

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка стратегии управления персоналом организации (на примере ООО «МАРС»)»

Студент

Д.А. Суходеев

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« » _____ 20__ г.

Тольятти 2019



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Суходеев Дмитрий Александрович

Тема работы: «Разработка стратегии управления персоналом организации (на примере ООО «МАРС»)»

Научный руководитель: Полякова Татьяна Валериевна, Доцент департамента бакалавриата (экономических и управленческих наук)

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «МАРС».

Объектом исследования является ООО «МАРС».

Предметом исследования является стратегии управления персоналом организации.

Достижение поставленных задач осуществляется с помощью таких методов исследования как: экономико-статистический, системный, расчетно-конструктивный, монографический и др.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 20 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 49 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 12, рисунков – 6.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы стратегии управления персоналом организации	6
1.1 Сущность управления персоналом: концепция, цели и главные принципы	6
1.2 Классификация стратегического управления кадрами	14
1.3 Стратегическое управление персоналом современной организации	17
2 Анализ управления персоналом в ООО «МАРС»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	21
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	24
2.3 Оценка стратегического управления персоналом	32
3 Совершенствование стратегии управления персоналом в ООО «МАРС» ..	42
3.1 Мероприятия по улучшению стратегии управления персоналом в организации	42
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятия.....	44
Заключение	49
Список используемой литературы	51
Приложение А	53
Приложение Б.....	54
Приложение В.....	55

Введение

На сегодняшний день преуспевает такая компания, которая четко организована; компания, в которой работает компетентный, целеустремленный, преданный и дисциплинированный персонал, который имеет способность быстро адаптироваться, перестраиваться и переучиваться. Назначение кадровой политики — это создание именно такой рабочей силы: сплоченной, ответственной и высокоразвитой.

Возможность создания эффективного, конкурентоспособного предприятия напрямую связана с людьми, которые работают на данном предприятии.

Современные компании активно развиваются в изменяющейся среде. Большинство организаций ориентируются на качество, а не на количество выпускаемой продукции или оказываемых услуг, а это в первую очередь зависит от человеческого фактора.

Вот почему преуспевающие фирмы предпочитают вкладывать основной капитал в развитие трудовых ресурсов и рассматривают это не в качестве дополнительных издержек, а в качестве окупаемых активов. Со временем вложенный капитал возрастает, как и средства, задействованные в модернизации технического производства. Человеческие ресурсы позволяют обеспечить конкурентоспособность и экономическую стабильность предприятию.

Кадровая стратегия — это разработанное приоритетное и качественное определение направления действий, необходимых для достижения долгосрочных проектов по созданию коллектива, обладающего высокой степенью профессионализма, ответственности. Все работы проводятся с учетом ресурсных возможностей и стратегических задач организации.

Актуальность работы обусловлена тем, что на сегодняшний день профессиональная политика организации помогает обеспечить четкие взаимосвязи со всеми системами эффективного управления. Новый период в

работе с кадрами характеризуется обеспечением повышенного внимания к личности работника, поискам новых стимулов и обеспечением социальных гарантий. Запланированная работа с персоналом помогает достичь поставленных целей с минимальными ресурсными затратами.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «МАРС».

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

- 1) Изучить теоретические основы стратегии управления персоналом организации.
- 2) Провести анализ управления персоналом в ООО «МАРС».
- 3) Разработать мероприятия, направленные на совершенствование стратегии управления персоналом в ООО «МАРС».

Объектом исследования является ООО «МАРС».

Предметом исследования является стратегии управления персоналом организации.

Теоретико-методологическую основу работы составляют труды таких ученых как Аверин А.Н., Базаров Т.Ю., Борисова Е.А., Кибанов А. Я., Михайлина Г.И., Маслова В.М. и др.

Достижение поставленных задач осуществляется с помощью таких методов исследования как: экономико-статистический, системный, расчетно-конструктивный, монографический и др.

1 Теоретические основы стратегии управления персоналом организации

1.1 Сущность управления персоналом: концепция, цели и главные принципы

Развитие стратегии управления персоналом предприятия во многом определяется его кадровой политикой. Вызвано это тем, что стратегия и кадровая политика - связаны между собой понятия. На практике провести разграничения между стратегией и кадровой политикой достаточно сложно.

Необходимость в кадровой политике возникает в связи с тем, что изменяются требования к персоналу, для решения часто меняющихся сложных задач, от правильности управления персоналом часто зависит конкурентоспособность предприятия на рынке.

Управление персоналом — это наука, и, как любая наука, она имеет набор своих основных понятий, законов и правил. Кадровая служба, которая осуществляет управление персоналом, используя эти основные понятия, это многофункциональная и необходимая часть большинства организационных структур. Она отвечает за удовлетворение различных потребностей на рабочих местах, в том числе, за комплектование штатов, расчеты с персоналом, профессиональное развитие сотрудников, оценку эффективности, удержание персонала в компании, дисциплинарные взыскания и деловую этику [13].

Наконец, она принимает активное участие в обеспечении соблюдения законодательства и выступает в роли посредника между работником и предприятием при возникновении спорных вопросов. Иногда эти направления кадровой деятельности разбиваются на более узкие потоки по подразделениям, в зависимости от величины компании [8]:

- отдел найма и отбора персонала;
- отдел адаптации и аттестации;

- отдел компенсации, расчета заработной платы и вознаграждения;
- отдел внутренних коммуникаций;
- отдел развития и обучения;
- отдел кадрового делопроизводства.

Вместе с тем, каждое направление этой деятельности является неотъемлемым фактором, определяющим успех, как самого сотрудника, так и предприятия, в целом.

Несмотря на то, что идеальной формулы найма не существует, лучшим советом будет начать действовать задолго до того, как возникнет сама потребность в приеме кандидата на работу. Кадровый специалист должен создавать кадровый резерв, согласовывать юридически дозволенные положения должностных инструкций с менеджером по найму персонала, составлять вопросы для собеседований, разрабатывать политику проверки анкетных данных задолго до проведения первого собеседования.

При проведении собеседований и отборе кандидатов работники кадровой службы должны также позаботиться о том, чтобы привлекаемые кандидат были знакомы с законодательными нормами и стандартами деловой этики.

Обсуждение заработной платы — это важный этап, который происходит либо до, либо после приема сотрудника на работу. Важно изучить кандидата и его должность с целью определить, какую ценность для вашей компании может представлять данная личность [5].

В зависимости от модели вашего бизнеса оплата труда может производиться в самых разных формах, например, в форме фиксированной заработной платы, почасовой оплаты или комиссионного вознаграждения.

Однако, работники, как правило, не хотят получать только зарплату. Они также хотят получать льготы и премии, участвовать в программах пенсионного обеспечения.

Более того, чтобы оставаться в компании, им нужны стимулы. Часто после того, как сотрудник принят на работу и доказал свое право работать в

данной компании, можно почувствовать, что он уже находится под влиянием атмосферы других подразделений. Это не означает, что роль кадровой службы окончена до тех пор, пока сотрудник будет уходить с работы (не считая случаев, когда необходимо дисциплинарное воздействие). На самом деле, хорошая кадровая служба, как правило, проводит для новых сотрудников вводный инструктаж, что, как минимум, предполагает ознакомление их с правилами внутреннего трудового распорядка, и продолжает поддерживать связь с этими работниками в рамках тренингов.

Такие тренинги могут включать в себя инструктажи по технике безопасности, кампании по борьбе с домогательствами и притеснением сотрудников, обучение действиям в чрезвычайных ситуациях и даже простые семинары по повышению квалификации.

Отделы кадров часто предлагают эти и другие льготы, позволяющие обеспечить соблюдение нормативов, а также удержать таланты в компании. Разъяснение сотрудникам основных понятий и определений, норм, правил и процедур, которые являются основополагающими для работы в компании, является важной функцией отдела по управлению персоналом.

Эффективность сотрудника следует периодически оценивать - не только для того, чтобы компания получала максимальную отдачу от инвестиций в человеческие ресурсы, но и для того, чтобы информировать сотрудников об их результативности [17].

Поощрение - мощный фактор для человека, хорошо выполняющего свою работу. Для проблемных работников можно обозначить конкретные проблемы, связанные с низким качеством, и определить цели, которых можно достичь к моменту следующей встречи. Эти новые цели должны быть конкретными, поддающимися количественной оценке, достижимыми, актуальными и фиксированными по срокам (т.н. «SMART-цели») [4].

Результаты оценки эффективности должны укреплять самооценку сотрудников, а не заставлять их чувствовать себя марионетками, каждое движение которых кем-то управляется. После проведения оценки работников

хорошей организационной практикой может стать планирование преемственности (замещения должностей).

Иногда увольнение сотрудника просто необходимо. Если человек совершил правонарушение, такое как нелегальное употребление наркотиков, растрата средств или кража на рабочем месте, увольнение оправдано. Нарушение политики компании в сфере борьбы с интернет-травлей, домогательствами, притеснением других работников или насилием, также может стать основанием для расторжения трудового договора.

Тем не менее, есть ситуации, когда увольнение может рассматриваться как «неправомерное». К примеру, если человека увольняют за изобличение нарушений законодательства об охране труда и здоровья, то это может привести к судебному разбирательству.

Кроме того, если сотрудника увольняют во время вынужденного отсутствия, которое регламентируется Законом «Об отпусках по уходу за членами семьи», то такое увольнение также могут посчитать незаконным.

Трудовое законодательство и законы могут быть очень сложными, поэтому важно знать все основные тонкости и понятия в этой связи. Необходимо смотреть не только федеральное законодательство, но и законы органов местного самоуправления. Знание того, что ваша организация работает в рамках трудового законодательства в высшей степени важно.

Но также важно принимать решения, соответствующие нормам этики - вне зависимости от того, запрещено ли законодательством менее нравственное решение, или нет [16].

Менеджер кадровой службы должны быть знакомы с законодательными требованиями, относящимися к найму персонала, дисциплинарным взысканиям, оценке эффективности, повышению квалификации и оплате труда. Они должны формировать политику по конкретным направлениям, в том числе, политику борьбы с домогательствами и притеснениями на рабочем месте, политику равных возможностей, политику защиты сотрудников.

Отдел по управлению персоналом несет ответственность за исполнение своих обязанностей в рамках трудового законодательства и строго придерживался основных понятий и характеристик основополагающих документов и их принципов. В конце концов, именно от компании зависит, будут ли ее сотрудникам обеспечены равные возможности, вне зависимости от их расовой, половой, возрастной, религиозной, национальной принадлежности, и вне зависимости от их места рождения, семейного положения, принадлежности к группам лиц с ограниченными возможностями.

Можно выделить два критерия для группировки видов кадровой политики.

Первый критерий - степень осознанности правил и норм, на которых основываются кадровые мероприятия и непосредственное влияние управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации.

Сама идея о ведении пассивной кадровой политики кажется нелогичной. Но на практике можно часто встретиться с ситуацией, когда руководство фирмы не имеет продуманной и определенной программы действий в управлении персоналом, и кадровая работа заключается лишь в ликвидации возможных последствий.

В компаниях с пассивной кадровой политикой не разрабатываются прогнозы кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации.

А руководство работает следующим образом: оно экстренно реагирует на возникающие в ходе деятельности различные негативные ситуации, хочет устранить их любыми средствами, часто даже не предпринимая попытки определить их причины и возможные последствия [11, с. 278].

Реактивная кадровая политика. Этот вид политики определяется следующими признаками: контроль признаков негативного состояния в работе с человеческими ресурсами, их причин и непосредственно ситуации развития, осуществляемый руководством предприятия; принятие

руководством мер по сглаживанию проблемы и по определению причин, которые привели к ее созданию. Кадровые службы в таких организациях, в основном, располагают средствами диагностики существующей ситуации и эффективной быстрой помощи.

Превентивная кадровая политика. Данный вид кадровой политики возникает лишь тогда, когда руководство фирмы имеет аргументированные прогнозы развития ситуации. Однако, фирма с превентивной кадровой политикой, не располагает средствами, чтобы воздействовать на нее. Отдел по работе с персоналом подобных предприятий располагает не только инструментами диагностики персонала, но и способен прогнозировать кадровую ситуацию в среднесрочном периоде. В планах развития предприятия содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы качественной и количественной потребности в работниках, намечены задачи по развитию персонала, которые должны быть достигнуты. Основная проблема таких организаций — это разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика. Для активной кадровой политики характерны следующие признаки: руководство имеет не только прогноз, но также и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба разрабатывает антикризисные кадровые программы, проводит постоянный анализ ситуации и корректирует исполнение программ в зависимости от параметров ситуации.

Программы развития организации содержат краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные прогнозы потребности в персонале. Также, частью плана является программа кадровой работы с различными альтернативами ее реализации.

Что касается кадровой работы, очень важно будет провести переобучение персонала, но быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, в компании, в которой скорее молодой персоналом, чем в компании, имеющей высококвалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста.

Можно сделать вывод, что понятие «качество персонала» включает еще один параметр, который не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках авантюристической кадровой политики [12, с. 107].

Еще одним критерием для выделения видов кадровой политики выступает принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, то есть существующая в организации степень открытости по отношению к внешней среде при формировании своего кадрового состава.

По данному критерию выделяют два вида кадровой политики: открытая и закрытая. Особенности реализации кадровых процессов открытой и закрытой кадровой политики, их принципиальные отличия представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Отличия осуществления кадровых процессов открытой и закрытой кадровой политики

Кадровый процесс	Вид кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
1	2	3
Набор персонала	Очень высокая конкуренция на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Быстрое включение в конкурентные отношения, внедрение новых подходов, предположенных новичками	Эффективная адаптация благодаря наличию института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, что влечет за собой заимствование нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует развитию единого взгляда, следованию единой технологии, адаптировано к специфике работы организации

Продвижение персонала	С одной стороны, низкая возможность роста из-за постоянного притока новых кадров, с другой - вероятно «головокружительная карьера» в следствии высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, обязательно проводится планирование карьеры
-----------------------	---	--

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
Мотивация и стимулирование	На первом месте стоит стимулирование труда (прежде всего, материальное)	Предпочтение отдается мотиваций (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности и т.д.)
Введение инноваций	Непрерывное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций - контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения, осознание общности судьбы человека и предприятия

Как уже отмечалось ранее, внедрение кадровой политики может осуществляться посредством использования широкого спектра возможных альтернатив. Она может быть резкой, стремительной, не очень гуманной по отношению к работникам фирмы. Тогда кадровая политика рассчитана, прежде всего, на достижение определенных результатов в ходе деятельности компании.

Противоположной ей будет являться кадровая политика, для которой первостепенными выступают интересы сотрудников и снижение уровня так называемых социальных и психологических издержек в трудовом коллективе [14, с. 243]. Следует помнить, что «Кадры решают все». Кадровый состав организации может являться как главным залогом успеха, так и привести к снижению ее эффективности и упадку. А это, в свою очередь, будет зависеть

непосредственно от того, насколько оптимально сформирована и реализуется кадровая политика предприятия.

1.2 Классификация стратегического управления кадрами

Существует несколько видов стратегического управления персоналом: стратегия инновационных компаний, диверсификационная стратегия, стратегии прибыли, стратегии с упором на потребителей, организационные стратегии и так далее. Выделяют и другие виды стратегий управления кадрами.

1) Стратегия расчета на собственные силы [9, с. 17].

Эта стратегия предполагает, что компания занимает прочную позицию на рынке, имеет представление о будущих изменениях в течение следующих нескольких лет и планирует изменение стратегических задач, принимая во внимание рыночные изменения. Компания планирует создать группу специалистов для производства и сбыта будущих продуктов. Период планирования зависит от уровня нового продукта. Затраты зависят от стоимости работ по отбору специалистов и их подготовки. Расходы также будут включать стоимость тестирования навыков будущих специалистов.

Присутствует определенный риск того, что обученные специалисты не смогут решить новые задачи и удовлетворить новые потребности в трудовых ресурсах. Но этот риск можно минимизировать с помощью рациональной системы подбора кадров и обеспечения определенной избыточности относительно количества подбираемых специалистов - то есть избыточного соотношения числа принимаемых работников и количества специалистов, запланированных на определенный период в будущем в соответствии со стратегическим прогнозом. Успех такой стратегии зависит от нескольких параметров [13, с. 27]:

– уровень привлекательности на трудовом рынке;

– число молодых сотрудников, которые уже осуществляют работы в компании, и число профессионалов, которые могут быть трудоустроены в компании;

– сегодняшний уровень компетенции и квалификации сотрудников компании;

– существование перспектив для возможного роста молодых работников.

Такая стратегия применяется в крупных компаниях.

2) Стратегия получения уже подготовленных специалистов.

Опора только на эту стратегию может вызвать некоторые трудности в связи с большими расходами и сложной адаптацией различных специалистов со стороны в существующих группах и отделах компании.

Разработка такой стратегии занимает не очень большое время, так как компания планирует приобретать уже готовых работников, а рыночные условия требуют быстрого вывода на рынок новой продукции и завоевания новых сегментов. Затраты будут довольно большими в связи со следующими факторами [14, с. 95]:

– расходы на разработку плана внедрения и определение потребностей компании относительно квалификационного уровня и компетенции набираемых специалистов;

– расходы на приобретение требуемых работников и адаптацию к существующим условиям работы;

– затраты на предполагаемую высокую заработную плату новых специалистов.

Реализация поставленной цели займет немного времени при высоком уровне вероятности успешного выполнения поставленных задач, если отобранные специалисты смогут адаптироваться к существующей системе управления, или администрация компании предоставит таким специалистам достаточно прав и самостоятельности для выполнения поставленных перед ними задач [4, с. 138].

3) Стратегия отбор небольшого числа специалистов с высокой квалификацией (выполнение необходимых работ с помощью малого числа высококвалифицированных работников).

Эта стратегия характерна для небольших консалтинговых компаний, которые должны быстро и с хорошим уровнем качества решить научную, проектную, внедренческую или иную подобную задачу.

Данная стратегия применяется для управления трудовыми ресурсами, если общая стратегия менеджмента компании относится к концепциям «динамического роста», «динамики изменений» или «предпринимательства». Если компания перейдет к стратегии «прибыльности», то может уменьшиться потребность компании в высококвалифицированных работниках, и сами отобранные специалисты могут отказаться выполнять рутинные и обычные задачи в этой компании или за ее пределами. Часто это становится причиной смены состава сотрудников в компаниях малого бизнеса после нескольких лет работы [15, с. 39].

4) Стратегия отбора специалистов со средним уровнем компетенции, но в количестве, необходимом для выполнения поставленных задач. Эта стратегия характерна для зрелых компаний или организаций с авторитарным руководством, где относительно легко руководить специалистами со средним уровнем квалификации.

На реализацию такой стратегии потребуется не очень много времени, расходы тоже не будут очень высокими, так как уровень заработной платы для среднеквалифицированных работников также будет средним. Общие задачи компании могут быть реализованы на основе четкой системы организации работ и разделения функций. Обычно в таких условиях вся работа координируется руководителем компании.

Преимущества этой стратегии заключаются в возможности экономии денежных средств на заработную плату и времени, необходимого для дополнительного обучения работников, а также зависимости и подчинения сотрудников руководителю компании (или линейным менеджерам).

Ограничения использования стратегии связаны с уровнем сложности поставленных задач и видами работ, проводимых в данной компании [10, с. 23].

5) Стратегия индивидуальной и независимой работы.

Эта стратегия применяется в тех компаниях, где нет необходимости в тесном общении различных специалистов, не создаются рабочие группы и команды, и работа каждого сотрудника зависит только от его собственных усилий. Временные и денежные затраты предполагаются небольшие. Успешная реализация поставленных задач достигается с помощью грамотного, оперативного и гибкого управления всеми работниками.

б) Стратегия командной работы. Компания старается сформировать единый коллектив, который работает на общую для всех цель: «Моя компания - моя семья». Такая кадровая стратегия типична для японских фирм.

С учетом вышеприведенного описания различных стратегий управления кадрами, можно сформулировать главные факторы, которые определяют выбор той или иной стратегии [18, с. 76]: общая стратегия менеджмента в компании; имеющаяся организационная структура; статус компании; количество существующих работников; период времени, на который выполняется прогноз; уровень компетенции и квалификации главных руководителей фирмы и отдела управления кадрами.

В реальной жизни совмещаются разнообразные вариации и типы стратегий управления кадрами. Кроме того, варианты разных стратегий управления персоналом меняются в зависимости от деятельности компании, достижения поставленных целей, замене существующей стратегии фирмы и так далее.

1.3 Стратегическое управление персоналом современной организации

Потребность в стратегическом управлении в организациях и компаниях Российской Федерации обусловлена следующими причинами.

Во-первых, окружение, в котором работают российские компании, значительно изменилось в последнее время. Экономическое состояние многих компаний связано со слабыми знаниями руководителей в области экономики и администрирования, а также недостаточным опытом работы в рыночных условиях при высоком уровне конкуренции. Кроме того, многие руководители не осознают необходимость адаптации фирмы к изменяющимся реалиям внешнего окружения.

Во-вторых, отказ от составления планов на централизованной основе, широкое внедрение приватизации и рыночные реформы требуют развития навыков прогнозирования, создания стратегии, уточнения преимуществ и устранения стратегических рисков и опасностей, то есть применения всего набора инструментов и способов стратегического регулирования.

В-третьих, использование принципов и концепций стратегического регулирования и реальная необходимость модификации в системе менеджмента имеют значение как для крупных организаций, для которых и было когда-то разработано стратегическое регулирование, так и для организаций малого и среднего бизнеса. Стратегическое управление кадрами основано на одинаковых принципах по сравнению со стратегическим менеджментом компании, так как является его составной частью [1, с. 249].

Рыночные реформы, проводимые в РФ, привели к определенным изменениям, которые способствовали появлению соответствующих условий для создания систем менеджмента с использованием компонентов стратегического управления, что стало началом нового этапа в его развитии.

Можно также заметить, что стратегическое управление кадровым потенциалом в компаниях создавалось последовательно.

1-й этап. Формирование предпосылок и анализ перспектив развития. Кроме того, характерной чертой первого этапа стало отсутствие практической заинтересованности в стратегических методах кадрового менеджмента.

Это было вызвано следующими причинами [11, с. 231]: влияние устаревшей методики; недостаточное количество конкурентных и альтернативных технологий менеджмента; информационные пробелы; прерывистый характер идущих изменений; временный «позитивный» результат.

Прекращение деятельности многих компаний, вынужденные увольнения и сокращения штата сразу же оказали влияние на уровень насыщенности рынка трудовых ресурсов, и предложение стало превышать спрос.

2-й этап. Он также был не очень удачным и связан с осознанием этой необходимости на предприятиях и желанием модифицировать свою работу. Для данного этапа характерны следующие события [3, с. 47]:

- понимание и повсеместное признание значения такого функционального направления как «кадровое управление»;
- повышение спроса на трудовом рынке по отдельным профессиям, возникновение дефицитных специальностей;
- развитие жесткой конкуренции, повышение общего уровня применяемых технологий;
- появление новых, не известных или не распространенных ранее видов деятельности;
- ухудшение и усложнение ситуации в криминальной сфере.

Организации обнаружили множество новых проблем [23, с. 148]:

- нехватка специалистов нужных специальностей и квалификации;
- возникновение потребности решать вопрос, относящиеся к надежности сотрудников;
- проблемы текучести кадров, ухода сотрудников, которые обладают специфическими знаниями, включая конфиденциальную информацию.

Таким образом, можно сказать о том, что российские компании и организации столкнулись с потребностью модернизации и модификации

систем кадрового управления, и это также относится к стратегическому кадровому управлению.

2 Анализ управления персоналом в ООО «МАРС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «МАРС» - один из крупнейших производителей и поставщиков алюминиевого профиля. Многолетний опыт работы на рынке металлоконструкций позволяет гарантировать нашим партнерам наивысшее качество поставляемой продукции и долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество.

Приоритетные направления деятельности:

- 1) Алюминиевое производство - прессование алюминиевых профилей.
- 2) Прессовое производство - изготовление автокомпонентов методом тонколистовой штамповки.

В состав алюминиевого производства входит следующее оборудование:

- 1) Пресс с усилием 1100 тс производства компании Aluminium Trevisan Cometal SpA.
- 2) Пресс с усилием 1320 тс производства компании Aluminium Trevisan Cometal SpA.
- 3) Пресс с усилием 3300 тс производства компании Aluminium Trevisan Cometal SpA.

На данном оборудовании производится более 1500 наименований профилей весом от 0,068 до 14 кг/метр и диаметром описанной окружности от 10 мм до 400 мм. Алюминиевый профиль изготавливается из сплавов АД0, АД1, АД31(Т), АД33(Т), АД35(Т), 6060, 6061, 6063, 6082 и др. Производственная мощность до 1500 т. в месяц. Сопутствующие направления - изготовление и ремонт матричных комплектов

Прессовое производство специализируется на холодной средней тонколистовой штамповке толщиной до 5 мм, площадью детали от 0,2 до 0,6 м² и массой детали от 0,3 до 3,5 кг. Основной материал для штамповки -

прокат тонколистовой холодно и горячекатаный из низкоуглеродистой, углеродистой, оцинкованной стали. Используется рулонный металл, полоса, лист.

Имеется возможность средней штамповки из алюминиевого листа толщиной до 5 мм. Производственная мощность до 800 тыс. шт. в месяц.

На предприятии собственное инструментальное производство, а также вертикальная и горизонтальная линии покраски, как алюминиевых профилей, так и штампованных изделий.

Осуществляется штамповка алюминиевых профилей, контактная сварка и сборка узлов.

В настоящее время предприятие сертифицировано на соответствие требованиям международного стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2016 (ISO 9001-2016). Организация прошла сертификацию ASES, в результате которого имеет ранг В. ООО «МАРС» под руководством квалифицированных специалистов, работает над совершенствованием качества предоставляемых услуг.

Специалисты работают над получением сертификации менеджмента качества, лицензии на осуществление деятельности, что в дальнейшем будет способствовать открытию собственной франшизы.

Однако, как было отмечено, одной из самых слабых сторон компании на сегодняшний день является острая нехватка специалистов в регионе, поэтому руководству приходится нанимать специалистов для реализации проектов удаленно, это намного дороже обходится.

Организационная структура предприятия представлена в Приложении А.

Для оценки текущего состояния ООО «МАРС» была рассмотрена динамика основных показателей деятельности данного предприятия за 2016 - 2018 гг. (см. таблицу 2.1) на основе данных Бухгалтерского баланса и Отчета о финансовых результатах за 2018 год (Приложения Б, В).

За 2016 - 2018 гг. наблюдается снижение выручки. В 2018 году выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг составила 910734 тыс. руб., что на 414260 тыс. руб. или 31,3% меньше прошлого года.

В 2018 году по сравнению с 2016 годом себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг уменьшилась на 350284 тыс. руб. (2,35%) и составила 892392 тыс. руб.

Таблица 2.1 - Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «МАРС» за 2016–2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017г./2016г.	2018г./2017г.
Выручка от продаж, тыс. руб.	943146	1324994	910734	381848	-414260	140,5	68,7
Себестоимость продаж, тыс. руб.	874347	1242676	892392	368329	-350284	142,1	71,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-27017	-32779	-75805	-5762	-43026	121,3	231,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	4014	-4721	-142689	-8735	-137968	117,6	3022,4
Среднесписочная численность, чел.	288	267	259	-21	-8	92,71	97,00
Производительность труда, тыс.руб./чел.	559,93	548,54	554,67	-11,39	6,13	97,97	101,12
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	16649,8	16961,0	17287,0	311,20	326,00	101,87	101,92

За 2016 - 2018 гг. наблюдается снижение выручки. В 2018 году выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг составила 910734 тыс. руб., что на 414260 тыс. руб. или 31,3% меньше прошлого года.

В 2018 году по сравнению с 2016 годом себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг уменьшилась на 350284 тыс. руб. (2,35%) и составила 892392 тыс. руб. Прибыль от продаж в ООО «МАРС» за 2018 год сложилась в размере -75805 тыс. руб.

Чистая прибыль ООО «МАРС» за 2018 г. составила -142689 тыс. руб., что на 137968 тыс. руб. меньше значения чистой прибыли 2016 года.

2.2 Анализ системы управления персоналом

В ООО «МАРС» существует следующие группы персонала:

– руководящий персонал, который осуществляет техническое, организационное и экономическое руководство производственным процессом и трудовым коллективом.

– специалисты и служащие работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции.

– рабочие, занятые в производственном процессе.

В таблице 2.2 представлены показатели динамики списочной численности персонала ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг.

Таблица 2.2 - Показатели динамики списочной численности персонала ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг.

Списочная численность	2016		2017		2018	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Руководители	23	8,0	24	9,0	24	9,3
Специалисты и служащие	35	12,2	36	13,5	33	12,7

Рабочие	230	79,8	207	77,5	202	78,0
Всего	288	100	267	100	259	100

На конец 2018 года фактическая численность персонала ООО «МАРС» составляет 259 человек, в том числе:

- рабочие - 202 человека (78,0 % всех работников);
- специалисты и служащие - 33 человека (12,7 %);
- руководители - 24 человек (9,3%) (см.рис.2.1).

Таким образом, основу кадрового потенциала ООО «МАРС» за анализируемые периоды составляет категория персонала, непосредственно связанная с производственным процессом - рабочие, что характерно для большого предприятия.

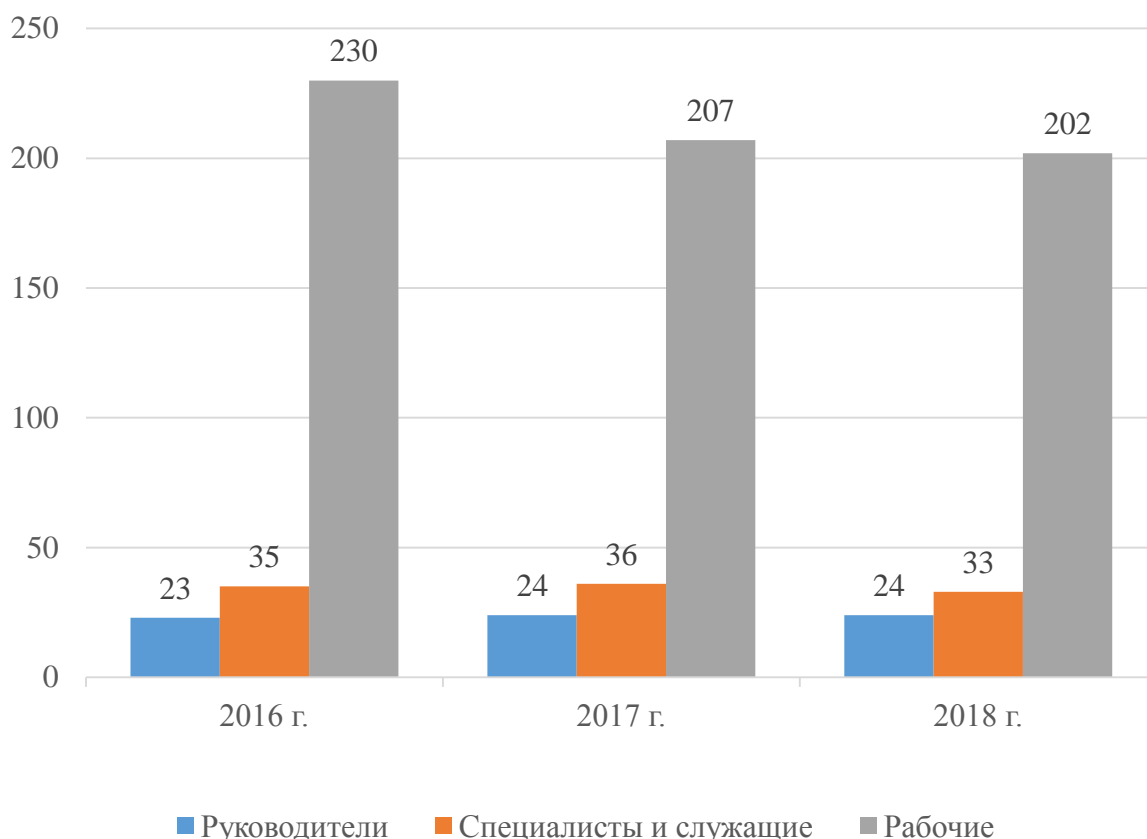


Рисунок 2.1 - Динамика персонала в ООО «МАРС» за 2016-2018 гг.

Структура персонала ООО «МАРС» является оптимальной для предприятия. Анализируемые периоды показывают снижение списочной численности персонала на 10% по сравнению с 2016 годом, на 2,9% по сравнению с 2017 годом.

Возрастной состав работников ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг. представлен в таблице 2.3.

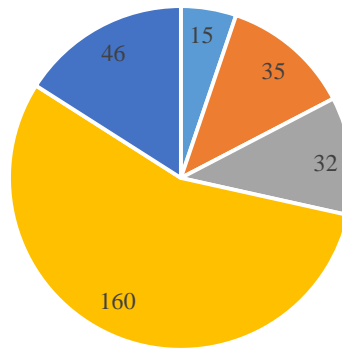
Таблица 2.3 - Возрастной состав работников ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг.

Год	до 25 лет		от 25 до 35 лет		от 35 до 45 лет		от 45 лет до пенсионного возраста		работающие пенсионеры		общая численность	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
2016	15	5,2	35	12,2	32	11,1	160	55,5	46	16,0	288	100
2017	12	4,5	35	13,1	30	11,2	159	59,6	31	11,6	267	100
2018	10	3,9	32	12,4	30	11,6	147	56,7	40	15,4	259	100

По данным таблицы можно сделать следующие выводы.

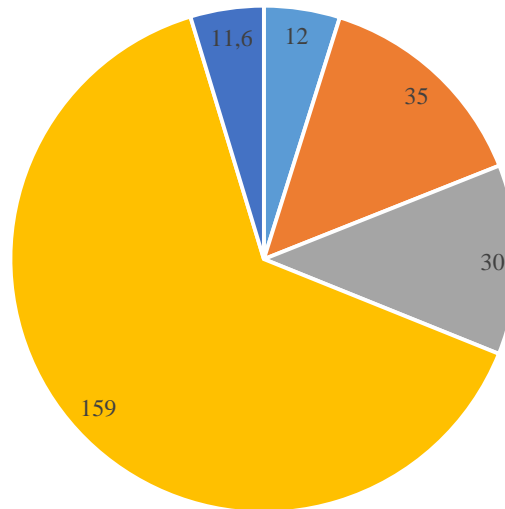
В 2018 году численность работников в возрастной категории до 25 лет составляет 3,9% от общей численности работников общества, что на 0,6% меньше в сравнении с 2017 годом и на 1,3% меньше по сравнению с 2016 годом. Категория работников от 25 до 35 лет в 2018 году возросла по сравнению с 2016 на 0,2%, и уменьшилась в сравнении с 2017 годом на 0,7%.

Изменение численности в этих двух возрастных категориях как результат достижения работниками организации возраста, позволяющего отнести их к другой категории. Возрастной состав работников ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг. представлен на рисунке 2.2.-2.4.



■ До 25 лет ■ от 25 до 35 лет ■ от 35 до 45 лет ■ от 45 лет до пенсионного возраста ■ работающие пенсионеры

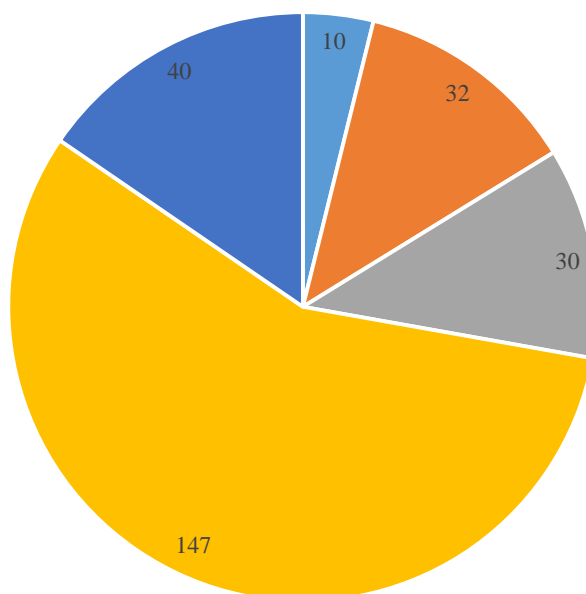
Рисунок 2.2 - Возрастной состав работников ООО «МАРС» за 2016 г.



■ До 25 лет ■ от 25 до 35 лет ■ от 35 до 45 лет ■ от 45 лет до пенсионного возраста ■ работающие пенсионеры

Рисунок 2.3 - Возрастной состав работников ООО «МАРС» за 2017 г.

Также был проведен анализ квалификационного состава персонала ООО «МАРС» в 2018 году (см. таблицу 2.4).



■ До 25 лет ■ от 25 до 35 лет ■ от 35 до 45 лет ■ от 45 лет до пенсионного возраста ■ работающие пенсионеры

Рисунок 2.4 - Возрастной состав работников ООО «МАРС» за 2018 г.

Таблица 2.4 - Квалификационный состав персонала ООО «МАРС» в 2018 году

Высшее образование, в том числе						Среднее					
Кандидаты наук		Два высших		Высшее		профессиональное		Среднее		Неполное среднее	
чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	0,4	2	0,8	52	20,1	40	15,4	164	63,3	0	0

В 2018 году наибольшую долю - 63,3 % составляет персонал, со средним образованием. Все руководители и специалисты предприятия имеют высшее и среднее специальное образование.

Высшее образование имеют 20,1% работающих, при этом 91,2% руководителей и специалистов имеют высшее профессиональное образование. 78,7% работников ООО «МАРС» имеют среднее и средне профессиональное образование, что объясняется наличием большой численности категории рабочих, которые окончили профессиональные

курсы. В таблице 2.5 проведен анализ движения персонала ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг.

Таблица 2.5 - Сведения о движении персонала ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг.

Показатель	Год		
	2016	2017	2018
Среднесписочная численность персонала, чел.	293,8	278,4	261,3
Всего принято, чел.	117	89	85
Количество уволенных работников, чел.	134	106	66
Количество работников, уволенных по собственному желанию, чел.	123	73	51
Активная текучесть персонала, %	41,9	25,9	19,1
Общая текучесть персонала, %	45,6	37,7	24,7

Среднесписочная численность всего персонала в 2018 году составила 261,3 человек, что на 17,1 чел. или 6,1% меньше, чем в 2017 году и на 32,5 чел. или 11,1% меньше чем в 2016 году.

Основным фактором снижения численности является увольнение работников. За 2018 год в ООО «МАРС» принято всего 85 человек и уволено 66 человек. Сведения о движении персонала ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг. представлены на рисунке 2.5.

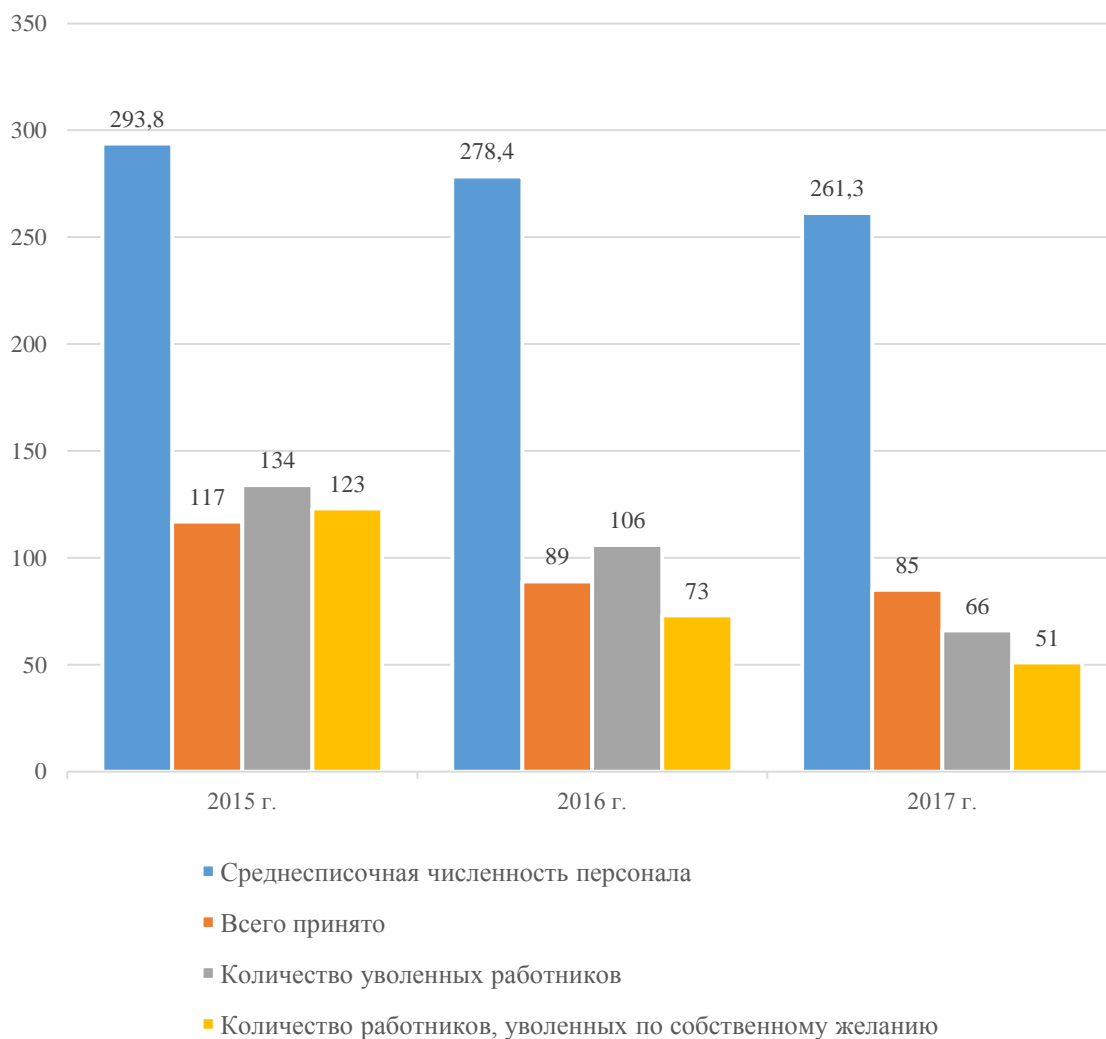


Рисунок 2.5 - Сведения о движении персонала ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг., чел.

Таким образом, общая текучесть в 2018 году составила 24,7%, что на 13% меньше, чем в 2017 году и на 20,9% меньше, чем в 2016 году. Коэффициент активной текучести за 2018 год так же понизился на 6,8% по сравнению с 2017 годом и на 22,8 % по сравнению с 2016 годом. Большую часть уволенных ООО «МАРС» составляют работники промышленно производственного персонала - рабочие. В ООО «МАРС» была разработана анкета, с помощью которой можно выявить социально-психологическую адаптацию после завершения адаптационного периода.

Разработанная анкета была предложена сотрудникам, прошедшим трехмесячный адаптационный период.

На вопросы анкеты ответили 40 человек, результаты опроса представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Результаты анкетирования основных сотрудников

Вопросы	Варианты ответов				
	-2	-1	0	1	2
Насколько Вам в работе нравится то, что Вы делаете каждый день?	4	6	5	15	10
Насколько часто у Вас возникают конфликтные ситуации с заявителями?	3	6	11	10	10
Часто ли Вы испытываете стресс на рабочем месте?	6	8	6	9	11
Легко ли Вы справлялись с поставленными в период адаптации задачами?	12	11	12	3	2
Насколько на текущий момент Вы самостоятельно справляетесь с работой, не прибегая к помощи коллег?	13	10	12	3	2
Как Вы оцениваете бытовые условия труда?	0	2	7	14	17
Насколько Вам подходит график работы?	0	0	9	16	15
Насколько Вы в курсе того, что происходит в коллективе?	3	2	20	7	8
Была ли Вам оказана помощь и поддержка со стороны руководителя?	0	0	0	18	22
Была ли Вам оказана помощь и поддержка со стороны коллег?	0	0	2	17	21
Как Вы оцениваете Ваши взаимоотношения с коллегами?	0	0	4	16	20
Легко ли Вы влились в коллектив?	3	5	10	12	10
Насколько комфортно Вы себя ощущаете?	2	3	18	7	10
Итого	46	53	116	147	158

Анализируя данные таблицы 2.6 можно сделать вывод о том, что большинство сотрудников положительно относятся к своей должности и их устраивают условия работы.

2.3 Оценка стратегического управления персоналом

Стратегия вознаграждения сотрудников в ООО «МАРС» реализована следующим образом: существует система планов и норм как для заключающих договора консультантов, так и для рабочих участка. Соблюдение плана продаж или производства является обязательным условием работы каждого сотрудника, а любое перевыполнение плана выше, чем на 10% вознаграждается премиальными в размерах, соответствующих отношению перевыполненного плана к общему. Например, при перевыполнении плана на 20%, сотруднику будет выплачено 1,2 оклада в следующем месяце.

План анализируется и корректируется ежемесячно, с учетом изменений, произошедших в кадрах, а также с учетом выполненных и перевыполненных планов за прошлый месяц.

Система штрафов. Также на предприятии работает система штрафов, которая, при нарушениях административного порядка предприятия выступает в качестве дисциплинарного регулировщика. Данная система является весьма простой: при нарушении сотрудником административного порядка на предприятии, как-то:

- опоздание более, чем на 30 минут без у.п.;
- нарушение общественного порядка;
- намеренная порча имущества компании.

Сотруднику выносится условный «выговор», как некая штрафная единица. По накоплению за один отчетный период трех таких выговоров, сотрудник лишается права получить премиальные в текущем месяце.

В качестве смягчающей меры выступает возможность получить эти премиальные в следующем месяце при перевыполнении плана и отсутствии выговоров. Данную систему нельзя назвать мотивационной, но ее можно отнести к дисциплинарным.

Обучение и повышение квалификации работников. В силу политики активного найма кадров и уменьшения их текучести, на предприятии необходимо образовать квалификационную иерархию, это способствует расширению предприятия и возможности занять больший сегмент рынка в дальнейшем.

Руководство ООО «МАРС» организует специальные курсы повышения квалификации для своих сотрудников с привлечением опытных мастеров и профессоров известных учебных заведений. Попасты на такие курсы может любой сотрудник ООО «МАРС», отработавший на предприятии более полугода.

Возможность повышения квалификации и, как следствие, оклада, является хорошим мотивирующим механизмом для сотрудников предприятия.

Корпоративно-социальная политика.

Поскольку компания старается минимизировать текучесть кадров, руководством было принято решение реализовать организацию путевок в детский летний лагерь детям сотрудников, работающих на предприятии ООО «МАРС» более года.

Акция позволяет приобретать путевки по половине их стоимости за счет предприятия, что является хорошим мотивирующим механизмом в купе со стратегией вознаграждения. А поскольку большая часть сотрудников находится в возрастной категории 36-45, данная акция пользуется спросом.

Кадровая политика предприятия состоит из следующих направлений деятельности: найм и отбор персонала, адаптация, оценка и аттестация персонала, повышение квалификации персонала, создание кадрового резерва, мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.

Набор персонала ООО «МАРС» осуществляется с использованием всех возможных источников поиска кадров: сотрудники предприятия, друзья и знакомые сотрудников предприятия, бывшие кандидаты, центры занятости населения. Подбор персонала осуществляется с учетом таких параметров:

кадровые данные, опыт работы, профессиональные умения, личные качества, здоровье и работоспособность.

В ООО «МАРС» уделяется большое внимание развитию персонала, ведь качественная профессиональная система обучения и развития сотрудников позволяет эффективно исполнять персоналу его задачи, мотивирует его на качественную работу и поддерживает квалификацию сотрудников на уровне, который отвечает необходимым требованиям, которые определяются спецификой работы предприятия.

С учетом стратегии развития персонала ООО «МАРС» и потребности в обучении разрабатываются перспективные и текущие годовые планы обучения кадрового состава. Чтобы осуществить это планирование необходимо проводить анализ общей потребности предприятия в кадрах определенного уровня и конкретного профиля подготовки, а также заявок структурных отделов предприятия.

Обучение работников состоит из следующих видов работ:

- профессиональная подготовка персонала;
- профессиональная переподготовка персонала;
- поддержание и повышение квалификации персонала;
- аттестация руководителей и специалистов.

В ООО «МАРС» были заключены договора на оказание образовательных услуг с учреждениями области, в рамках которых работники проходили обучение, переобучение и повышение квалификации в соответствии с требованиями, которые предъявляются к специфике работы предприятия.

В таблице 2.7 приведена динамика расходов на обучение персонала ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг. В 2018 году число работников, прошедших обучение, возросло почти в два раза, что обусловлено, в основном, периодичностью обучения (по истечении срока действия удостоверений) ответственных лиц.

Обучение прошло 49 человек, в том числе: руководящего персонала - 22 человека, специалистов и служащих - 18 человек, рабочих - 9.

Таблица 2.8 - Динамика расходов на обучение персонала ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг.

Категории работников	2016		2017		2018	
	Количество (чел.)	Затраты (тыс. руб.)	Количество (чел.)	Затраты (тыс. руб.)	Количество (чел.)	Затраты (тыс. руб.)
Руководители	7	59,9	8	54,23	22	39,5
Специалисты и служащие	12	117,9	13	61,9	18	82,8
Рабочие	7	41,2	4	26,4	9	27
Итого	26	219	25	142,5	49	149,3

Суммарные затраты на обучение персонала в 2018 году существенно не изменились по сравнению с 2017 годом, они возросли на 4,7%, и таким образом составили 149,3 тыс. руб. Намеченный план по обучению работников на 2018 год был полностью реализован. Важным элементом системы развития персонала ООО «МАРС» является работа с кадровым резервом.

Кадровым резервом называется потенциально активная и подготовленная часть персонала, которая способна замещать вышестоящие должности, часть персонала, которая проходит подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации. В ООО «МАРС» создан управленческий кадровый резерв. В этот резерв вошли 19 сотрудников, которые могут в перспективе занять руководящие должности. Это сотрудники, уровень выполнения профессиональных задач и потенциал которых превышает требования, предъявляемые к занимаемым ими должностям. Чтобы подготовить кадровый резерв необходимо выбрать соответствующие направления обучения и формы обучения для работников,

зачисленных в кадровый резерв, а также определить меры по приобретению практических навыков, которые понадобятся им для работы в новой должности. Каждый человек имеет такие потребности, как: потребность в успехе, уважении, признании. Поэтому в ООО «МАРС» осуществляются некоторые меры для мотивации персонала:

- проводятся совещания для обсуждения вопросов;
- обеспечиваются и создаются условия для приобретения новых знаний, обучение в учебных заведениях и переподготовка;
- обеспечивается стабильность рабочего места.

Порядок оплаты труда регулируется Положением об организации оплаты и стимулирования труда работников ООО «МАРС» в полном соответствии с действующим законодательством РФ в сфере оплаты труда и действующим Коллективным договором.

Заработная плата выплачивается работникам ООО «МАРС» своевременно, в соответствии со сроками, указанными в Коллективном договоре. В структуру заработной платы работника ООО «МАРС» входит: месячная тарифная ставка; доплаты и надбавки к тарифным ставкам и окладам; выплаты стимулирующего характера. В таблице 2.9 представлена динамика средней заработной платы ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг.

Таблица 2.9 - Динамика средней заработной платы ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг., тыс. руб.

Категории работников	Годы			Отклонение, (+/-)		Темп изменения, %	
	2016	2017	2018	2017 от 2016	2018 от 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
ООО «МАРС»	16649,8	16961,0	17287,0	311,20	326,00	101,87	101,92
Руководители	42446,1	38633,3	41680,0	-3812,80	3046,70	91,02	107,89
Специалисты, служащие	18470,5	20519,7	20366,5	2049,20	-153,20	111,09	99,25

Рабочие	13790,8	14090,9	14008,6	300,10	-82,30	102,18	99,42
---------	---------	---------	---------	--------	--------	--------	-------

Динамика средней заработной платы ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг. представлена в таблице 2.7.

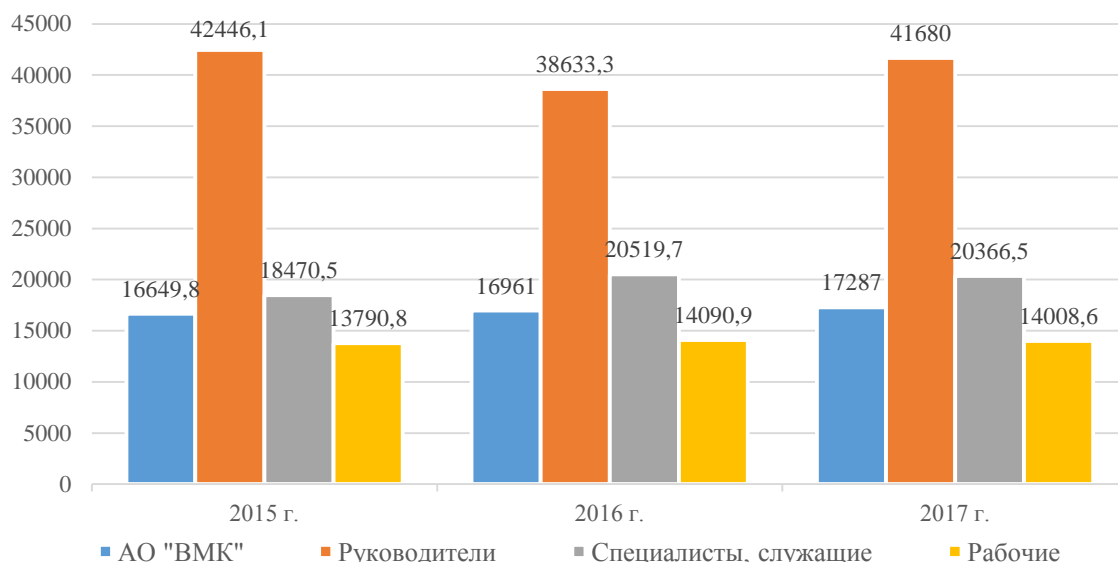


Рисунок 2.7 - Динамика средней заработной платы ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг., тыс. руб.

Таблица 2.10 - Динамика и структура фонда заработной платы работников ООО «МАРС» за 2016 - 2018 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы			Отклонение, (+,-)		Темп роста, %	
	2016	2017	2018	2017 от 2016	2018 от 2017	2017 / 2016	2018 / 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Постоянная часть оплаты труда	42225,8	38942,1	37954,6	-3283,70	-987,50	92,22	97,46
Оплата труда по должностным окладам, тарифным ставкам	26904,0	24293,0	22937,4	-2611,00	-1355,60	90,30	94,42

Доплаты и надбавки, связанные с компенсацией условий труда, отклоняющихся от нормальных	242,2	241,3	213,3	-0,90	-28,00	99,63	88,40
---	-------	-------	-------	-------	--------	-------	-------

Продолжение таблицы 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Доплаты и надбавки стимулирующего характера	6016,1	5850,4	5940,9	-165,70	90,50	97,25	101,55
Оплата выходных (праздничных) дней, сверхурочной работы	2103,8	1896,6	1748,9	-207,20	-147,70	90,15	92,21
Вознаграждения за выслугу лет	1790,0	1708,9	1709,7	-81,10	0,80	95,47	100,05
Оплата ежегодных и дополнительных отпусков	4755,3	4756,3	5114,5	1,00	358,20	100,02	107,53
Оплата командировок	57,0	18,1	77,6	-38,90	59,50	31,75	в 4,3 п.
Иные выплаты	357,4	177,5	212,3	-179,90	34,80	49,66	119,61
Переменная часть оплаты труда	17453,3	18204,6	17557,1	751,30	-647,50	104,30	96,44
Премирование за основные результаты деятельности	15503,6	14818,3	14059,8	-685,30	-758,50	95,58	94,88
Премирование за выполнение особо важных заданий	-	1514,5	1596,6	-	82,10	-	105,42
Иные премии	260,5	71,2	219,8	-189,30	148,60	27,33	в 3,1 п.
Прочие выплаты, входящие в состав заработной платы	381,3	375,9	370,2	-5,40	-5,70	98,58	98,48
Не списочный персонал	1118,1	1424,7	1310,7	306,60	-114,00	127,42	92,00
Итого фонд заработной платы:	59679,1	57146,7	55511,7	-2532,40	- 635,00	95,76	97,14

Выплаты социального характера - всего	161,1	59,9	312,5	-101,20	252,60	37,18	в 5,2 р.
Итого средства на оплату труда	59840,2	57206,6	55824,2	-2633,60	-1382,40	95,60	97,58

Общий фонд заработной платы работников без выплат социального характера за 2018 год составил 55 511,7 тыс. руб., что на 1 635,0 тыс. руб. или 3% ниже по сравнению с 2016 годом.

В 2018 году удельный вес постоянной части фонда заработной платы составил 68%, на долю переменной части ФЗП приходится 32%.

По сравнению с 2017 годом доля постоянной и переменной части фонда заработной платы осталась на прежнем уровне.

Снижение постоянной части ФЗП на 987,5 тыс. руб., или на 3% по сравнению с 2017 годом произошло за счет следующих выплат:

– «оплата по должностным окладам, тарифным ставкам» на 1355,6 тыс. руб., или на 6% в результате снижения численности работников;

– «доплаты и надбавки, связанные с компенсацией условий труда, отклоняющихся от нормальных» на 28 тыс. руб., или на 12%;

– «оплата выходных (праздничных) дней, сверхурочной работы» на 147,7 тыс. руб., или 8%, за счет меньшего привлечения работников к выполнению своих трудовых обязанностей в выходные дни и в сверхурочное время.

Снижение переменной части ФЗП на 647,5 тыс. руб., или на 4% по сравнению с 2017 годом сложилось за счет выплат:

1) По статье «премирование за основные результаты финансово-хозяйственной деятельности» на 758,5 тыс. руб., или на 5%, за счет экономии по статье «оплата по должностным окладам, тарифным ставкам».

2) По «иные выплаты, входящие в состав заработной платы» на 5,7 тыс. руб., или на 2%.

Под социальной политикой ООО «МАРС» подразумевается совокупность мероприятий, которые направлены на объединение целей предприятия и личностных целей работников.

Для того чтобы сохранить на предприятии высококвалифицированные, ценные кадры, руководство ООО «МАРС» использует дополнительные стимулы в виде социальных благ. Основные направления социальной политики ООО «МАРС» это:

- предоставление работникам дополнительных льгот, гарантий и компенсаций на основании Коллективного договора;
- страхование работников от несчастных случаев;
- негосударственное пенсионное обеспечение;
- организация культурно-массовых и спортивных мероприятий;
- социальная поддержка неработающих пенсионеров.

Выплаты социального характера в расчете на 1 работника в 2018 году составили 1195,9 руб., по сравнению с 2017 годом они увеличились в 5 раз.

Всего выплачено работникам ООО «МАРС» льгот, гарантий и компенсаций работникам в 2018 году 312,5 тыс. руб., что составило 0,6% от фонда оплаты труда.

Вывод: таким образом, в результате анализа системы управления человеческими ресурсами в ООО «МАРС» было выявлено, что рассматриваемое предприятие имеет достаточно грамотную, четко проработанную кадровую политику.

Но, тем не менее, в ходе анализа также было выявлено несколько недостатков кадровой политики предприятия, устранение которых позволит повысить эффективность его работы.

Таким образом, были выявлены следующие недостатки кадровой политики ООО «МАРС», которые рекомендуется устранить:

- тенденция «старения» кадров;
- однообразная и скучная система мотивации и стимулирования.

Необходимо разработать комплекс мероприятий для решения проблем, связанных с кадровой политикой в ООО «МАРС».

3 Совершенствование стратегии управления персоналом в ООО «МАРС»

3.1 Мероприятия по улучшению стратегии управления персоналом в организации

С целью совершенствования стратегии управления персоналом предлагается внедрить следующие мероприятия в ООО «МАРС»:

1) Поддержание тесной связи и сотрудничества с учебными заведениями в целях привлечения молодых сотрудников для работы на предприятии: организация производственной практики для студентов и учащихся профессиональных училищ; мотивация студентов и учащихся на практике; организация дней открытых дверей в ООО «МАРС».

2) Совершенствование системы мотивации и стимулирования работников посредством:

– проведения соревнования среди сотрудников на звание «Лучший работник предприятия» каждый месяц с единовременным денежным вознаграждением в размере 1000 рублей;

– введения новых инструментов нематериального стимулирования: публичное награждение отличившихся сотрудников фирменными значками ООО «МАРС», почетными грамотами, ценными подарками; зачисление в резерв руководящих кадров и повышение в должности;

– разработка системы материального стимулирования наставников в зависимости от показателей эффективности их подопечных в целях повышения уровня мотивации наставников и повышения эффективности их подопечных.

3) Редактирование и типографское издание тиража «Справочника нового сотрудника» (обновленная версия будет служить основным руководством для адаптации новых сотрудников) в целях повышения репутации компании как работодателя в глазах нового сотрудника.

- 4) Меры профилактики и урегулирования конфликтов на предприятии:
- укрепление корпоративного духа коллектива;
 - объективная оценка результатов деятельности работников;
 - установление уважительных отношений между руководителем и подчинёнными;
 - качественный подбор персонала и его расстановка по рабочим местам.

В ближайшем будущем необходимо также уделять большое внимание развитию персонала, поскольку грамотный компетентный персонал является основой эффективного функционирования предприятия.

Все рекомендуемые мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом, как план действий, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - План действий по совершенствованию стратегии управления персоналом ООО «МАРС»

Мероприятие	Ответственный	Затраты	Ожидаемые результаты
1	2	3	4
Поддержание тесной связи и сотрудничества с учебными заведениями	Руководитель отдела управления персоналом		Привлечение молодых кадров, сокращение оттока молодых кадров
Организация и проведение соревнования среди сотрудников на звание «Лучший работник предприятия» каждый месяц	Руководитель отдела управления персоналом	5000 руб. в месяц	Дополнительная мотивация работников по качеству продукции
Введение таких инструментов нематериального стимулирования, как: публичное награждение отличившихся сотрудников фирменными значками, почетными грамотами и подарками	Руководитель отдела управления персоналом	10000 руб. в месяц	Повышение эффективности стимулирования труда персонала и его дополнительная мотивация
Разработка системы поощрения	Руководитель		Основа для расчета и

наставников	отдела управления персоналом		формирования фонда поощрения работников-наставников
-------------	------------------------------	--	---

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4
Подготовка необходимой документации для премирования наставников (1-3% фонда оплаты труда)	Главный бухгалтер	1-3% фонда оплаты труда	Основание для формирования фонда поощрения работников
Типографское издание тиража «Справочника нового сотрудника» в 100 экземплярах	Руководитель отдела персоналом	6000 руб.	Создание основного руководства для адаптации
Разработка локально-нормативных актов, регламентирующих развитие персонала	Руководитель отдела персоналом		Систематизация и алгоритмизация процессов

Кроме вышесказанного, для поддержания эффективного управления человеческими ресурсами ООО «МАРС» необходимо проводить постоянный анализ трудовых ресурсов.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятия

Для того чтобы оценить эффективность предлагаемых мероприятий, необходимо определить экономические и социальные последствия их реализации.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом заключается в достижении позитивных, а также в избежание негативных, с социальной точки зрения, изменений в ООО «МАРС».

Ожидается, что реализация предлагаемых мероприятий позволит достичь таких положительных изменений:

– обеспечить персоналу предприятия надлежащий жизненный уровень (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, приемлемая социальная защита на уровне предприятия);

– реализовать и развивать индивидуальные способности работников предприятия;

– создать благоприятный социально-психологический климат в трудовом коллективе;

– развить коммуникации, информированность, относительную бесконфликтность отношений с руководством и коллегами;

– снизить уровень текучести кадров на предприятии.

Помимо социального эффекта внедрения предлагаемых мероприятий существует и вполне экономический эффект.

Существует принципиальная взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления человеческими ресурсами, которую можно объяснить следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для кадрового состава предприятие имеет возможность обеспечить только в том случае, если его хозяйственная деятельность является надежной и стабильной, и оно получает достаточную прибыль, которая позволяет предоставлять эти стимулы.

Но, с другой стороны, экономическая эффективность достижима только при условии, что работники предоставят в распоряжение предприятия свою рабочую силу, а это они обычно готовы сделать только при существовании на предприятии определенного уровня социальной защищенности.

Для расчета экономической эффективности предлагаемых мероприятий, рекомендуемый срок проведения которых - один год, необходимо выполнить ряд ниже представленных действий.

Во-первых, нужно определить возможное увеличение объема выполнения работ. В качестве экономических результатов осуществления мероприятий за расчетный период возьмем 3%-ное увеличение показателя

дополнительной выручки ООО «МАРС», исходя из нормативных значений возможного увеличения выручки в результате проведения различных кадровых мероприятий. Возможное увеличение объема выполнения работ определяется по следующей формуле:

$$\Delta Д = В \cdot 0,03, \quad (3.1)$$

где $\Delta Д$ - планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

$В$ - выручка от реализации товарной продукции в последнем отчетном периоде, тыс. руб.;

0,03 - нормативный коэффициент, принимаемый при определении результатов от проведения проектируемых мероприятий.

Объем выручки в результате реализации предлагаемых мероприятий:

$$\Delta Д = 910734 \cdot 0,03 = 2732,2 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, прирост доходов ООО «МАРС» в результате реализации мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом за год составит 2732,2 тыс. руб.

Следующим шагом необходимо рассчитать общую сумму затрат, которая потребуется для осуществления предлагаемых мероприятий.

Было предложено два основных мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом, на которые необходимо выделить денежные средства: разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования.

Сумма затрат при внедрении предложенных мероприятий представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Сумма затрат при внедрении предложенных мероприятий

Наименование мероприятия	Сумма затрат, тыс. руб.
1	2
Проведение соревнования среди сотрудников на звание «Лучший работник» каждый месяц	5
Награждение сотрудников фирменными значками ООО «МАРС», почетными грамотами, подарками	120

Продолжение таблицы 3.2

1	2
Создание и введение системы премирования наставников	1665, 351
Типографское издание тиража «Справочника нового сотрудника»	6
Итого	1796,351

В затраты 31 входят затраты на:

– проведение соревнования среди сотрудников на звание «Лучший работник» каждый месяц - 5 тыс. руб. в год.

– награждение сотрудников фирменными значками ООО «МАРС», почетными грамотами, подарками - 120 тыс. руб. в год.

– создание и введение системы премирования наставников (рассчитано в размере 3% фонда оплаты труда) составят - $55\,511,7 \cdot 0,03 = 1665,351$ тыс. руб. в год.

– типографское издание тиража «Справочника нового сотрудника» (100 экземпляров) – 6 тыс. руб.

В итоге $31 = 5 + 120 + 6 + 1665,351 = 1796,351$ тыс. руб.

В результате проведенного расчета общая сумма затрат для реализации предлагаемых мероприятий равна 1796,351 тыс. руб.

Наконец, можно рассчитать эффективность предлагаемых мероприятий в денежном выражении, а также в процентном соотношении.

Экономический эффект предлагаемых мероприятий в денежном отношении определяется по формуле:

$$\Delta\Pi = \DeltaД - З, \quad (3.2)$$

где $\Delta\Pi$ - экономический эффект от проведения мероприятий, тыс. руб.;

$\DeltaД$ - планируемый уровень прибыли предприятия, тыс. руб.;

$З$ - затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, тыс. руб.

В результате получается следующее:

$$\Delta\Pi = 2732,2 - 1796,351 = 935,849 \text{ тыс. руб.}$$

Следовательно, экономический эффект от проведения мероприятий составит 935,849 тыс. руб. Таким образом, экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась. В ходе расчетов был получен хороший показатель экономического эффекта, т.е. внедрение предлагаемых мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом является целесообразным.

Кроме того, для поддержания высокой эффективности управления кадрами ООО «МАРС» необходимо проводить постоянный анализ трудовых ресурсов. Реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом позволит создать благоприятный климат в трудовом коллективе, а также повысит эффективность деятельности ООО «МАРС». Ожидаемый экономический эффект от внедрения мероприятий составит 935,849 тыс. руб.

Заключение

Развитие стратегии управления персоналом предприятия во многом определяется его кадровой политикой. Вызвано это тем, что стратегия и кадровая политика - связаны между собой понятия. На практике провести разграничения между стратегией и кадровой политикой достаточно сложно.

Необходимость в кадровой политике возникает в связи с тем, что изменяются требования к персоналу, для решения часто меняющихся сложных задач, от правильности управления персоналом часто зависит конкурентоспособность предприятия на рынке.

Управление персоналом — это наука, и, как любая наука, она имеет набор своих основных понятий, законов и правил. Кадровая служба, которая осуществляет управление персоналом, используя эти основные понятия, это многофункциональная и необходимая часть большинства организационных структур. Она отвечает за удовлетворение различных потребностей на рабочих местах, в том числе, за комплектование штатов, расчеты с персоналом, профессиональное развитие сотрудников, оценку эффективности, удержание персонала в компании, дисциплинарные взыскания и деловую этику.

ООО «МАРС» - один из крупнейших производителей и поставщиков алюминиевого профиля. Многолетний опыт работы на рынке металлоконструкций позволяет гарантировать нашим партнерам наивысшее качество поставляемой продукции и долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество.

За 2016 - 2018 гг. наблюдается снижение выручки. В 2018 году выручка от реализации товаров, продукции, работ и услуг составила 910734 тыс. руб., что на 414260 тыс. руб. или 31,3% меньше прошлого года.

В 2018 году по сравнению с 2016 годом себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг уменьшилась на 350284 тыс. руб. (2,35%) и

составила 892392 тыс. руб. Прибыль от продаж в ООО «МАРС» за 2018 год сложилась в размере -75805 тыс. руб.

Чистая прибыль ООО «МАРС» за 2018 г. составила -142689 тыс. руб., что на 137968 тыс. руб. меньше значения чистой прибыли 2016 года.

Были предложены следующие мероприятия по совершенствованию кадровой политики ООО «МАРС»:

1) Поддержание тесной связи и сотрудничества с учебными заведениями в целях привлечения молодых сотрудников для работы на предприятии: организация производственной практики для студентов и учащихся профессиональных училищ; мотивация студентов и учащихся на практике; организация дней открытых дверей в ООО «МАРС».

2) Совершенствование системы мотивации и стимулирования работников посредством.

3) Редактирование и типографское издание тиража «Справочника нового сотрудника» (обновленная версия будет служить основным руководством для адаптации новых сотрудников) в целях повышения репутации компании как работодателя в глазах нового сотрудника.

4) Меры профилактики и урегулирования конфликтов на предприятии.

5) Должно уделяться большое внимание развитию персонала ООО «МАРС», предложено потратить 180 тыс. руб. на обучение и повышение квалификации работников.

Кроме того, для поддержания высокой эффективности управления кадрами ООО «МАРС» необходимо проводить постоянный анализ трудовых ресурсов. Реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадровой политики позволит создать благоприятный климат в трудовом коллективе, а также повысит эффективность деятельности ООО «МАРС». Ожидаемый экономический эффект от внедрения мероприятий составит 935,849 тыс. руб.

Список используемой литературы

- 1) Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. – М.: ЭКСМО. 2016 – 32 с.
- 2) Трудовой Кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 (действующая редакция от 31.07.2017) // СПС «КонсультантПлюс».
- 3) Аверин, А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебник для вузов / А.Н. Аверин. - М.: Флинта, 2018. - 420 с.
- 4) Балашов А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 208 с.
- 5) Богачева Т.В. Система мотивации как совокупность материальных и нематериальных форм воздействия на персонал организации // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2018. – № 6. – С. 55-61.
- 6) Бойчук, Н. И. Организация и нормирование труда: учебно-методический комплекс / Н. И. Бойчук – ООО «Перспект», электронная версия книги, 2017. -87с.
- 7) Верхоробин В.И. Современные методы управления персоналом // Деньги и кредит. 2017. - №8. - С.39-42.
- 8) Генкин Б.М. Экономика и социология труда. - М., 2017. – 384 с.
- 9) Горбунов С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н. Новгород: НГАС, 2017. – 286 с.
- 10) Грант Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогр. «Мастер делового администрирования» / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2017. - 537 с.
- 11) Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2017. - 374 с.
- 12) Завьялов В.Г. Проблема экономического отчуждения в анализе производственных отношений. - Томск, 2016. – 144 с.

- 13) Кибанов А.Я. Формирование системы управления персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2017. - 341 с.
- 14) Колетвинова Е.Ю. Стратегическое управление персоналом. Краткий курс. - М. : ООО «Перспект», 2016. - 141с.
- 15) Савельев А.П. Корпоративная культура / А.П. Савельев. - М.: ИНФРА-М, 2016.- 360 с.
- 16) Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2016. - 624 с.
- 17) Цветкова И. И. Формирование концепции оценки кадровой безопасности предприятия // Культура народов Причерноморья. 2018. - №278.- С. 81–84.
- 18) Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебник / Ю. А. Цыпкин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 342 с.
- 19) Вилюнас, В.К. Психологические механизмы мотивации человека практика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.vkarp.com/> (дата обращения: 26.01.2019).
- 20) Журнал Кадры предприятия №3 2004 [Электронный ресурс] режим доступа: <https://dis.ru/library.ru/> (дата обращения 26.01.2019).

Организационная структура ООО «МАРС»



Бухгалтерский баланс

АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	170	179
Основные средства	1150	616 008	621 633
Отложенные налоговые активы	1180	40 991	6 625
Итого по разделу I	1100	657 169	628 437
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	50 729	61 604
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5 004	6 842
Дебиторская задолженность	1230	1 000 992	1 030 162
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	181 189	180 954
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 467	400
Прочие оборотные активы	1260	471	29 877
Итого по разделу II	1200	1 242 852	1 309 839
БАЛАНС	1600	1 900 021	1 938 276
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10
Переоценка внеоборотных активов	1340	316 280	316 280
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-400 480	-227 767
Итого по разделу III	1300	-84 190	88 523
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	1 661 677	1 581 453
Отложенные налоговые обязательства	1420	639	113
Итого по разделу IV	1400	1 662 316	1 581 566
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	180 508	102 941
Кредиторская задолженность	1520	136 012	159 089
Оценочные обязательства	1540	5 375	6 157
Итого по разделу V	1500	321 895	268 187
БАЛАНС	1700	1 900 021	1 938 276

Отчет о финансовых результатах

Выручка	2110	910 734	1 324 994
Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.			
Себестоимость продаж	2120	(892 392)	(1 242 676)
Валовая прибыль (убыток)	2100	18 342	82 318
Коммерческие расходы	2210	(26 080)	(36 430)
Управленческие расходы	2220	(68 067)	(78 667)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	-75 805	-32 779
Проценты к получению	2320	163	63
Проценты к уплате	2330	(107 325)	(102 175)
Прочие доходы	2340	570 029	1 068 493
Прочие расходы	2350	(563 591)	(938 572)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	-176 529	-4 970
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-1 466	-745
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-526	-113
Изменение отложенных налоговых активов	2450	34 366	362
Чистая прибыль (убыток)	2400	-142 689	-4 721
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	-9 259
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-30 024	-93 445
Совокупный финансовый результат периода	2500	-30 024	-93 445