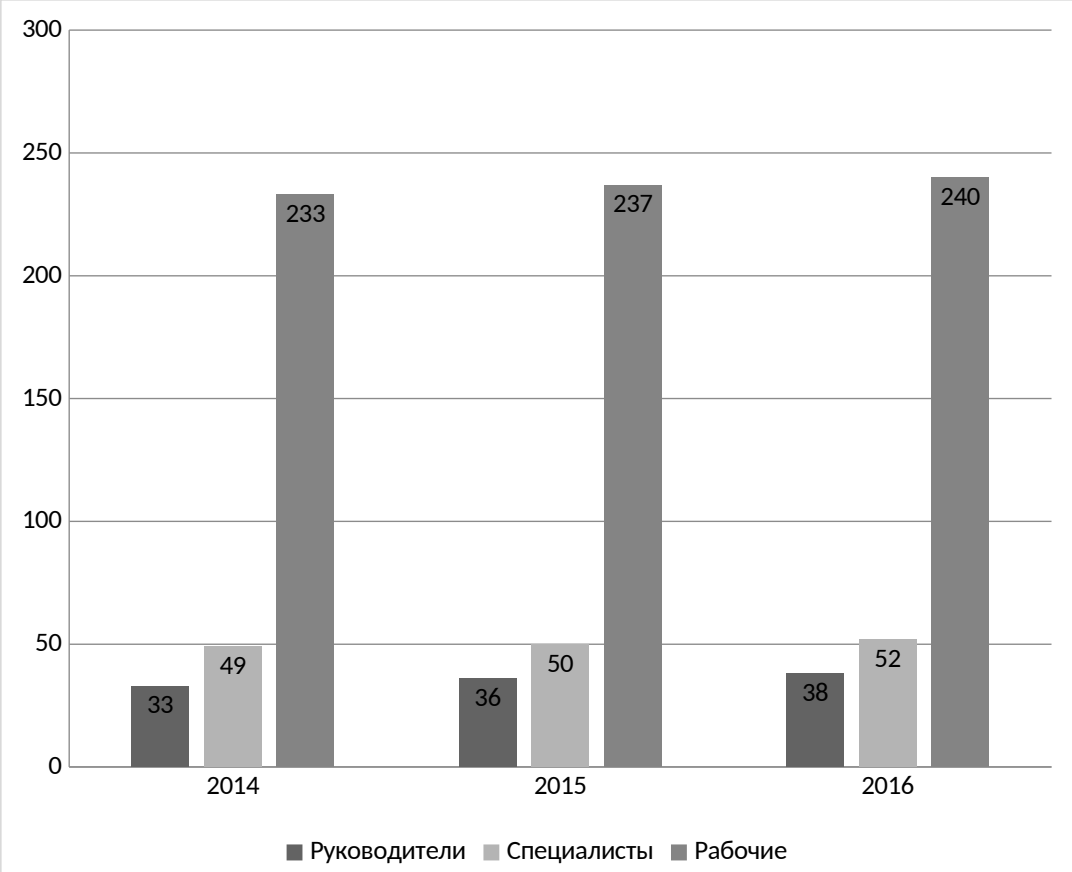

Рисунок 2.2 – Структура списочной численности персонала ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

Как видно из диаграммы, рост происходит по каждому виду работников. Количество руководителей с 2014 года по 2016 возросло на 15,15, специалистов на 6,12%, рабочих на 3,0%. Причиной роста так же является появление новых клиентов и увеличение объемов производства.

Далее рассмотрим структуру персонала по возрасту за 2016 год.

Таблица 2.5 – Возрастная структура персонала предприятия ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

Структура	Возраст			
	до 30 лет	30-40 лет	40-50 лет	>50 лет
Руководители	6	14	11	7
Специалисты	13	25	8	6
Рабочие	36	76	64	64

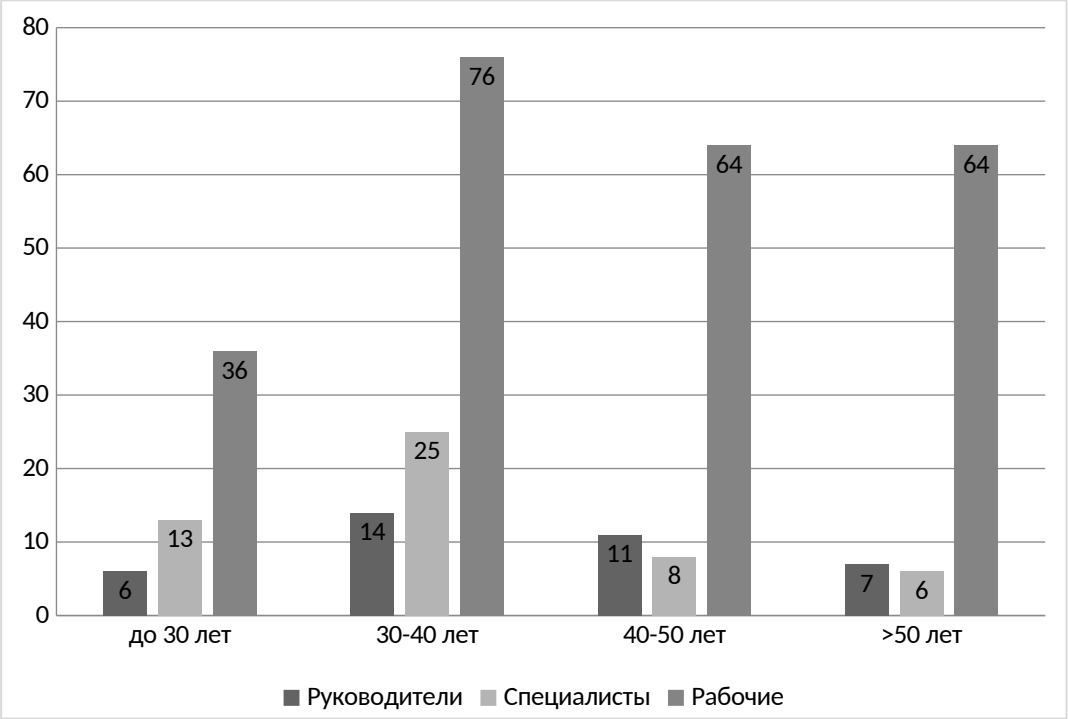

Рисунок 2.3 – Возрастная структура персонала предприятия ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

Сотрудников до 30 лет – 55 человек. Из них основное число составляют рабочие (36 человек). Основная часть руководителей приходится на возраст

от 30 до 40 лет, так же, как и специалистов и рабочих. Общее их количество составляет 115 человек. Практически одинаково приходится на возраст от 40 до 50 и свыше 50 лет работников. В совокупности их число составляет 83 и 77 человек. Основной частью персонала являются рабочие, это связано со спецификой производственной деятельности ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ».

Далее рассмотрим структуру персонала по уровню образования за 2016 год.

Таблица 2.6 – Структура персонала по уровню образования ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

Вид образования				
Структура	2 высших образования	Высшее (магистратура)	Высшее (бакалавр)	Среднее специальное
Руководители	10	25	3	0
Специалисты	6	36	10	0
Рабочие	0	36	120	84

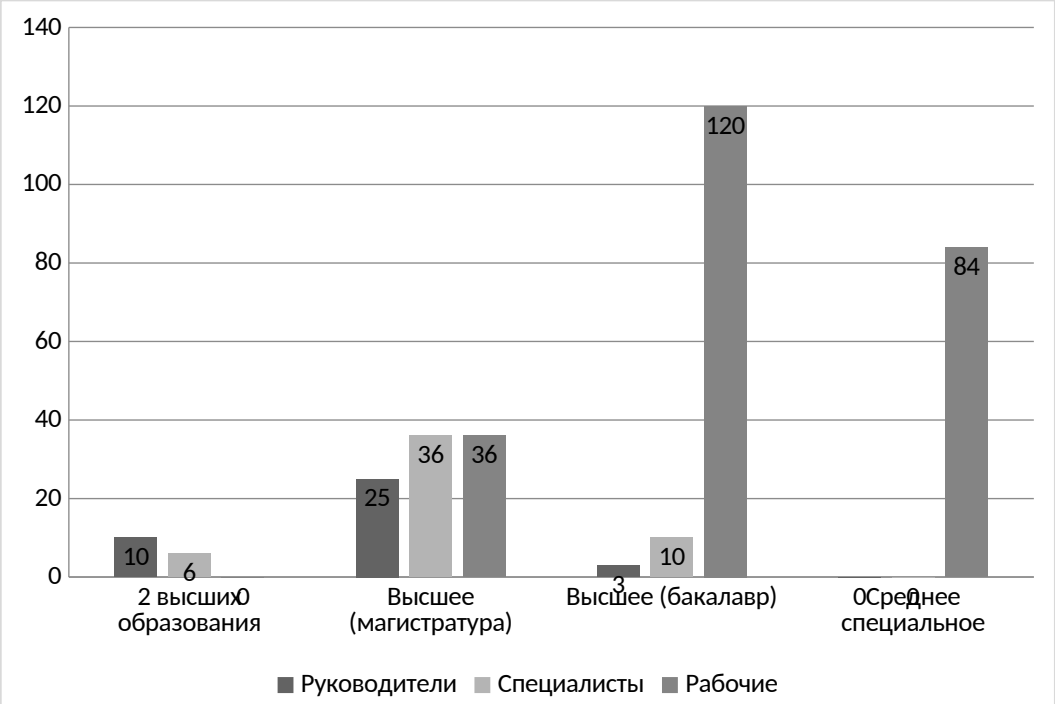

Рисунок 2.4 – Структура персонала по уровню образования ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

Большая часть руководителей имеют 2 высших или высшее (магистратура) образование, имеющие высшее (бакалавр) в данный момент повышают свою квалификацию. Специалисты в основном имеют степень магистра (36 человек). Рабочие имеют степень бакалавра и среднее специальное образование. Их общее количество составляет 204 человека. 36 рабочих, имеющих степень магистра, являются лидерами среди работников предприятия ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ».

Таблица 2.7 – Показатели движения персонала предприятия ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

Показатель / год	2015	2016
Численность на начало года, чел.	315	323
Принято, чел.	18	30
Уволены по собственному , чел.	0	3
Численность на конец года, чел.	323	330
Истечение срока трудового договора, чел.	3	5
Среднесписочная численность персонала, чел.	319	327
Ушли на пенсию, чел.	7	15
Коэффициент оборота по приему, %	5,6	9,2
Коэффициент оборота по выбытию, %	3,1	7
Коэффициент текучести, %	0,9	2,5

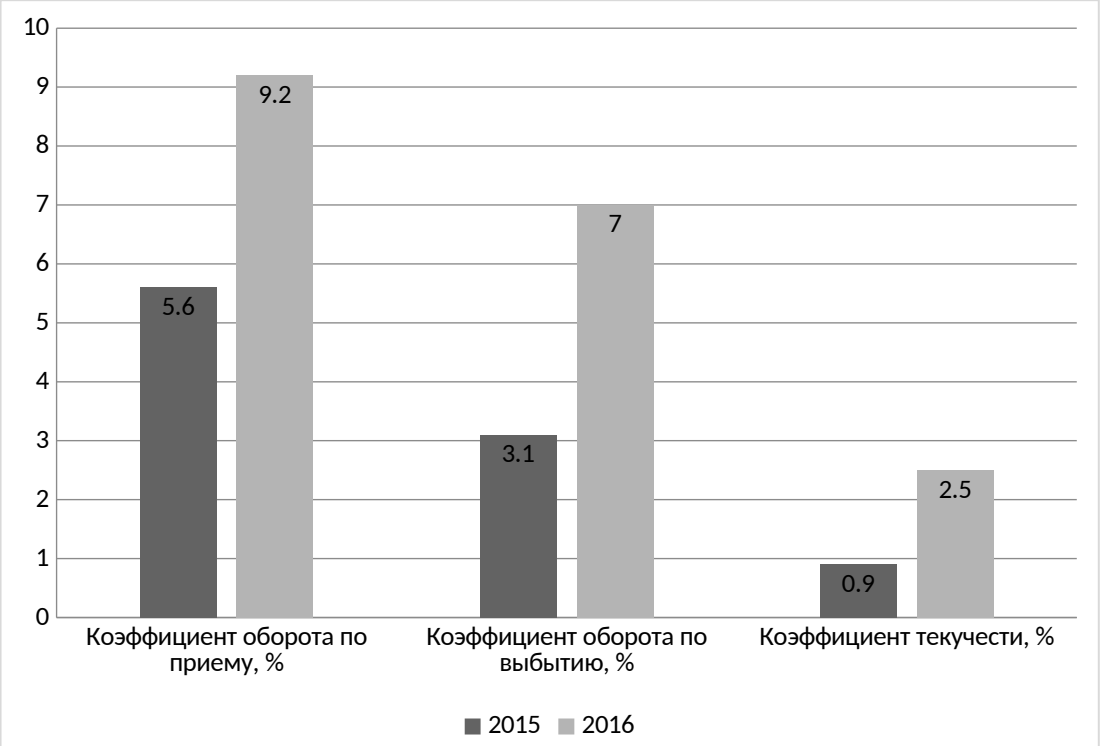

Рисунок 2.5 – Показатели движения персонала предприятия ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

Коэффициент оборота по приему растет и к 2016 году он составляет 9,2%. Это связано с обновлением кадров в плане замещения сотрудников, ушедших на пенсию, и с истекшим сроком трудового договора.

Коэффициент оборота по выбытию так же растет и составляет 7%, так как в 2016 году большее количество сотрудников ушло на пенсию.

Коэффициент текучести тем временем намного меньше и составляет 2,5%, так как в 2016 году было уволено по собственному желанию 3 человека и у 5 сотрудников истек срок трудового договора.

Данное движение персонала не угрожает стабильности трудового коллектива и эффективности труда.

Динамика показателей движения персонала предприятия.

Таким образом, по результатам проведенного анализа персонала компании установлено, что за рассматриваемый период происходило постоянное увеличение численности персонала – с 315 до 330 чел.; общий прирост за 2 года составил 15 человек. Большая часть коллектива компании находится в возрасте 30-40 лет, т.к. специфика предприятия своеобразная и

требует от сотрудников мобильности и готовности к опасным и трудоемким процессам. Основную часть составляют рабочие (73% от общей численности). Большую часть персонала предприятия составляют лица с высшим образованием степени бакалавра и средним специальным образованием – итого 204 человека, 61,8% от общей численности.

2.3. Анализ системы управления персоналом

В организационной структуре ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» выделен отдельный элемент системы управления персоналом: отдел кадров. На стратегическом уровне управлением кадрами занимается Генеральный директор и его заместители. Отдел кадров ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» представлен 3 сотрудниками: директором по управлению персоналом и двумя менеджерами по управлению персоналом (рис. 2.6).

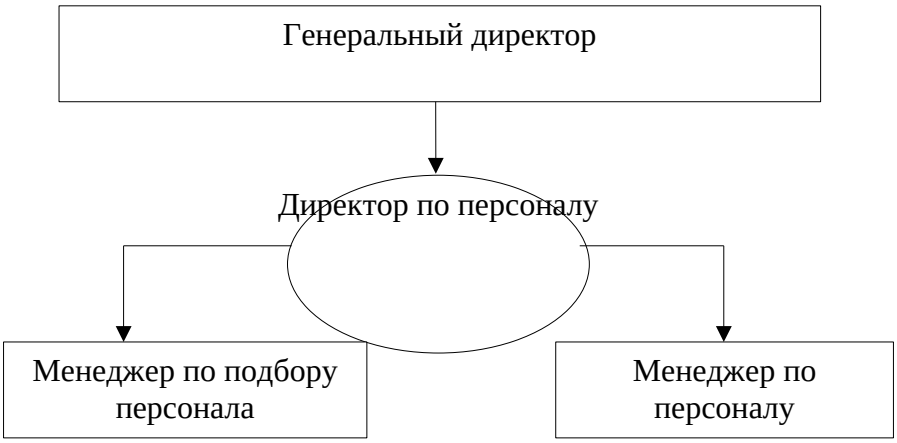

Рисунок 2.6 – Структура отдела управления персоналом ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

Как видно из схемы директор по управлению персоналом подчиняется непосредственно Генеральному директору ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ». Отдел персонала тесно взаимодействует со всеми отделами ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» и с каждым сотрудником лично.

Данная организация отдела по управлению персоналом обладает существенными недостатками. Это, прежде всего, его малочисленность.

Имея всего трех человек невозможно эффективно решать многочисленные задачи управления персоналом на предприятии.

Система управления персоналом ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» включает следующие элементы, характеризуемые направления деятельности:

– отбор и подбор персонала;

– адаптация новых сотрудников;

– профессиональная подготовка и развитие персонала;

– оценка сотрудников;

– кадровое делопроизводство.

ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» использует комбинированную систему управления, которая предусматривает вертикальные и горизонтальные связи между элементами структуры. Отдел кадров ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» систематически планирует свою работу, ведет самостоятельное делопроизводство, имеет штампы установленного образца для оформления трудовых книжек, приема на работу и увольнения.

При рассмотрении системы управления персоналом компании можно видеть, что она не включает в себя все необходимые элементы – таблица 2.8.

Таблица 2.8 – Состав системы управления персоналом ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

Элемент системы управления персоналом	Наличие элемента в рассматриваемой компании
Кадровое планирование	Частично
Нормирование труда	Частично
Определение существующей потребности в найме работников	Есть
Набор сотрудников	Есть
Отбор из претендентов на вакантное место	Есть
Последующий найм сотрудников	Есть
Программы адаптации нанятого персонала	Отсутствуют
Обучение персонала	Только самообразование
Программы карьерного роста	Отсутствуют
Мотивация и стимулирование	Частично (только материальные методы)

Контроль за деятельностью персонала	В основном, применяются дисциплинарные наказания

Рассмотрим кратко каждый из перечисленных в таблице 2.8 элементов системы управления персоналом ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ».

Кадровое планирование персонала в компании используется частично. Это связано с тем, что планирование в компании персонала на средне- и долгосрочную перспективу не производится, и ограничивается лишь составлением плана на очередной финансовый год.

Четкой, научно обоснованной системы нормирования труда в рассматриваемой компании также нет. Поэтому плановая численность персонала рассчитывается на краткосрочную перспективу исходя из приблизительных нормативов, которые часто заимствуются (из-за отсутствия собственных разработок) из практики работы компаний, а то и из сети Интернет, занимающихся в иных регионах аналогичным бизнесом (без учета поправок на экономические и нормативно-правовые особенности ведения бизнеса).

Именно таким образом – на основе приблизительных нормативов и без учета долгосрочных перспектив, часто в последней декаде уходящего финансового года проводится определение потребности в найме работников.

Исходя из определенной в конце года потребности в найме работников, производятся процедуры набора, отбора и последующего найма персонала.
При наборе персонала компания использует как внешние, так и внутренние источники (рисунок 2.7).

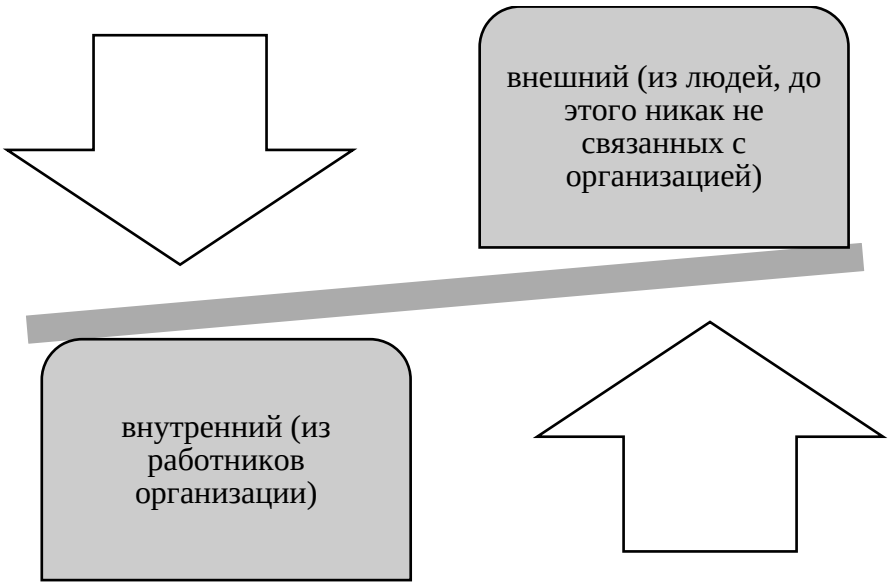

Рисунок 2.7 – Источники найма персонала ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

К внутренним источникам относятся – собственные работники, которые предлагают своих родственников и знакомых на образующиеся вакантные места. К достоинствам внутренних источников набора персонала относится тот факт, что предлагаемые на вакантные места кандидаты известны персоналу, и работники компании могут за них поручиться. К недостаткам можно отнести то, что возможны ситуации, когда на вакантное место будет приглашен не высококлассный специалист, который, хоть и является профессионалом в своем деле, но не является знакомым или родственником работников компании, а человек, состоящий в дружеских или родственных связях с работником компании, но обладающий меньшими профессиональным опытом и знаниями.

К внешним источникам найма персонала, к которым наиболее часто прибегает компания, можно отнести: обращение в Центр занятости, поиск кандидатов через кадровые агентства или через находящиеся в открытом доступе резюме из банка вакансий различных порталов, где ищут работу.

Процесс отбора кандидатов на вакантное место ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» может включать в себя следующие процедуры:

1) анкетирование кандидата;

2) собеседование либо с руководителем, либо со специалистом компании;

3) повторное собеседование с руководителем компании.

Обходимо отметить, что не все вакантные места закрываются компанией путем использования всех трех перечисленных выше процедур. Иногда процесс отбора оканчивается на этапе анкетирования, иногда, при приеме кандидата на важное в деятельности компании место, проводятся все три перечисленные выше процедуры отбора.

Процесс найма сотрудника в ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» включает в себя:

1) заполнение всех необходимых анкетных данных и предоставление требуемых документов работнику кадровой службы компании (документы для постановки на учет в качестве работника компании в налоговой инспекции; во внебюджетных фондах: пенсионном, социального страхования, медицинского страхования; в военкомате (если работник является военнообязанным));

2) заключением с работником трудового договора (срочного, или на постоянной основе).

Данные о работнике заносятся в базу кадровика компании, а также в бухгалтерскую базу для начисления заработной платы и налогов в соответствии с действующим законодательством РФ.

Никакие программы по адаптации вновь принятых работников на рабочем месте в рассматриваемой компании не применяются.

К сожалению, в компании нет действующих программ, направленных на профессиональное развитие и повышение квалификации. При этом руководство компании активно поддерживает стремление сотрудников к самообразованию.

Точно также, в рассматриваемой компании отсутствуют программы карьерного роста. При этом в перспективе руководство ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» планирует разработку и применение таких

программ.

В Обществе основной акцент в плане мотивации и стимулирования персонала к высокопроизводительному труду отведен в основном лишь материальному стимулированию. В представлении руководства компании в современном материальном мире для того, чтобы персонал хорошо трудился, достаточно платить высокую заработную плату. С этой целью за качественное и досрочное выполнение поставленных задач специальным приказом по предприятию предусмотрены достаточно высокие премиальные выплаты, что, безусловно, положительно влияет на мотивацию сотрудников.

Однако, известно, что использование не затратных, но при этом достаточно эффективных нематериальных методов стимулирования труда также положительно влияют на производительность труда, и способные, в совокупности с материальными методами дополнительно повышать мотивацию и производительность персонала. Поэтому отсутствие нематериальных методов мотивации и стимулирования можно считать отрицательным моментом в действующей системе управления персоналом.

В процессе изучения системы мотивации ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» с использованием модели Герц Берга был проведен опрос общественного мнения персонала ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» с помощью которых были выявлены существующие показатели мотивации, представленные в табл. 2.9.

Таблица 2.9 – Показатели мотивации
ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» по теории Герц Берга

Факторы	Мотивирующие факторы (Заставляют работать лучше, %)	Гигиенич.факторы (Делают работу более приятной, %)	И то и другое %
Факторы повышающие производительность			
Возможность продвижения	48	22	16
Хорошая з/плата	45	27	22

З/плата зависящая от качества работы	43	31	16
Признание	41	34	17
Работа, дающая возможность развивать способности	40	27	20
Работа, позволяющая мне заниматься своими делами	37	33	17
Высокая доля ответственности	36	28	14
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творческого подхода	35	31	20
Факторы делающие работу более приятной			
Дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое отношение	24	45	18
Информированность	21	49	16
Гибкий график работы	20	48	12
Хорошие отношения с начальством	19	52	12
Работа с людьми, которые нравятся	17	54	13
Работа без напряжения и спешки	15	61	13
Чистое, тихое рабочее место	12	56	12
Удобное расположение места работы	12	56	12

Удовлетворенность оплатой труда по категориям персонала ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» представлена на рисунке 2.8.

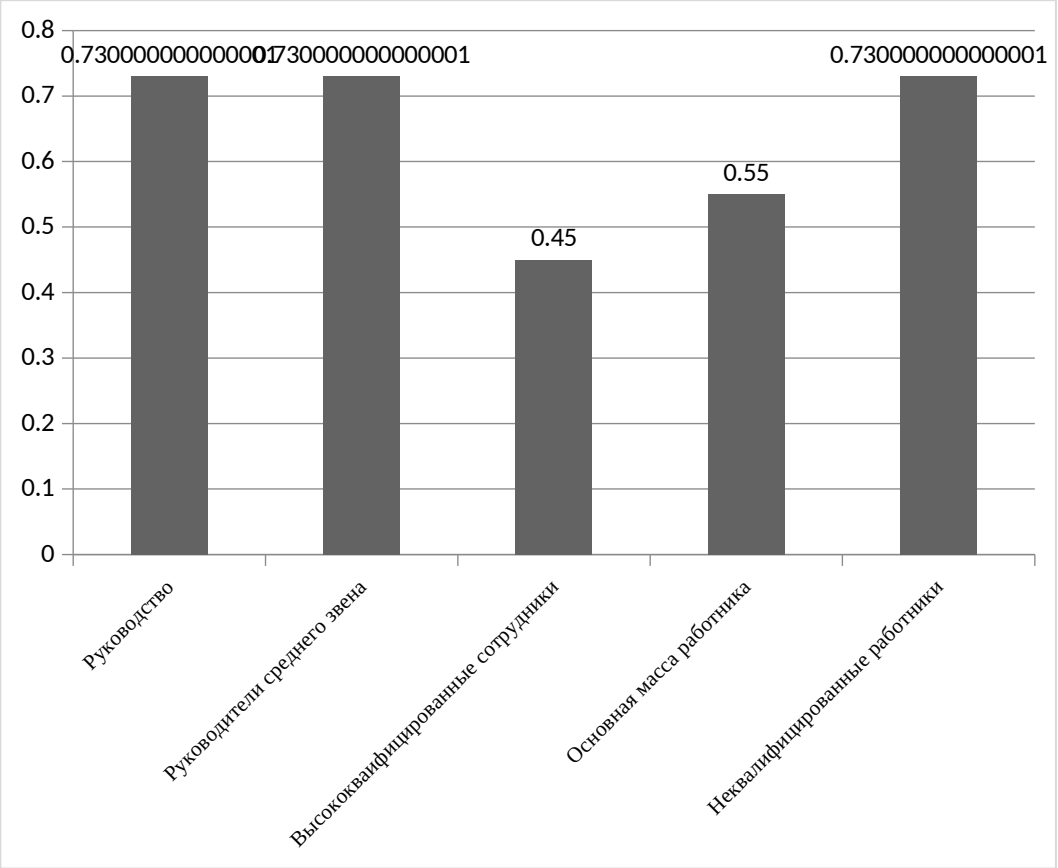

Рисунок 2.8 – Индексы удовлетворенности оплатой труда разных категорий персонала ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

По данным рисунка можно сделать вывод, что заработная плата является важнейшим фактором побуждения к эффективному труду. Но удовлетворение оплатой труда разных категорий персонала ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» имеет разный уровень для разных категорий персонала. Наибольший уровень удовлетворенности отмечается у руководства и неквалифицированных сотрудников ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ», а у высококвалифицированного персонала, который составляет основную массу персонала – существенно ниже.

В компании в качестве элемента системы управления персоналом используется контроль. Он, в основном, связан с контролем за соблюдением выполнения трудовой дисциплины работниками компании, и выражается в применении дисциплинарных наказаний к провинившимся работникам.

В целом, как видно из краткой характеристики действующей системы

управления персоналом ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ», в рассматриваемой компании требуемые элементы целостной системы управления персоналом используются частично. Часть элементов системы управления персоналом не используется вообще, часть из перечисленных элементов используется не в полном объеме, стратегия управления персоналом отсутствует.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

3.1. Формирование стратегии управления персоналом компании

Современные условия хозяйствования требуют постоянного повышения эффективности деятельности предприятия, роста его экономической стабильности и конкурентоспособности путем совершенствования менеджмента.

В ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» требуемые элементы целостной системы управления персоналом используются частично. Часть элементов системы управления персоналом:

1) не используется вообще;

2) часть из перечисленных элементов используется не в полном объеме.

Основной причиной сложившейся ситуации является отсутствие как таковой в компании стратегии управления персоналом. И это обстоятельство является значительным минусом в деятельности компании.

Однако, несмотря на то, что как таковой стратегии управления персоналом у ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» нет, подспудно руководство компании, желая того, или нет, все-таки проводит определенную кадровую политику, которая основывается на определенных стратегических решениях.

Действующую в настоящее время в ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» стратегию управления персоналом можно охарактеризовать как синтез потребительской и партнерской стратегии управления персоналом.

На основании приведенных данных, а также основываясь на том, что рассматриваемая компания в данный момент находится на стадии роста (по жизненному циклу компании), можно рекомендовать ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» разработать стратегию по управлению персоналом партнерского типа.

При этом разрабатываемая стратегия управления персоналом должна быть разбита на два периода – среднесрочный и долгосрочный – таблица 3.1.

Таблица 3.1 – Основные черты предлагаемой стратегии управления персоналом в зависимости от жизненного цикла ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

Стадии жизненного цикла компании	Основные черты предлагаемой кадровой стратегии
Переход от стадии становления к стадии роста	Гибкие рабочие модели Привлечение приверженных и высокомотивированных работников Конкурентная оплата труда Снижение заформализованности системы управления персоналом
Стадия роста	Использование прогрессивных методов подбора, отбора и найма персонала Совершенствование механизмов адаптации, развития и обучения персонала Модернизация действующей системы карьерного роста Фокусирование на достижении высокой степени лояльности и приверженности персонала Развитие и поддержание стабильных трудовых отношений
Переход от стадии роста к стадии спада	Особое внимание уделять стоимости рабочей силы и производительности труда Снижение уровня напряженности между сотрудниками

Как видно из представленных данных, среднесрочный период должен охватывать ту стадию, на которой в настоящее время и находится компания, а именно, стадию перехода от становления к развитию. Предлагаемая стратегия управления персоналом ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» должна действовать от 2 до 3 лет.

Дальше последует стадия роста ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ», которая продлится от 3 до 5 лет, и потребует соответствующих корректив в предлагаемую стратегию управления персоналом.

После стадии роста, как для любой компании, для ООО

«ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» наступит стадия спада, что также потребует внесения корректировок в предлагаемую к применению стратегию управления персоналом. Планируется, что наступление данной стадии жизненного цикла компании наступит через 10-15 лет с момента принятия предлагаемой стратегии управления персоналом.

Принципиальная схема работы, предлагаемой ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» стратегии управления персоналом представлена на рисунке 3.1.

Как видно из представленной схемы, стратегия управления персоналом предприятия должна быть разбита на следующие блоки:

1) блок планирования численности персонала компании. В свою очередь, планирование численности работников должно базироваться на разработанных применительно для рассматриваемого предприятия нормативов выполняемых работ;
2) блок подбора, отбора и найма персонала;
3) блок адаптации принятого на работу персонала;
4) блок профессионального обучения и развития персонала;
5) блок мотивации и контроля деятельности персонала;
6) блок карьерного роста.

Каждый из перечисленных блоков (по сути, направлений кадровой политики компании) должен поддерживаться определенными практическими действиями, что, в свою очередь, требует формирования операционных подсистем по каждому блоку.

Кроме того, предлагаемая стратегия управления персоналом должна иметь информационное, финансовое, нормативно-правовое и методологическое подкрепление (обоснование).

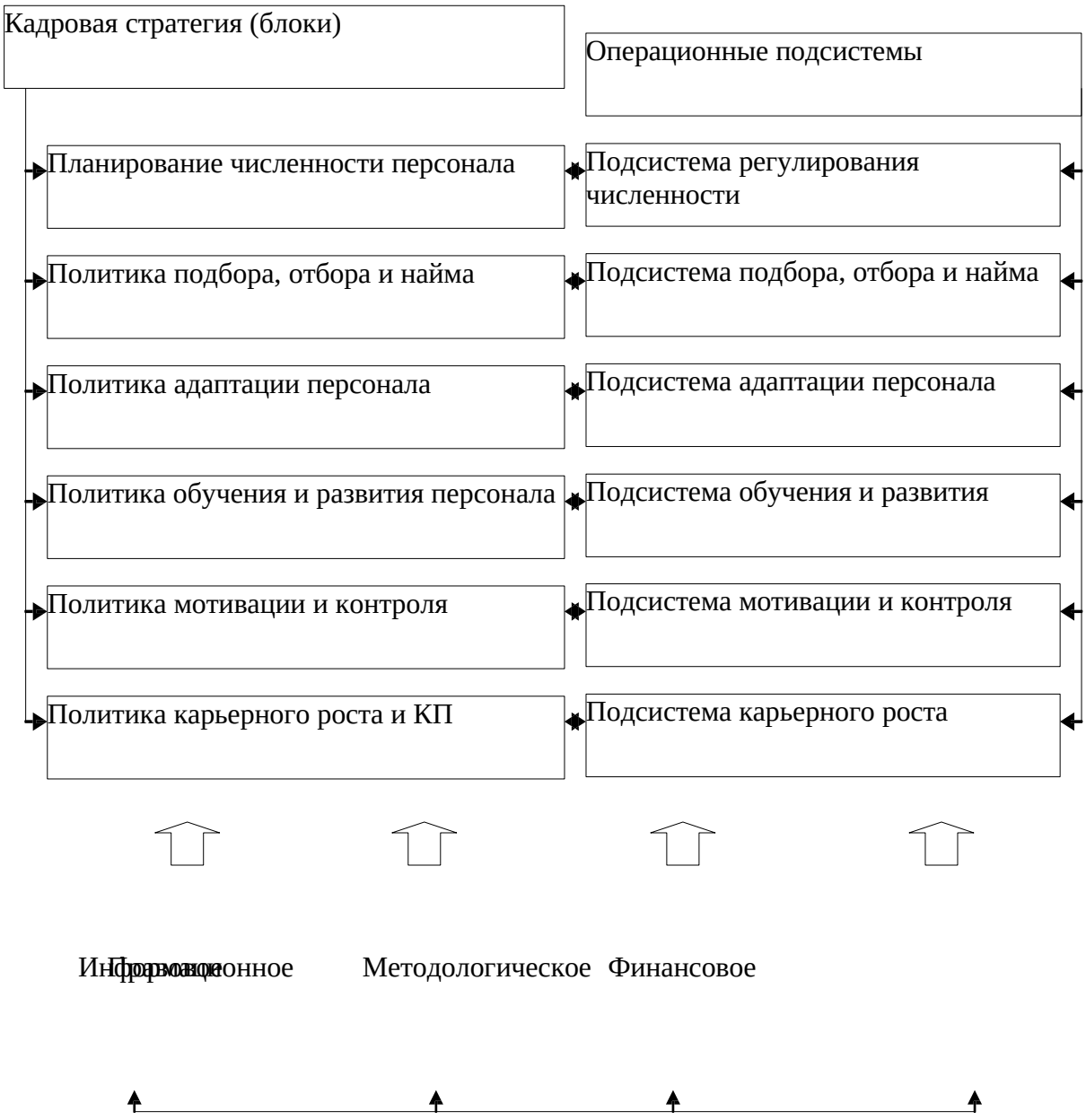

Рисунок 3.1 – Характеристика рекомендуемой ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» стратегии управления персоналом

Кроме того, реализация предлагаемой стратегии управления персоналом потребует выполнения следующих действий:

1) организация отношений и связей с рынком труда и внутрифирменными трудовыми ресурсами;

2) выбор и реализация стиля управления персоналом;

3) стандартизация рабочих мест и условий труда;

4) разработка в рамках программ мотивации критериев признания личных успехов в труде;

5) выбор и применение оптимальной системы оплаты труда для каждой категории работников;

6) разработка коммуникационной политики.

Рассмотрим каждый блок предлагаемой стратегии управления персоналом подробней. Блок «Планирование численности персонала».

В рамках данного блока стратегия управления персоналом предусматривает:

1) изучение нормативов планирования численности персонала по опыту успешных компаний отрасли (отечественный и зарубежный опыт);

2) корректировка известных нормативов под особенности деятельности компании на рынке и утверждение их на уровне компании;

3) пробные испытания нормативов в среднесрочной перспективе;

4) мониторинг использования нормативов и выявление возможных расхождений;

5) корректировка (при необходимости) установленных нормативов.

Блок «Политика подбора, отбора и найма» – сравнение используемых в настоящее время стратегии управления персоналом и предлагаемой к применению стратегии представлено в таблице 3.2.

Блок «Политика адаптации персонала».

Основной принцип данного блока стратегии управления персоналом должен звучать следующим образом: «быстро влился и приносит результат».

Компания должна оказать поддержку каждому новому сотруднику, в противном случае она получит нелояльного, неуверенного специалиста. Он почувствует себя некомфортно, будет уверен, что его обманули. Последствия этого могут отразиться на эффективности работы, повысить текучесть персонала, следовательно, и расходы компании.

Таблица 3.2 – Сравнение положений используемой в настоящее время стратегии и предлагаемой к применению стратеги

Действующая стратегия	Предлагаемая к применению стратегия
Воспитывать таланты внутри компании	Внедрять таланты со стороны на всех уровнях
Нанимать тогда, когда освобождаются должности	Постоянно вести «охоту» за высококлассными специалистами
Пользоваться несколькими традиционными ресурсами	Пользоваться разными источниками поиска талантов
Давать объявления для ищущих работу	Находить средства связаться с кандидатами, которые пассивно ищут работу
Определить диапазон вознаграждения, и не выходить за его рамки	Нарушать правила вознаграждения (чтобы завоевать нужных кандидатов)
Главное при найме - отбор кандидатов	Главное при найме – и отобрать кандидатов и убедить их
Нанимать по необходимости, без планирования	Разработать правила привлечения для каждого типа талантливых кандидатов

Один из важных моментов в адаптации сотрудников – такой подход к информированию о должности и особенностях компании, который максимально соответствует ее предложению. Это связано с тем, что несовпадение ожиданий и реальности приведет к провалу.

Новичок должен знать заранее в общих чертах, что ему предстоит делать, чем занимается организация, сколько он может заработать на этой должности, есть ли у него перспективы роста, кто его руководитель. Приукрашивание действительности в объявлении о работе закладывает серьезные проблемы на будущее.

Вторая особенность предлагаемой стратегии управления персоналом по данному блоку – это его плановость. Период адаптации должен быть определен максимально четко. Сотрудник должен знать, что ему следует

делать в первые дни, недели, месяц работы, какие задачи перед ним стоят на испытательном сроке. Каждый рабочий час должен быть расписан. Из-за неопределенности сотрудник может почувствовать неуверенность и не востребованность, а стресс усилит воздействие этой эмоции.

Уже в первые недели и месяцы работы новый сотрудник показывает свои профессиональные и личностные качества. По ним можно судить, насколько было адекватно его назначение и каковы его перспективы роста в компании. Но поначалу, пока ресурсы новичка еще не стали очевидными, ему можно описать несколько реальных перспектив в компании, например, что в будущем он может стать во главе направления, получить прибавку, взяв на себя новый проект и так далее.

Перспективы должны быть общими, но соответствующими действительным возможностям. Если сотрудник покажет себя достойно, его развитие определит выбор интересных ему направлений.

Эффективность адаптации зависит от следующих факторов: личностных (характерологических особенностей работника); профессиональных (стаж, квалификация работника); психологических (ожидания и восприятие своего места работником); социальных (отношения и правила в коллективе работников); экономических (материальная мотивация, соцпакет).

При оценке эффективности адаптации необходимо получать следующую информацию – таблица 3.3.

Блоки «Политика обучения и развития персонала» и «Политика карьерного роста и кадрового потенциала».

В рамках выполнения данных блоков стратегии управления персоналом ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» целесообразно всех работников компании разделить на следующие 5 категорий:

1) категория «А» – ключевые сотрудники, потеря которых может существенно отразиться на компании, и укрепит конкурентов. Они – идеологи системы, носители корпоративной информации;

Таблица 3.3 – Действия при возникновении различных ситуаций, связанных с адаптацией персонала ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

№	Описание	Какие меры предпринимать
1	Увольнение персонала на испытательном сроке	На испытательном сроке новый сотрудник испытывает максимальный стресс. Нужно учитывать процентное соотношение персонала, который за определенный период (квартал, год, три года и так далее) уволился по собственному желанию или по соглашению сторон в течение испытательного срока. Разрабатывать гибкие методы адаптации, раздаточные материалы, корпоративный портал, систему наставничества, кураторство и пр
2	Увольнение сотрудников в первый год работы	Среднесрочная адаптация на этапе приспособления меньше зависит от внутреннего напряжения сотрудника, так как обычно на этом этапе стресс от смены условий снижается. Неудачи чаще связаны с несоответствием ценностей и целей предприятия, внутреннее отторжение асоциальных ценностей компании, непонимание их. Другие причины кроются в системе передачи знаний в компании, системе оценки качества выполнения работ, коллективе, типе управления и личности руководителя. Комплексный анализ и построение различных HR-систем в компании в зависимости от
3	Увольнение работников в течение трех лет после трудоустройст	Увольнение сотрудника в этот период чаще всего говорит о скрытых проблемах роста в компании. Могут отсутствовать перспективы карьерного развития, материального повышения, новые проекты. Разработать систему развития персонала, запустить проектные отделы, систему КР1, внедрить систему ротации персонала и другие
4	Срок принятия корпоративной культуры	Корпоративная культура – вербальный, невербальный и поведенческая атмосфера в компании. Развивать и популяризировать корпоративную культуру, которая имеет в своей основе социально ориентированные ценности

5	Срок полного освоения трудовой функции	В компании должна функционировать эффективная система обучения. В небольшой организации, где рабочие места не требуют знаний особенностей профессиональной сферы, с профессиональной адаптацией может справиться непосредственный руководитель сотрудника, рабочий коллектив. В более сложных случаях потребуется развитие системы знаний, обучения сотрудников с отрывом и без отрыва от производства, система наставничества и другие подобные проекты
6	Срок полного освоения трудовой функции	В идеале освоение трудовой функции должно занимать время в пределах испытательного срока. Исключение могут составлять руководящие должности и профессии и рабочие места, квалификацию на которых не обеспечивают учебные заведения. В компании должна функционировать эффективная система обучения
7	Срок объединения с коллективом	Дружеская, продуктивная атмосфера взаимопомощи способствует продуктивной работе и развитию всего коллектива. На общение в коллективе оказывают влияние активные действия: проведение тренингов, развитие руководителей, корпоративные мероприятия и другие. Кроме того, сама корпоративная культура может способствовать тому, что сотрудники будут общаться открыто, помогать друг другу
8	Срок установления рабочего контакта с руководителем	Работник заинтересован лично в установлении контакта с руководителем. При этом важную роль играет правильный подбор сотрудника с учетом его психотипа и психотипа непосредственного руководителя, их продуктивного сочетания. Развитие у руководителей навыков общения, взаимодействия и управления. Повышение мотивации руководителей к налаживанию общения с сотрудниками (например, выполнение одного из показателей КР1 зависит от стажа работы подчиненных). Могут измеряться и другие показатели. Также полезно проводить опросы с целью выявления удовлетворенности, лояльности компании, сравнивать уровень новых сотрудников со старыми

2) категория «В» – профессиональные сотрудники, опытные специалисты, хорошо ориентирующиеся в своей области и принципах работы компании;

3) категория «С» – профильные специалисты, обеспечивающие текущую деятельность подразделений компании. Они «рабочие руки», но не являются уникальными специалистами, заменимы;

4) категория «Э» – сотрудники, проработавшие в компании менее полугода, их квалификацию и профессиональный уровень невозможно оценить в силу небольшого стажа работы в компании;

5) категория «Е» – беременные сотрудницы, а также сотрудницы по уходу за ребенком до 3 лет (при их наличии в компании).

В рамках реализации данных блоков кадровой стратегии предполагается реализация следующих направлений – таблица 3.4.

Таблица 3.4 – Реализация программы карьерного роста и сохранения кадрового потенциала

Направления деятельности	Меры по реализации
Сохранение кадрового потенциала	Определение особой категории работников, удержание которых имеет ключевое значение для компании Разработка и внедрение комплекса мероприятий по омоложению персонала, в особенности инженерно--технического персонала
Восполнение кадрового потенциала	Усиление сотрудничества с ВУЗами и учреждениями среднего специального образования, в том числе по целевой подготовке специалистов
Развитие кадрового потенциала	Совершенствование системы мотивации Усиление работы с кадровым резервом Усиление работы по психофизиологическому обеспечению безопасности трудовой деятельности персонала Разделение сотрудников на категории

«Политика мотивации и контроля».

Реализация стратегии по данному блоку должна опираться на следующие факторы – таблица 3.5.

Таблица 3.5 – Факторы мотивации в рамках предлагаемой стратегии

Фактор мотивации	Управленческое решение в рамках кадровой стратегии
Коммуникация и вовлеченность	Повышение уровня обратной связи Участие в работника обсуждение профессиональных проблем на более высоком уровне
Обучение и развитие	Индивидуальный план развития Стажировка на других предприятиях, оплачиваемая компанией Долгосрочные программы целевого обучения
Интересная и значимая работа	Участие в проектах Внесение рационализаторских предложений
Нематериальные методы мотивации	Проведение конкурсов по типу «Работник месяца» Вынесение публичной благодарности со стороны руководства Назначение наставником (с оплатой за наставничество)

Как видно из описания предлагаемой к реализации стратегии управления персоналом, все блоки тесно увязаны между собой. При этом полностью эффективной предлагаемая стратегия может быть лишь при реализации всех перечисленных блоков, а также при долгосрочном планировании мероприятий по каждому из направлений стратегии управления персоналом (с учетом корректировок на текущие показатели деятельности компании).

3.2. Оценка эффективности разработанной стратегии управления персоналом

При применении ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» предлагаемой стратегии по управлению персоналом состояние системы управления персоналом будет иметь следующий вид – таблица 3.6.

Таблица 3.6 – Состав системы управления персоналом ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»

Элемент системы управления персоналом	Наличие элемента в ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ»
Кадровое планирование	Есть
Нормирование труда	Есть
Определение существующей потребности в найме работников	Есть
Набор сотрудников	Есть
Отбор из претендентов на вакантное место	Есть
Последующий найм сотрудников	Есть
Программы адаптации нанятого персонала	Есть
Обучение персонала	Есть
Программы карьерного роста	Есть
Мотивация и стимулирование	Есть
Контроль за деятельностью персонала	Есть

Как видно из таблицы 3.6, применение предлагаемой ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» стратегии управления персоналом позволит задействовать в процессе управления персоналом все системы.

При этом выполнение предлагаемой кадровой стратегии потребует от компании определенных затрат, связанных с получением консультационных услуг, а также с разработкой пакета необходимой документации – таблица 3.7.

Таблица 3.7 – Смета затрат на внедрение предлагаемой стратегии управления персоналом

Направление затрат	Сумма, тыс. руб.
Получение консалтинговых услуг по вопросам реализации кадровой стратегии	50
Разработка положения о мотивации персонала и сопроводительной документации к нему	20

Разработка положения об адаптации персонала и сопроводительной документации к нему	30
Разработка положения о профессиональном и карьерном развитии персонала и сопроводительной документации к нему	25
Разработка программного продукта для кадровой службы	75
Итого затрат	200

Как видно из таблицы 3.7, общая сума затрат на реализацию предлагаемой стратегии управления персоналом составит 200 тыс. руб. в данную сумму входит разработка трех положений и сопроводительной документации к ним (унифицированных бланков анкет и отчетов как для самого сотрудника, так и для его наставника) по трем важным составляющим стратегии – мотивации, адаптации, профессиональному и карьерному развитию.

Кроме разработки необходимых положений и документации к ним, потребуется получение консультационных услуг. Также, с целью автоматизации контроля за реализуемой стратегией, а также мгновенного получения достоверных данных по всем вопросам кадрового менеджмента предлагается заказать разработку специального программного продукта, который позволит быстро получать отчеты по всем кадровым вопросам, выводит на печать как пустые, так и заполненные бланки, и анкеты.

Прогнозируется, что применение уже с 1 июля 2018 года предлагаемой стратегии управления персоналом позволит получить следующие положительные результаты – таблица 3.8.

Таблица 3.8 – Ожидаемые прогнозируемые показатели при реализации предлагаемой стратегии управления персоналом по сравнению с данными бухгалтерской отчетности ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» за 2016г.

Показатель / год	Факт (2016г.)	План (Прогноз)	Отклонение абсол.	Отклонение %
Численность на начало года, чел.	330	337	7	102,17
Принято, чел.	30	23	-7	76,67

Уволено, чел.	23	23	0	100,00
в том числе по инициативе администрации, чел.	2	1	-1	50,00
Численность на конец года, чел.	330	337	0	100,00
Среднесписочная численность персонала, чел	330	337	0	100,00
Коэффициент оборота по приему, %	9,09	6,82	-2,27	75,03
Коэффициент оборота по выбытию, %	6,97	6,82	-0,15	97,85
Коэффициент текучести, %	6,97	6,82	-0,15	97,85
Индекс постоянного состава	1	1	0,00	100,00
Выручка, тыс. руб.	523800	602488	78688	117,68
Себестоимость, тыс. руб.	413492	482688	69196	116,74
Стоимость основных средств, тыс. руб.	99520,00	102023,00	480,00	100,48
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1587,27	1787,80	200,53	112,63
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	301,58	302,74	1,16	100,38
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	46550,76	53064,00	6513,24	113,99
Средняя заработная плата, тыс. руб.	141,06	157,46	16,4	111,63
Чистая прибыль, тыс. руб.	46688,00	49480,00	2792,00	105,98
Затраты на персонал в общей сумме издержек, %	11,26	9,28	-1,98	82,43
Чистый доход на 1 работника, руб.	135,90	141,48	5,58	104,10
Инвестиции в обучение персонала, тыс. руб.	0	10,5	10,50	-
Стоимость подбора персонала	17,87	12,05	-5,82	67,43
Время закрытия вакансии по категориям, мес.	2,5	1	-1,50	40,00
ФОТ в обороте компании, %	8,89	8,81	-0,08	99,10

Движение сотрудников в организации — процесс постоянный. Высокая текучесть кадров, большое количество постоянно новых сотрудников с одной

стороны обеспечивает прилив новой свежей рабочей силы, а с другой стороны может плохо сказываться на развитии компании. Для анализа движения кадров в компании используются различные относительные и абсолютные показатели, помогающие принимать управленческие решения. Один из таких относительных показателей — коэффициент оборота по приему работников. Данный показатель позволяет определить удельный вес принятых на работу сотрудников к среднему списку уже работающих в компании в анализируемом периоде.

Коэффициент оборота по приему персонала (КПП)= (количество принятых работников за анализируемый период (месяц, квартал, год) / среднее количество работников по списку в анализируемом периоде) * 100%.

В формуле коэффициента оборота по приему персонала число принятых сотрудников рассчитывается на основе количества оформленных в рассматриваемом периоде приказов о приеме. Не принимаются в расчет приказы о приеме работников-совместителей, а также лица, с которыми оформлены гражданско-правовые договоры. Показатель в знаменателе – среднее количество сотрудников по списку в анализируемом периоде — есть не что иное как среднесписочная численность.

Для определения среднесписочной численности потребовались данные о количестве работников за каждый день анализируемого периода. Данные полученны из табеля учета рабочего времени, в котором и отражается количество работников и отработанных ими часов.

Среднесписочная численность за месяц рассчитывается следующим образом: Численность сотрудников за каждый календарный день месяца суммируется и делится на количество календарных дней в месяце. Аналогично среднесписочная численность за квартал, полугодие или год рассчитывается как сумма среднесписочной численности за месяцы, входящие в анализируемый период, деленная на количество месяцев (3, 6, 9 или 12).

Коэффициент оборота по приему персонала (Факт) = (30 / 330) * 100% =

9, 09%

Коэффициент оборота по приему персонала (Прогноз) = (23 / 337) * 100% = 6, 82%

Коэффициент выбытия персонала (КВП) определяется отношением количества сотрудников, уволенных по всем причинам за данный период (Рув) к среднесписочной численности сотрудников за тот же период (Рс) КВП=(Рув/Рс)*100.

Коэффициент оборота по выбытию персонала (Факт)= (23 / 330) * 100% = 6, 97%

Коэффициент оборота по выбытию сотрудников (Прогноз)= (23 / 337) * 100% =6, 82%

Анализ данных показателей позволяет кадровой службе предприятия своевременно разработать комплекс мер по снижению текучести, мотивации сотрудников, передвижению сотрудников внутри компании. Если выполнять расчеты этих показателей регулярно, то можно получить четкое представление динамики приема и выбытия сотрудников в компании.

Проанализировав динамику, можно оценить, оправданы ли темпы роста приема новых сотрудников, соответствует ли прирост новых сотрудников реальным потребностям компании или он вызван другими причинами. Целесообразно сравнить показатель коэффициента оборота по приему сотрудников с показателем выбытия сотрудников. Если на фоне высокого коэффициента оборота кадров по приему присутствует и высокий показатель выбытия работников, то можно говорить о высокой текучести кадров. Кадровая служба, используя несложные в расчете показатели, имеет возможность анализировать причины динамики численности персонала на предприятии.

Коэффициент текучести ($К_{тек}$) определяется отношением числа уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины ($S_{увол}$) и тому подобным причинам, не вызванным производственной потребностью к среднесписочной численности персонала предприятия **($Т_{спис}$)**

$\mathbf{K}_{тек} = (S_{увол} / \mathbf{T}_{спис})*100.$

$\mathbf{K}_{тек}$(Факт) = (23 / 330)*100=6,97%

$\mathbf{K}_{тек}$(Прогноз) = (23 / 330)*100=6,82%

Вышеуказанные показатели изучаются в динамике. Определяются причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращению кадров, при нарушении трудовой дисциплины, поступление в учебные заведения, переезд к месту жительства членов семей и др.).

В процессе анализа должны быть выявлены резервы сокращения потребности в трудовых ресурсах за счет рационального использования рабочей силы, роста производительности труда, интенсификации производства и т. д.

В том случае, если имеет место расширение деятельности, то есть хозяйствующий субъект увеличивает производственную деятельность, создает рабочие места, необходимо определить дополнительную потребность в трудовых ресурсах и источники их привлечения.

При планировании потребности персонала, как правило, используются прогрессивные трудовые нормативы, а также балансы рабочего времени и фонды времени эффективной работы и другие. Численность отдельных категорий персонала можно установить по нормам времени, обслуживания, управления, подчиненности и другим нормативным показателям, устанавливающим величину затрат труда на единицу выполняемой работы или услуги. Требуемое количество рабочих-наладчиков оборудования рассчитывается, как правило, на основе соотношения числа обслуживаемых станков и норме времени их обслуживания, число руководителей – по нормам управляемости или подчиненности.

Коэффициент (Индекс) постоянства состава персонала (постоянства кадров) (Кп.с.) определяется отношением числа работников, проработавших весь период к среднему списочному числу работающих за тот же период

количество работников, проработавших весь год

КП.С. = ----------

среднесписочная численность персонала

Коэффициент равный 1 – очень высокий показатель, который характеризует высокую степень стабильности трудового коллектива.

Совокупность перечисленных и ряда других показателей дает представление о количественном и структурном состоянии персонала предприятия и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Одним из важнейших разделов экономического (управленческого) анализа деятельности промышленных предприятий является изучение себестоимости выпускаемой и реализуемой продукции.

Себестоимость — это сумма затрат данного предприятия на производство и реализацию продукции.

Себестоимость продукции (работ, услуг) — стоимостная оценка используемых в процессе произвоства природных ресуров, сырья, материалов, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на ее производство и реализацию.

Себестоимость является частью стоимости продукции и показывает, во сколько предприятию обошлось производство продукции.

Расчет и анализ себестоимости продукции является важнейшей задачей любого предприятия и входит в систему управленческого учета, т.к. именно себестоимость лежит в основе большинства управленческих решений.

Себестоимость:

- Общая себестоимость — сумма затрат на производство всего объема продукции
- Индивидуальная себестоимость — затраты на производство только одного изделия
- Средняя себестоимость — определяется делением общей суммы затрат на количество произведенной продукции

Виды себестоимости:

- Производственная себестоимость — затраты, связанные с процессом производства продукции (от запуска производства до отгрузки на склад готовой продукции)
- Полная себестоимость — сумма расходов, связанных с производством продукции и расходов по ее реализации (производственная себестоимость + коммерческие расходы). Коммерческие расходы — затраты на упаковку, транспортировку и рекламу.

Снижение себестоимости продукции является основным направлением увеличения прибыли и повышения уровня рентабельности.

Важнейшими показателями, выражающими себестоимость продукции, являются;

• себестоимость всей товарной продукции,

• затраты на 1 рубль товарной продукции,

• себестоимость единицы продукции.

Источниками информации для анализа себестоимости продукции являются: форма 2 «Отчет о прибылях и убытках» и форма 5 Приложение к балансу годового отчета предприятия, калькуляции товарной продукции и калькуляции отдельных видов изделий, нормы расхода материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сметы затрат на производство продукции и их фактическое выполнение, а также другие данные учета и отчетности предприятия.

В составе себестоимости продукции различают переменные и условно-постоянные расходы (затраты). Величина переменных затрат меняется с изменением объема выпускаемой продукции (работ, услуг). К переменным относятся материальные затраты на производство продукции, а также сдельная заработная плата рабочих. Сумма условно-постоянных затрат не меняется при изменении объема производства продукции (работ, услуг). К условно-постоянным расходам относятся амортизация, аренда помещений, повременная заработная плата административно-управленческого и обслуживающего персонала и другие затраты.

СП (себестоимость продукции) = В (выручка) – ЧП – Управленческие и коммерческие расходы – Прочие расходы – Налоги

СП (2016)=523800-46688-56608-7300-448+136=413492 т.р.

СП (Прогноз)=602488-49480-62000-8320=482688 т.р.

Управление себестоимостью может принести должный эффект лишь опираясь на реальные данные. По общему признанию специалистов в этой области, управление себестоимостью - подсистема общей информационной системы организации, поэтому нельзя ограничивать его функции только производственным учетом. Оно связывает воедино менеджмент, маркетинг, анализ, финансовый учет, производственный учет.

Пути снижения себестоимости продукции:

1. Увеличение объема продукции;

2. Снижение производственных затрат;

3. Необходимо, чтобы темпы роста производства продукции превышали темпы роста производственных затрат.

Производительность труда характеризуется как один из базовых показателей, отражающих реальную результативность функционирования персонала компании.

Производительность труда – относительный показатель, он позволяет сравнивать эффективность ((результативность) различных групп занятых в процессе производства, планировать численные значения на будущие периоды.

Производительность труда характеризует результативность трудозатрат (эффективность труда) в единицу времени, иными словами, показывает сколько продукции производит каждый рабочий (сотрудник) за один час работы.

На предприятии производительность труда определяется по двум базовым показателям:

А) выработка;

В) трудоемкость

Повышение производительности труда приводит к увеличению объемов производства и экономии по статье Заработная плата. Выработка и трудоемкость оценивают реальную работу персонала, по результатам анализа можно выявить ресурсы для развития и роста производительности труда, а также для экономия рабочего времени и снижения численности работающих.

В целом, производительности труда уделяют повышенное внимание на любом предприятии, с целью постоянных поисков ее повышения. Это можно достигнуть, например, за счет внедрения нового оборудования, обучения

сотрудников, грамотной организации производства, улучшения условий труда и микроклимата в коллективе.

Формула расчета производительности труда по балансу:

Производительность труда = выручка от продаж / численность работников

ПТ=Впр/N,

Впр – выручка от продаж за определенный период,
N – среднее количество работников, задействованных в выпуске продукции.

ПТ(Факт)=523800/330=1587,27 руб/чел.

ПТ(Прогноз)=602488/337=1787,80 руб/чел.

Планируемое увеличение производительности труда – 12,63%.

Расчет производительности труда по балансу позволяет сделать многие выводы о функционировании предприятия. Анализ показателя производительности помогает выявить причину низкой эффективности работы предприятия либо, дает возможность выявления резервов увеличения эффективности, подробно проанализировав результаты работы.

Анализ показателя производительности труда целесообразно проводить в динамике, что способствует выявлению направления и составлению адекватных и объективных планов на предстоящие периоды.

Одна из главных задач технического перевооружения российских НПЗ — повышение глубины переработки нефти. Сейчас в России она составляет в среднем примерно 70–75%. Если планы модернизации НПЗ будут более или менее реализованы, то можно ожидать, что к 2025–2030 годам глубина переработки увеличится до 80–85%», так считают российские специалисты. В Европе этот показатель равен 85%, в США — 96%.

Переоборудование нефтеперерабатывающих заводов крайне актуально еще и по причине ухудшения сырьевой базы — нефть на разрабатываемых сейчас в России месторождениях становится более вязкой.

ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» реализует Программу модернизации (НПЗ) в соответствии с намеченными ранее планами. Проекты по модернизации производства предусматривают ввод в эксплуатацию установок вторичной переработки нефти, например, строительство и запуск в производство новых установок комплекса гидрокрекинга позволит производить бензин с ультранизким содержанием серы. Модернизация производственных мощностей изменит ассортимент выпускаемых сегодня нефтепродуктов в сторону увеличения выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью. В частности, Общество планирует запуск следующих установок:

- гидроочистки всех видов сырья, что позволяет увеличить выход очищенного бензина из гидроочищенного сырья до 99% (масс.) на сырье;

- каталитического риформинга, при этом в качестве сырья риформинга применяют бензиновые фракции не только прямой перегонки нефти, но и вторичных процессов - термического крекинга и коксования.

Запуск таких установок позволят выпускать высокооктановые бензины, а также керосин SuperJet.

Одной из главных проблем модернизации сегодня считается неоправданный обвал инвестиций в нефтепереработку и нефтехимию, специалисты полагают, что вложения снизились в два раза.

Программа финансирования модернизации ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» предусматривает использование средств из прибыли предприятия, дополнительное финансирование учредителями Общества посредством увеличения Уставного капитала Общества и привлечение средств инвесторов.

Средства, планируемые на модернизацию увеличивают стоимость основных средств Общества на сумму произведенных затрат.

Уровень обеспеченности предприятия основными средствами характеризуется такими показателями, как фондовооруженность и техническая вооруженность труда.

Фондовооружённость – это показатель, который помогает определить степень обеспеченности всех сотрудников основными средствами предприятия. Он оказывает непосредственное влияние на значение таких показателей, как фондоотдача и фондоёмкость.

Фондовооруженность основных средств (формула расчёта которого требует наличия данных про основные средства и численность сотрудников) является тем же показателем, что и фондовооружённость труда.

Фондовооружённость определяется по формуле:

Фв = ССОФ : ССЧ,

где Фв – фондовооружённость;

ССОФ – средняя стоимость основных фондов в течение годового промежутка времени;

ССЧ – средняя численность работников за год.

Фв (Факт)= 99520,00 : 330=301,58 руб/чел.;

Фв (Прогноз)= 102023,00 : 337=302,74 руб/чел.

Уровень технической вооруженности определяется отношением среднегодовой стоимости производственного **оборудования** к среднесписочной численности рабочих.

Показатель технической вооруженности труда (ТВ) определяется по формуле:

$$ТВ = \frac{Ф_а}{Ч} \text{ или } ТВ = \frac{Ф_{ас}}{Ч_с},$$

где $Ф_а$ — стоимость активной части основных фондов на начало (конец) года, руб.;

$Ф_{ас}$ — среднегодовая стоимость активной части основных фондов, руб.

Для характеристики состояния основных фондов на предприятиях и в организациях определяется также структура основных фондов — рассчитывается удельный вес каждой группы и доля активной и пассивной частей основных фондов в общей стоимости основных фондов на начало года (или в среднегодовом исчислении).

Темпы роста этих показателей сравниваются с темпами роста производительности труда, при этом превышение темпов роста производительности труда над темпами роста технической вооруженности труда позволяет при прочих равных условиях увеличивать объем выпуска продукции.

В системе управления персоналом важными показателями экономической эффективности служат как результаты, так и затраты предприятия на осуществление производственной и управленческой деятельности. В любой экономической системе соотношение результатов и затрат показывает уровень ее эффективности.

Основная проблема современной системы учета затрат на содержание персонала состоит в том, что вложения средств в развитие человека, подготовку и повышение квалификации кадров рассматриваются как издержки, а не как инвестиции в человеческий капитал, которые со временем амортизируются и нуждаются в обновлении.

Переработка углеводородного сырья представляет собой производство с высокой добавленной стоимостью, что требует привлечения высококвалифицированных работников.

В силу того, что до сих пор не существует общепринятых процедур оценки затрат на развитие кадров, руководители по персоналу должны сами собирать информацию и оценивать свои собственные затраты. Например, высшие менеджеры крупнейших американских корпораций требуют от линейных руководителей составлять отчет о состоянии кадров одновременно с предложениями по развитию своих подразделений.

Такие отчеты состоят из оценки изменений численности, стоимости рабочей силы, затрат на перемещение персонала, оценки воздействия менеджеров на другие стороны деятельности компании. Успех руководителя обычно оценивается с точки зрения финансовых результатов, а не показателей социально - экономической деятельности. В очень немногих организациях для оценки руководителей используется сравнение достигнутых ими результатов и их основных конкурентов.

Анализ экономической составляющей системы оплаты труда заключается в выявлении возможностей компании: можно ли в принципе, без угрозы разорения, тратить на персонал больше? Первый показатель, который при этом анализируется, это ФОТ, вернее, тот процент, который составляет ФОТ от валовой выручки компании. Для фондоемких производств (например, нефтехимическая промышленность) в норме ФОТ составляет 5-10% от выручки, для других производств и торгово-производственных компаний – 10-15%. Компании, занимающиеся исключительно торговлей, могут позволить себе пустить на ФОТ до 25% выручки, а компании, оказывающие услуги – до 40%. Если ФОТ превышает данные нормы, то его необходимо сокращать, а увеличение заработной платы может происходить только за счет сильного притока выручки, то есть повышения объема продаж. Кроме того, если обнаружен «перерасход» ФОТ, надо анализировать ст.Заработная плата, в которой будут найдены перекосы.

$ФОТ_{год} = ЗП_{с-м} \times Ч_{ср-сп.} \times 12$

Где:

- ФОТгод – годовой показатель фонда оплаты труда;
- ЗПс-м – среднемесячная заработная плата (все суммы выплат за год, поделенные на 12);
- Чср-сп. – среднесписочная численность сотрудников (суммированное количество работников за каждый день месяца, разделенное на количество дней в месяце, повторенное 12 раз по числу месяцев в году).

Сегодня практикуется уже зарекомендовавшая себя методика расчета затрат на персонал:

З(п) = З(р)+О(с)+П(п),

где З(п) - затраты на персонал предприятия;

З(р) - затраты на оплату труда всех работников;

О(с) - отчисления на социальные нужды;

П(п) - прочие затраты на содержание персонала.

Чистая прибыль — часть балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет.

Чистая прибыль может быть отображена в виде следующих формул:

ЧП = В (выручка) – СП (себестоимость продукции) – Управленческие и коммерческие расходы – Прочие расходы – Налоги

ЧП = Прибыль – Налоги

Чистая прибыль, это не просто заработанные деньги, а эффективный инструмент для развития бизнеса. При грамотном использовании чистой прибыли возможно обеспечить предприятию быстрый рост и развитие.

Чистую прибыль можно использовать в целях:

пополнения товарно-материальных запасов;

развития инноваций;

обновления производственных фондов;

создания резервов;

инвестиций;

благотворительности;

повышения квалификации персонала.

Как видно из представленных расчетов, применение предлагаемой к реализации стратегии управления персоналом уже в краткосрочной

перспективе позволит улучшить как показатели использования имеющихся у компании трудовых ресурсов, так и финансовые показатели в частности.

В результате предлагаемых изменений ожидается:

1) увеличение значений показателей производительности труда, а также чистого дохода на 1 работника;

2) дополнительно увеличится средний размер оплаты труда;

3) повысится выручка от реализации и чистая прибыль;

4) повысится значение показателя фондовооруженности;

5) сократится (несмотря на рост в абсолютном выражении) доля затрат на персонал в общей сумме выручки;

6) сократится время заполнения вакансий и сумма расходов компании на подбор и найм новых работников.

Кроме того, улучшатся следующие показатели деятельности кадровой службы компании – таблица 3.9.

Таблица 3.9 – Показателей деятельности кадровой службы при реализации предлагаемой стратегии управления персоналом

Функции	Показатели	Ожидаемый результат
Управление затратами на персонал	- общий лимит расходов на персонал и бюджеты постатейно; - затраты на наем персонала	Рассчитаны при использовании программы
Мотивация	- число нарушений трудовой дисциплины; - размер минимального совокупного дохода работника (в отношении к прожиточному минимуму, потребительской корзине, средней заработной плате по региону); - интегральный показатель удовлетворенности персонала трудом; - интегральный показатель лояльности; - уровень знаний о компании	Сократится Увеличится Возрастет Возрастет Возрастет
Подбор и обучение	- процент вакансий, заполненных из числа сотрудников компании;	Увеличится

	- средний срок заполнения вакансий; - наличие профилей компетенции по должности; - наличие корпоративной модели компетенций	Сократится Есть Есть
Оценка персонала	- наличие положений по оценке и его исполнение; - критерии оценки топ-менеджеров	Есть Есть
Развитие персонала	- наличие и исполнение программы развития персонала	Есть
Кадровый резерв	- процент уволившихся сотрудников из числа кадрового резерва; - процент участия резервистов в программах развития персонала	Сократится Возрастет

Таким образом, разработанная для предлагаемой ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» стратегия управления персоналом является стратегией партнерского типа. Она разбита на два периода – среднесрочный и долгосрочный. Предлагаемая к реализации стратегия управления персоналом имеет блок планирования численности персонала компании; блок подбора, отбора и найма персонала; блок адаптации принятого на работу персонала; блок профессионального обучения и развития персонала; блок мотивации и контроля деятельности персонала; блок карьерного роста.

Каждый из перечисленных блоков (по сути, направлений кадровой политики компании) должен поддерживаться определенными практическими действиями, что, в свою очередь, требует формирования операционных подсистем по каждому блоку. Кроме того, предлагаемая предлагаемой ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» стратегия управления персоналом имеет информационное, финансовое, нормативно-правовое и методологическое подкрепление (обоснование).

Внедрение разработанной стратегии управления персоналом потребует от компании определенных затрат, связанных с получением консультационных услуг, а также с разработкой пакета необходимой

документации – в сумме 200 тыс. руб.

Прогнозируется, что применение разработанной стратегии управления персоналом позволит получить следующие положительные результаты – увеличение значений показателей производительности труда, а также чистого дохода на 1 работника; дополнительно увеличится средний размер оплаты труда; повысится выручка от реализации и чистая прибыль; повысится значение показателя фондовооруженности; сократится доля затрат на персонал в общей сумме выручки; сократится время заполнения вакансий и сумма расходов компании на подбор и найм новых работников.

Таким образом, менеджмент затрат на персонал не только имеет теоретическое и практическое обоснование, но и играет заметную роль в стратегии организации, эффективности производства, трудовых процессах и взаимоотношениях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка стратегии по управлению персоналом предприятия неотделима от решения вопросов его перспективного развития. Именно тщательно продуманная стратегия позволяет руководству предприятия каждый день решать не просто текущие задачи развития бизнеса, а текущие задачи, работающие на главную цель и главную перспективу.

Своевременная разработка любого предприятия позволяет его руководству оперативно реагировать на изменения внешней среды хозяйствования, принимая при этом решения, направленные не просто на латание ежедневных дыр, а на достижение главной цели. Таким образом, разработка любого предприятия – или стратегическое планирование – позволяет предприятию не просто выжить на рынке, а добиться существенных конкурентных преимуществ.

Разработка позволяет дать ответ на вопросы, какими должны быть ориентиры его стратегического развития, какие преимущества имеет предприятие на рынке и на что должны быть направлены внутренние преобразования, чтобы эти изменения помогали достичь стратегических целей.

Целью работы была разработка стратегии по управлению персоналом нефтеперерабатывающего предприятия и совершенствование её в стратегическом управлении организацией.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты совершенствования стратеги управления, различные толкования понятий стратегии, совершенствование стратегией, стратегии управления персоналом, и подходы к разработке стратегии.

Во второй главе был проведено общее исследование компании ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» является ведущим нефтеперерабатывающим предприятием, которое обеспечивает рынок топлива столичного региона. С 2015 года ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» ведет комплексную модернизацию завод последовательно избавляется от устаревших

производственных объектов и активно внедряет современные промышленные комплексы. В рассматриваемом периоде произошло увеличение всех показателей финансово-хозяйственной деятельности компании. Улучшение показателей работы компании выразилось в: росте выручки от реализации, увеличении объема выполненных работ, снижении к концу периода суммы прочих расходов, увеличении суммы полученной чистой прибыли.

По результатам проведенного анализа персонала компании установлено, что за рассматриваемый период происходило постоянное увеличение численности персонала – с 315 до 330 чел.; общий прирост за 2 года составил 15 человек. Большая часть коллектива компании находится в возрасте 30-40 лет, т.к. специфика предприятия своеобразная и требует от сотрудников мобильности и готовности к опасным и трудоемким процессам. Основную часть составляют рабочие (73% от общей численности). Большую часть персонала предприятия составляют лица с высшим образованием степени бакалавра и средним специальным образованием – итого 204 человека, 61,8% от общей численности.

В рассматриваемой компании требуемые элементы целостной системы управления персоналом используются частично. Часть элементов системы управления персоналом не используется вообще, часть из перечисленных элементов используется не в полном объеме, стратегия управления персоналом отсутствует.

В третьей главе разработана стратегия по управлению персоналом, которая является стратегией партнерского типа. Она разбита на два периода – среднесрочный и долгосрочный. Предлагаемая к реализации стратегия управления персоналом имеет блок планирования численности персонала компании; блок подбора, отбора и найма персонала; блок адаптации принятого на работу персонала; блок профессионального обучения и развития персонала; блок мотивации и контроля деятельности персонала; блок карьерного роста. Каждый из перечисленных блоков (по сути,

направлений кадровой политики компании) должен поддерживаться определенными практическими действиями, что, в свою очередь, требует формирования операционных подсистем по каждому блоку. Кроме того, предлагаемая предлагаемой ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» стратегия управления персоналом имеет информационное, финансовое, нормативно-правовое и методологическое подкрепление (обоснование). Внедрение разработанной стратегии управления персоналом потребует от компании определенных затрат, связанных с получением консультационных услуг, а также с разработкой пакета необходимой документации – в сумме 200 тыс. руб. Прогнозируется, что применение разработанной стратегии управления персоналом позволит получить следующие положительные результаты – увеличение значений показателей производительности труда, а также чистого дохода на 1 работника; дополнительно увеличится средний размер оплаты труда; повысится выручка от реализации и чистая прибыль; повысится значение показателя фондовооруженности; сократится доля затрат на персонал в общей сумме выручки; сократится время заполнения вакансий и сумма расходов компании на подбор и найм новых работников.

А также что уровень кадровой политики предприятия достаточно высокий, это говорит о том, что компания работает слаженно. Уровень обучения кадров, проведение аттестаций и налаживания организационной структуры и культуры находится на должном уровне. Компания ООО «ГЕОФИННЕФТЕПРОДУКТ» является динамично развивающейся и несомненным лидером в своей сфере деятельности, в целом финансовое положение предприятия является устойчивым, структура кадрового состава соответствует деятельности предприятия, кадровая политика компании в общем является удовлетворительной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативные источники

1. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2017).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017).

Учебная и монографическая литература

3. Аббасова, О. С. Система непрерывного образования: реальность и перспективы / О. С. Аббасова, А. П. Владиславлев. – Ташкент, 2013. -159с.
4. Аванесов, В. С. Вопросы методологии педагогических измерений / В. С. Аванесов // Педагогические измерения. – 2015. – №1. С. 121-129
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2015.-337с.
6. Большой энциклопедический политехнический словарь. 2016.- 672с.
7. Булышева Т.С. Моделирование рыночной стратегии предприятия: курс лекций / Т. С. Булышева, К. А. Милорадов, М. А. Халиков; Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова (РЭА). – М.: Экзамен, 2016. – 158с.
8. Веснин В. Р. Основы менеджмента. Учебник. – М.: Триада, ЛТД, 2014. – 320с.
9. Гунько, Е. Оценка персонала как бизнес-процесс организации. Национальный исследовательский Томский политехнический университет (ТПУ) – Томск. Изд-во ТПУ 2017.- 415с.
10. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2013. – 432с.
11. Долгопятова Т.Г. Концентрация собственности в российской промышленности. Отв. ред.: Е. Г. Ясин. М.: Издательский дом НИУВШЭ, 2014. – 437с.
12. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2016. – 512с.

13. Инновационная экономика: занятость, трудовая мотивация, эффективность труда / [Л.С. Чижова и др.]; Ин-т макроэкон. исслед.; под ред. Л.С. Чижова. – М.: Экономика, 2015. – 430с.
14. Кибанов А. Я., Баткаева И. А., Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я Кибанова. – Москва: Проспект. 2013. – 64с.
15. Крымов С. М. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / С. М. Крымов. – М.: Академия, 2015. – 134с.
16. Краснова Н. В. Развитие персонала компании: практическое пособие / Н. В. Краснова. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2017. – 96с.
17. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М. РИОР, ИНФРА-М, 2016. – 184с.
18. Малхорта, Нэреш К. Маркетинговые исследования.,3-е изд.: Пер.бс англ. – М.: Изд. «Вильямс», 2014. – 560с.
19. Менеджмент лидеров вместо менеджмента начальников Маслов В.И. в журнале Финансовый бизнес, издательство Анкил (М.), 2017, № 1. С. 273-311
20. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2017. – 240с.
21. Мехдиев Ш.З. Основные методы управления персоналом организации //Экономика региона. – 2016. - №8. С. 134-142.
22. Модели и методы управления персоналом /Под. Ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. – 360с.
23. Носова Н.С. Конкурентная стратегия компании или маркетинговые методы конкурентной борьбы / Н. С. Носова. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2015. – 254с.

24. Организация управления промышленным производством /Козлова О.В., Александров Л.А., Саркисов М.А. и др. – М.: Экономика, 2017. – 52с.
25. Палагина, А.С. Манипулирование как средство управления персоналом в аспекте эффективности и этичности – Томск: Изд-во ТПУ, 2016 – 193с.
26. Петров А.Н. Стратегический менеджмент: учебник – СПб.: Питер, 2017. – 496с.
27. Парахина В.Н., Стратегический менеджмент, М. Кнорус, 2015. – 238с.
28. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. – М.: ИКФ Омега-Л, 2015. – 656с.
29. Педагогика и психология: учебник Л. Д. Столяренко, С. И. Самыгин, В. Е. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс. – 2016. – 672с.
30. Рыбина М.Н. Основные этапы становления малого предпринимательства в условиях современных радикальных рыночных реформ в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 2. С. 99-107
31. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Развитие управленческого потенциала. Модуль 1. – М.: Дело, 2017. – 98с.
32. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами. Модуль 4. М.: Дело, 2015. – 318с.
33. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентные стратегии (в структурно-логических схемах). М.: ДиС, 2017. – 120с.
34. Терещенко Н.Н. К вопросу об оценке эффективности деятельности предприятий // Проблемы современной экономики. – 2016. - № 4. С. 74-77
35. Тебекин А. В. Управление персоналом: краткий курс лекций / А. В. Тебекин. – М.: Издательство Юрайт. 2014. – 293с.
36. Управление персоналом / Под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 560с.

37. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2013. (Высшее образование). – 695с.

Статьи и тезисы выступлений

38. Адова, И. Б. Кузнецова, Ю. С. Совершенствование механизма оценки качества персонала / И. Б. Адова, Ю. С. Кузнецова // Качество и полезность в экономической теории и практике: матер. IV Междунар. науч.-практ. конф. / Под ред. В. А. Сибирцева. – Новосибирск: НГУЭУ, 2015.
39. Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ – www.aero.garant.ru.
40. Михальченко, Екатерина Валентиновна Совершенствование корпоративной культуры коммерческого банка посредством мотивации сотрудников. Томский политехнический университет (ТПУ) – 2016
41. Периодические издания «Кадровое дело» – практический журнал по работе с персоналом http://kdelo.ru.
42. Финансы и кредит [Электронный ресурс]. – Разработка стратегии развития (стратегический план) http://www.finic.ru.