

Тесты кафедры анатомии человека МГМСУ им. А.И. Евдокимова

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого»  
(ФГБОУ ВПО «ТГПУ им. Л. Н. Толстого»)

Кафедра «Экономики управления»

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление человеческими ресурсами»  
на тему: «Стратегическое управление человеческими ресурсами»

Выполнил:

студент 2 курса группы 621421

Гордеев Константин Евгеньевич

Научный руководитель: к.э.н., доцент

Карпченко Ю.В.

Тула 2013

Содержание

Введение

Глава 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами

1.1 Возникновение и основные положения концепции стратегического управления  
человеческими ресурсами

1.2 Цели стратегического управления человеческими ресурсами

1.3 Реализация концепции стратегического управления персоналом на практике, ее  
достоинства и недостатки

1.4 Тенденции в развитии современной системы стратегического управления  
человеческими ресурсами

Глава 2. Анализ стратегии управления человеческими ресурсами в ООО «СВГК»

2.1 Краткая характеристика ООО «Средневожская газовая компания»

2.2 Кадровая политика в ООО «СВГК»

2.3 Особенности стратегического управления человеческими ресурсами в ООО  
«СВГК»

Глава 3. Предложения и рекомендации по улучшению стратегического управления  
человеческими ресурсами в ООО «СВГК»

3.1 Предложения по улучшению работы кадровой политики в ООО «СВГК»

3.2 Ротация персонала в ООО «СВГК»

3.3 Разработка профессиограмм для руководящих должностей

Заключение

профессиограмма управление кадровый

Введение

Когда мы говорим об управлении человеческими ресурсами, то при любых обстоятельствах, соприкасаемся с такой профессией, как менеджер по персоналу. Данная профессия появилась сравнительно недавно, лишь в конце прошлого столетия. Появился новый вид специалистов, специалистов по работе с персоналом, которые имели специализированную подготовку в области таких наук, как: социология и психология; это означало революцию в традиционных формах работы с кадрами. До этого момента, работа с кадрами и персоналом считалась лишь функцией линейных руководителей разных уровней, а также привилегией людей работающих и руководящих кадровой службой, которые занимались как учетной, контрольной, так и распорядительской деятельностью. После появления управленческой функции, которая связана с обеспечением надлежащего высокого уровня кадрового потенциала организации, очень сильно расширился диапазон задач, и повысилась значимость данного направления менеджмента. Становление кадрового менеджмента связано именно с возникновением управления персоналом как специальной штабной деятельностью в системе современного менеджмента, который постепенно меняет сложившиеся формы работы с кадрами и персоналом. Ключевыми этапами данного процесса изменения, стали: пересмотр идей системного подхода, разработка различных видов моделей организации как системы в целом, которая не только формируется, но и развивается, на основе которых и возник новый подход в кадровом менеджменте, известный, как управление человеческими ресурсами.

Наука об управлении человеческими ресурсами совмещает в себе знания различных направлений менеджмента, каждый из которых ставит множество вопросов, которые и привлекают интерес большого количества исследователей, ученых теоретиков, и менеджеров.

Актуальность данного направления становится еще более очевидной, когда происходит рассмотрение таких условий, в которых развивается общество и происходит процесс информативной революции.

Цель данной курсовой работы - определить сущность понятий «управление человеческими ресурсами» и «стратегическое управление человеческими ресурсами», а также выявить основные тенденции, происходящие в современной системе стратегического управления человеческими ресурсами, провести анализ стратегии управления человеческими ресурсами на предприятии «Средневожская газовая компания» и разработать предложения по совершенствованию данной стратегии. Для достижения поставленной цели необходимо будет решить ряд следующих поставленных задач:

1. Выявить основные принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами в организации;
2. Провести анализ стратегии управления человеческими ресурсами в ООО «СВГК»;
3. Вынести предложения и рекомендации для ООО «СВГК» по совершенствованию стратегического управления человеческими ресурсами.

Исследование по данной работе проводится при помощи методов анализа, сравнения, синтеза и расчетно - статистических методов.

## Глава 1. Стратегическое управление человеческими ресурсами

### 1.1 Возникновение и основные положения концепции стратегического управления человеческими ресурсами

В настоящее время в производстве важное значение придается стратегическому подходу к управлению человеческими ресурсами. Он дает возможность получения синергетического эффекта. Под влиянием третьей промышленной революции, появляется новое общество, основными критериями которого являются интеллект, информация и интерес. В данном обществе не труд в своей обычной форме, а разум, наука как производственная сила становятся основным источником общественных богатств. Так, именно человеческий потенциал выражает конкурентоспособность любого предприятия и эффективность его деятельности. Далекое неслучайно на сегодняшний день центральным аспектом стратегии развития предприятий считается кадровая политика.

Концепция стратегического управления человеческими ресурсами, была впервые предложена Фомбруном и его соавторами, которые доказывали, что эффективное функционирование компании опирается на основе трех ключевых моментов<sup>1</sup>:

1. На миссию и стратегию.
2. Организационную структуру.
3. Управление человеческими ресурсами.

По мнению этих авторов, стратегия с одной стороны является процессом, в ходе которого вырабатывается миссия компании, и определяются ее цели, а с другой - процессом, при помощи которого компания использует свои ресурсы для выполнения поставленных задач. Вывод, сделанный Фомбруном и его соавторами, состоит в том, что управление системой человеческих ресурсов и организационные структуры должны быть связаны с бизнес - стратегией предприятия. Другими словами, они выделяли важную роль стратегического соответствия.

Согласно Хендри и Петтигрю, значение стратегического управления человеческими ресурсами определяется четырьмя основополагающими факторами<sup>2</sup>:

1. Использование планирования.
2. Целостный подход к выработке систем управления персоналом и управление ими на основе политики в области трудовых отношений и кадровой стратегии, базирующихся, как правило, на миссии компании.
3. Согласование деятельности и направлений политики управления человеческими ресурсами с принятой бизнес - стратегией.
4. Отношение к персоналу компании как к «стратегическому ресурсу» для достижения «конкурентного преимущества».

Таким образом, стратегическое управление человеческими ресурсами - это устойчивая схема спланированного использования человеческих ресурсов и действий, направленных на обеспечение выполнения компанией поставленных задач<sup>2</sup>.

Стратегическое управление человеческими ресурсами рассматривается еще и как подход к принятию важных решений, касательно целей и планов компании в области трудовых взаимоотношений, а также при установлении политики и практики в

сферах найма, развития, обучения, управления эффективностью, оценки работы персонала и межличностных отношений.

Стратегическое управление человеческими ресурсами показывает на направления движений компании на пути к достижению своих целей, путем управления персоналом. Оно охватывает широкий круг организационных вопросов, которые касаются изменений культуры и структуры, повышения производительности труда, подбор ресурсов для удовлетворения потребностей компании, развитие отличительных способностей и управление изменениями. В широком смысле, стратегическое управление человеческими ресурсами охватывает все ключевые кадровые вопросы, оказывающие влияние или зависящие от стратегических планов компании.

«Основной философией стратегического менеджмента можно назвать необходимость приспособления к непрерывно изменяющимся условиям окружающей среды, что объективно заставляет уделять значительное внимание ресурсному потенциалу, необходимому для обеспечения успешной деятельности. А поскольку именно люди непосредственно участвуют во всех преобразованиях, то именно данный фактор является основополагающим для повышения конкурентоспособности организации в целом».<sup>3</sup>

Здесь важно обозначить, что обоснованной можно считать только ту стратегию, которая была выбрана на основе правдивой, систематизированной и научно обоснованной информации.

Так, чем больше объем данной информации, которой располагает фирма, тем эффективнее будет процесс стратегического планирования. Совокупность объема исходных данных, которую эффективно может обработать и успешно реализовать один человек является весьма ограниченной, что указывает на значимость привлечения к этому процессу возможного максимального количества квалифицированных сотрудников.

## 1.2 Цели стратегического управления человеческими ресурсами

Для того чтобы организация могла вырабатывать эффективные, стратегические задачи в области персонала, ей необходимо ответить на три вопроса<sup>3</sup>:

- где на данный момент находится организация и ее персонал;
- в каком назначении, по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы;
- как должен развиваться персонал, чтобы выполнять дальнейшие задачи фирмы в будущем.

Важность установки стратегических целей управления человеческими ресурсами создана теми же факторами, что и в стратегическом планировании. Следовательно, определение направлений развития зависит от их фактического состояния и имеющегося кадрового потенциала. При этом нужно подчеркнуть, что цели стратегического управления человеческими ресурсами должны устанавливаться в контексте развития корпоративных целей.

Можно выделить фундаментальную, общую цель стратегического управления человеческими ресурсами, главной функцией которой является создание

стратегической способности компании, путем удовлетворения потребности компании в квалифицированных и высокомотивированных сотрудниках, которые способны обеспечить конкурентное преимущество. Более конкретная цель состоит в том, что формируется направленность движения компании в изменчивой среде, в целях удовлетворения собственных коммерческих потребностей, и индивидуальных и коллективных потребностей ее членов, за счет разработки и реализации целостной и действующей кадровой политики в области человеческих ресурсов.

Среди стратегических целей управления человеческими ресурсами, можно выдвинуть следующие:

1. Формирование приверженности - когда сотрудники эмоционально привязаны к организации, они представляют себя и организацию как единую систему, идентифицируют себя с ней, что обеспечивает их сопричастность в делах и проблемах фирмы.
2. Повышение уровня квалификации - что в соответствии с планированием карьеры может послужить формированию у сотрудников высокомотивированной деятельности.
3. Создание опционной программы, т.е. долевого участия сотрудников в капитале компании. Опционы позволяют решить одновременно задачи участия сотрудников и в собственности, и в прибыли. Главная цель опционных выплат состоит в том, чтобы согласовать оплату труда с эффективностью функционирования, чтобы сотрудники получали прибыль тогда, когда их компании процветают, и терпели убытки, когда компании сбиваются с правильного курса.

Важным обоснованием стратегического управления человеческими ресурсами служит тот факт, что компании рентабельно иметь согласованную и понятную для всех базу, для разработки подходов к управлению людьми в долгосрочной перспективе.

«Конкурентное преимущество составляет суть конкурентной стратегии. Оно охватывает все те способности, ресурсы, взаимоотношения и решения которые позволяют компании выгодно использовать рыночные возможности и избежать угроз на пути достижения желаемой позиции на рынке» .

Большинство авторов отмечает усиление роли управления людьми и их потенциалом, как одну из главенствующих звеньев в цепи достижения компанией конкурентного преимущества перед конкурентами.

### 1.3 Реализация концепции стратегического управления персоналом на практике, ее достоинства и недостатки

Практика современных компаний, которые достигли определенных высот, показывает, что для выживания в условиях конкуренции и успешного функционирования внимание должно быть сконцентрировано на системообразующих факторах.

Если вспомнить опыт успешных бизнесменов, то можно увидеть, что им удалось выжить и подняться в период острых кризисов за счет командного взаимодействия, которое способно в критические моменты творить прямо таки экономические чудеса. Вот, что писал в своей книге «Карьера менеджера» глава корпорации

«Крайслер» Ли Якокка: «Никогда прежде я, по существу, не знал, как поведут себя люди в трудный час. А теперь я узнал, что большинство их кинется вам на помощь. ...Я узнал также, что люди способны в кризисной ситуации сохранять присутствие духа и действовать совершенно спокойно. ...Я обнаружил, что люди готовы пойти на большие жертвы, если все остальные разделяют их судьбу. Когда жестокие испытания ложатся в равной мере на всех, можно горы свернуть» 6. Таким образом, в последнее время начинает наблюдаться следующая тенденция в отношении к персоналу компаний: из наемной рабочей силы он начинает переходить в новую ценностную категорию - «человеческий капитал».

Особенность капитала заключается в его самовозрастающей стоимости. Еще один атрибут капитала - его моральный и физический износ. Эти отличительные черты присущи человеку, как одной из форм интеллектуального капитала. Но необходимо также не стоит забывать главное - человек обеспечивает прирост стоимости совокупного капитала

Если на первый взгляд представляется другая картина, проследив данную закономерность до конца, можно убедиться в истинности данных слов. Человеку присущи совершенно уникальные характеристики, которые часто забываются, есть уникальные черты, которые не принимаются во внимание, а следовательно идет недооценка способностей и неполное раскрытие потенциала работника. Это и есть свойственные ему креативность и скрытый потенциал. Если человек чувствует себя «на своем месте», он является самовозрастающей ценностью и никакая инфляция, или кризис, ему не страшны, даже наоборот, в моменты тяжелых кризисов творческий потенциал полностью раскрывается. Менеджер он, или рядовой специалист, это не столь важно, здесь важно другое - он занимается своим делом, чувствует себя в своей стихии.

Природой в человеке заложена потребность в самореализации, в развитии личности. Это отражается на всех сферах его жизни. Именно поэтому собственная ценность человека, в отличие от многих других форм капитала, имеет способность возрастать намного больше, чем обеспечивают вложенные в его развитие средства компания. Сейчас доподлинно известен факт, чтобы капитал работал на вас и приносил хорошую прибыль, нужно сначала поработать на него. На высшем уровне все компании продумывают стратегии, просчитывают все возможные варианты и риски. Затем руководители и акционеры анализируют окупаемость капитала, оценивают его отдачу, соизмеряют с затратами на производство, продолжают искать новые сферы применения капитала и всегда готовы пойти на временные убытки ради будущих максимальных выгод. Однако, приходится установить тот факт, что один из важнейших факторов развития компании - персонал - пока еще не всегда и не во всех компаниях подвергается такой оценке. Сложно управлять тем, что трудно оценить, увидеть в отчете о финансовом результате. Однако один из секретов успешных компаний - именно в постоянном наблюдении и управлении трудноизмеримым, человеческим фактором. Чтобы изменить ситуацию, нужно, как минимум, начать ею заниматься серьезно и регулярно. Первый качественно новый рубеж, будет достигнут, когда компания сделает ставку на персонал как на базовый фактор

развития бизнеса; когда осознает, насколько глубокие вещи включает в себя понятие управление человеческими ресурсами. Основная идея сказанного до сих пор: в успешных компаниях управление персоналом - это личная забота руководителя компании. А поскольку миссия руководителя - развивать бизнес, то в результате и система управления персоналом оказывается настроенной на главное - на цели бизнеса. В этом случае на деле достигается стратегическая цель всей организации - развитие бизнеса компании за счет максимально эффективного использования человеческого капитала. Только такая интегрирующая цель позволяет объединить в стройную, целостную систему все многообразие функций управления персоналом. Тенденции в развитии современной системы стратегического управления человеческими ресурсами

Критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами, несмотря на многообещающие заявления ее приверженцев, демонстрирует известный разрыв между идеологическими установками и их практической реализацией.

Во - первых, практика управления человеческими ресурсами в различных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но, скорее, свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Например, несовместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности. В связи с этим некоторые скептики усматривают в технологии управления человеческими ресурсами всего-навсего вариацию модернизированной доктрины человеческих отношений, а в неизбежных противоречиях - выражение структурного антагонизма между менеджерами и рядовыми работниками.

Во - вторых, хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя «модной» технологии управления человеческими ресурсами, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не заметен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное распространение передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.). А передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется особым вниманием со стороны руководства корпораций.

В - третьих, методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более «мягких» форм интенсификации труда. Ставка на сознательное и ответственное выполнение производственных функций и задач работниками маскирует изощренные приемы сверхэксплуатации и служит в долгосрочной перспективе действенным инструментом в нейтрализации влияния профсоюзов.

В - четвертых, отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии внедряемой технологии управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат в организациях. Более того, как всегда, при любых крупных социально-организационных нововведениях редко удается избежать и негативных последствий. Правда, такие противоречивые оценки результатов применения передовой кадровой технологии во многом обусловлены невозможностью изолировать собственные последствия внедрения управления человеческими ресурсами от других факторов.

Среди комплекса проблем менеджмента особую роль играет проблема совершенствования управления персоналом предприятия. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности производства за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы. Управление (руководство) персоналом включает многие составляющие. Среди них:

- кадровая политика;
- взаимоотношения в коллективе;
- социально-психологические аспекты управления.

Ключевое же место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников, что входит в круг вопросов, которые решает система управления человеческими ресурсами.

Глава 2. Анализ стратегии управления человеческими ресурсами в ООО «СВГК»

### 2.1 Краткая характеристика ООО «Средневожская газовая компания»

Газовое хозяйство, эксплуатацией и развитием которого занимается Средневожская газовая компания (СВГК), является одним из крупнейших в России. Подразделения СВГК расположены практически по всей территории Самарской области. Основной вид деятельности компании -- транспортировка газа потребителям, эксплуатация газовых сетей и объектов газового хозяйства.

Совершенствуясь в основных видах деятельности, компания наращивает и развивает комплекс услуг по организации газо- и теплоснабжения, считая данное направление стратегическим. Хорошая техническая и материальная база, налаженное партнерство с поставщиками качественного отечественного и зарубежного оборудования, позволяют СВГК комплексно решать все вопросы по газификации и отоплению.

Компания активно использует энергоресурсосберегающие технологии. В их числе индивидуальное поквартирное отопление и современные котельные.. С каждым годом совершенствуется сфера услуг, предоставляемых компанией, повышается их качество и расширяется круг партнеров и заказчиков. В итоге: все более увеличивается экономия энергоресурсов, а затраты бюджетов различных уровней на топливо - энергетическое обеспечение снижаются.

Средневожская газовая компания:

- первая в стране перешла к выполнению областной программы газификации за счет собственных средств;



- первая приступила к реализации программы возврата бюджетных средств, ранее затраченных на газификацию;

- с декабря 2004 года входит в состав Российского газового общества, объединяющего элиту газовой отрасли страны.

Средневожская газовая компания является одним из лидеров газораспределения России, которая:

\* Объединяет 10 филиалов и 9 специализированных управлений.

\* Численность сотрудников -- более 5000 человек.

\* Протяженность обслуживаемых газовых сетей -- свыше 18 000 километров.

\* Количество обслуживаемых коммунально-бытовых и промышленных предприятий -- более 4300.

\* Количество обслуживаемых котельных -- более 1200.

\* Количество телемеханизированных объектов -- 151.

\* Общий объем ежегодно транспортируемого газа -- более 9 млрд. куб. м.

\* Уровень газификации Самарской области один из самых высоких в России - свыше 94 %.

Лидерство компании обеспечивается не только за счёт сохранения сильных профессиональных традиций, но и благодаря внедрению целого ряда новаций в сфере своей деятельности.

Уровень газификации Самарской области природным газом один из самых высоких в стране и составляет 94 %. Основная цель реализации Средневожской газовой компании -- выравнивание уровня газификации различных районов области. В первую очередь объектом внимания компании становятся территории, в которых процент газификации ниже среднеобластного.

В настоящее время СВГК работает над реализацией четвертой по счету областной программы газификации, рассчитанной на 4 года. До 31 декабря 2013 года в газификацию губернии компания инвестирует не менее 810 миллионов рублей. Высокий уровень газификации региона становится мощным фундаментом для реализации национального проекта «Доступное и комфортное жилье» в плане подготовки инфраструктуры, инженерных сетей для перспективных застроек. Решаются задачи по возврату бюджетных средств, ранее затраченных на газификацию. Механизм разработан на федеральном уровне при участии СВГК. В бюджеты разных уровней Самарской области уже возвращено свыше 170 миллионов рублей.

## 2.2 Кадровая политика ООО «СВГК»

Кадровая политика, направлена, прежде всего, на создание благоприятных, безопасных условий работы для того, чтобы каждый работник смог раскрыть свой профессиональный потенциал.

Сфера управления персоналом и кадровый потенциал являются стратегическим фактором успеха СВГК и его конкурентоспособности.

Приоритетами кадровой политики СВГК, направленными на стратегию эффективного использования человеческого потенциала, считаются:

- квалифицированный отбор персонала;

- профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации;
- управление трудовой карьерой;
- активизация творческого потенциала работников;
- формирование корпоративной культуры.

Целями в области стратегического управления персоналом на представленном предприятии являются:

- создание экономических и социальных условий для повышения результативности труда, трудовой активности, развития деловой инициативы;
- реформирование трудовых отношений путем повышения мотивации труда работников, их заинтересованности в качестве выполняемых работ;
- внедрение надежных механизмов соблюдения предприятием правовых гарантий, предоставляемых работникам, в том числе по своевременной и полной оплате труда, социальному страхованию, охране, условиям и режиму труда.

Ниже представлена организационная структура в ООО «СВГК», где указаны все подразделения компании (прил. 1).

Главным критерием отбора людей в ООО «СВГК» является уровень профессионализма квалификации, уровень образования, способность качественно выполнять работу, опыт работы по данной специальности, соответствие профилю той должности, на которую претендует кандидат.

В таблице 1 представлены сведения о возрастном составе рабочих ООО «СВГК» на 30.11.2013 год:

Таблица 1 Возрастной состав работников ООО «СВГК» на 30.11.2013 год

№ п/п

Возраст

Мужчины

Женщины

Всего

%

1

18-24

76

53

129

2

2

25-29

407

578

985

17

3

30-39

950

877

1827

32

4

40-49

730

1002

1732

30

5

50-59

307

445

752

14

6

60-69

135

208

343

5

Таким образом, из таблицы 1 видно, что больше всего на предприятии работает людей в возрасте от 30 до 39 лет, возрасте являющимся самым трудоспособным и компетентным.

В таблице 2 представлены сведения об образовании сотрудников ООО «СВГК»:

Таблица 2 Профессиональный состав работников ООО «СВГК» на 30.11.2013 год

№ п/п

Образование

Мужчины

Женщины

Всего

%

1

Основное и среднее общее

857

658

1515

26

2

Начальное профессиональное

809

607

1416

25

3

Среднее профессиональное

1225

948

2173

38

4

Высшее профессиональное

308

356

664

11

Из данных этой таблицы следует, что в СВГК больше всего работников со средним профессиональным образованием, следовательно, персонал на предприятии весьма образованный, хотя привлечение высококвалифицированных людей с высшим образованием так же не помешало бы.

В ООО «СВГК» так же как и на всех предприятиях, разработано «Положение об оплате труда работников», основанное на действующем законодательстве о труде Российской Федерации, с целью установления порядка оплаты труда, которым должны руководствоваться работник и Общество при заключении трудового договора.

Оплата труда работников ООО «СВГК», производится из средств фонда оплаты труда по должностным окладам и часовым ставкам, пропорционально отработанному времени. К должностному окладу, в зависимости от условий выполнения трудовой функции устанавливаются следующие доплаты:

- за совмещение профессий;



- за расширение зон обслуживания;
- за работу с тяжелыми и вредными условиями труда;
- за ненормированный рабочий день.

Должностные оклады работникам устанавливаются в соответствии со штатным расписанием, утвержденным Генеральным директором Общества.

Форма оплаты труда для всех работников - повременно - премиальная. Премия работникам выплачивается в соответствии с «Положением о премировании за основные результаты работы». Каждый год в связи с индексацией заработной платы происходит увеличение окладов, колеблющееся от 5 до 20 %, хотя в 2013г., в связи с тяжелым положением компании, можно заметить значительное уменьшение уровня заработной платы. Все данные можно проследить в представленном ниже графике (прил. 2). Система премирования работников Общества предусматривает следующие виды премий:

- по итогам работы за месяц;
- по итогам работы за квартал;
- по итогам работы за год;
- за выполнение особо важных заданий;

Премия начисляется в виде процента на тарифные ставки и должностные оклады, пропорционально отработанному времени.

Также в ООО «СВГК» действует политика в области охраны здоровья и безопасности персонала:

1. Основным направлением политики ООО «СВГК», в области безопасности персонала, является обеспечение приоритета сохранения жизни и здоровья работников.
2. Производственное оборудование, приспособления, инструменты должны соответствовать государственным нормативным требованиям охраны труда и промышленной безопасности, чтобы обеспечивать полную безопасность работников.
3. Обеспечение безопасности персонала в ООО «СВГК» осуществляется на основе реализации Федеральных законов и иных нормативных правовых актов Российской Федерации об охране труда и промышленной безопасности путем разработки, анализа и совершенствования всех процессов деятельности предприятия.<sup>4</sup>

### 2.3 Особенности стратегического УЧР в ООО «СВГК»

Существуют различные классификации стратегии организации. С точки зрения выбора стратегии управления человеческими ресурсами особый интерес представляет классификация стратегий организации на:

- инновационную;
- улучшения качества;
- минимизации затрат, сокращение издержек.

Несмотря на то, что в ООО «СВГК» преследует все три вида стратегии, самой явной, которую использует компания, здесь можно выделить стратегию минимизации затрат, и сокращения издержек. Выбор организацией данной стратегии затрагивает все сферы ее управления, и в первую очередь - управление человеческими ресурсами. Среди поддерживающих кадровых решений можно назвать программы

стимулирования сокращения расходов сырья, материалов, и электроэнергии. При этом часть экономии от реализации данных программ может направляться на поощрение сотрудников, которые ее обеспечили.

Причинами нежелания работать на производстве, которые часто встречаются на практике, являются экономические, социальные и психологические корни:

- низкие реальные доходы работников;
- неблагоприятные условия труда;
- неэффективная система материальных и нематериальных стимулов привлечения молодежи на предприятие;
- снижение привлекательности заводских специальностей для молодежи.

Со всеми этими проблемами ООО «СВГК» старается максимально бороться.

Что касается социальных гарантий, то, компания достаточно хорошо заботится о безопасности и благополучии своих работников. Она обеспечивает комфортные и безопасные условия труда для всех сотрудников компании, развивать корпоративную культуру, сохраняя лучшие традиции коллектива, ежегодно повышает оплату труда и расширяет перечень социальных льгот для сотрудников компании, бережно относится к ветеранам производства, привлекает молодые кадры, выпускников вузов города, уделяем особое внимание наиболее перспективным сотрудникам.

С 2004 года в компании была введена программа для молодых специалистов. Сегодня в резерв молодых специалистов ООО «СВГК» входит свыше 140 сотрудников, среди которых есть и те, кто успешно продвинулся по карьерной лестнице. Резерв формируется из наиболее перспективных и способных сотрудников различных должностей до 40 лет, среди которых далее проводится отбор. Все кандидаты проходят определенную процедуру оценки:

- оценку руководителей;
- тестирование;
- собеседование с членами комиссии.

Данная программа, по мнению ООО «СВГК» один из наиболее эффективных инструментов управления персоналом, с точки зрения, выявления талантливых и перспективных сотрудников компании.

Большим плюсом является то, что в ООО «СВГК» уделяет большое внимание работе, связанной с привлечением в компанию молодых специалистов. Так как совершенствование работы с молодыми специалистами является одним из приоритетных направлений кадровой политики. Старение персонала и недостаток молодых кадров является сегодня важнейшим фактором, значение которого в перспективе заметно возрастает.

Поэтому на протяжении нескольких лет ООО «СВГК» сотрудничает с техническими ВУЗами г. Самары: Самарским государственным техническим университетом (СамГТУ), Самарским государственным архитектурно-строительным университетом (СГАСУ).

Ежегодно на производственную практику компания принимает более 20 человек, многие из которых уже работают в компании.

И, тем не менее, для еще большего привлечения молодежи на предприятие необходимо реализовать комплекс управленческих и организационно-технических мер:

1. Внедрить специальные программы по адаптации и управлению карьерой молодых специалистов.
2. Заключить договор с ВУЗами на подготовку специалистов дефицитных для предприятия специальностей.
3. Разработать и внедрить мероприятия по мотивации молодых специалистов технических специальностей, привлекаемых на предприятие.5

Глава 3. Предложения и рекомендации по улучшению стратегического управления человеческими ресурсами в ООО «СВГК»

### 3.1 Предложения по улучшению работы кадровой политики в ООО «СВГК»

Для совершенствования кадровой политики в ООО «СВГК» рекомендуется провести следующее: прежде всего, необходимо усилить системность в подборе кадров и охватить этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника. Необходимо улучшить процедуру выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность. Система отбора персонала должна включать следующие этапы:

- анкетирование;
- оценка профессиональных знаний;
- психологическое тестирование;
- подведение итогов первичного отбора (соответствие предъявляемым требованиям, психологический портрет и совместимость с коллективом);
- собеседование с руководителем и окончательный отбор.

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия. В большинстве отделов кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача - добиться чтобы на предприятии или в организации было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатными расписаниями. Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации. В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация сложна. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко, так как

не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались. Иногда существует большая, чем это предполагалось текучесть кадров в некоторых областях производства и регионах. Планировавшийся набор кадров не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана по меньшей мере вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления. План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Следует также принять решения об источниках потенциального набора, установить и поддерживать контакты для обеспечения того, чтобы потребности организации и потенциальное вознаграждение за труд, денежное или моральное, были известны будущему составу служащих. Так как компании берут на работу людей самого разного профессионального уровня и нуждаются в самых различных специальностях, сеть набора служащих должна быть достаточно широкой и разнообразной. Для набора младших служащих хорошим источником являются местные школы, и многие компании поддерживают полезные контакты с ними, чтобы принимать участие в договорах о профессиональной подготовке школьников. Большинство крупных компаний принимают также участие в ежегодных встречах с выпускниками высших учебных заведений с целью обеспечить их информацией о возможностях карьеры. Источники набора более квалифицированных служащих на руководящие должности разнообразны, среди них центры занятости, специальные агентства и консультанты по набору кадров, а также консультантов по поиску руководящих административных работников. Очень важно создать резерв для набора высококвалифицированных кадров в целях привлечения на свободные места специалистов высокого класса. Если это происходит, то ошибки при наборе кадров становятся менее значительными.<sup>6</sup> Из возможных мотивационных стратегий, к уже существующим, можно добавить:

- Доплату для служащих за напряженность, за сложность поставленной задачи;
- Возможность профессиональной подготовки и переподготовки за счет компании;
- Организация санаторно-курортного лечения для работников;
- Помощь молодым специалистам в профессиональной и социальной сфере;
- Введение обратной связи с персоналом в виде ящика для предложений или горячей линии, позволяющей увеличить количество контактов руководителей с подчиненными.<sup>7</sup>

### 3.2 Ротация персонала в ООО «СВГК»

Ротация персонала - это планомерное перемещение с одной должности на равнозначную другую, в отличие от резерва, когда осуществляется подготовка для назначения на вышестоящую должность.

Смысл ротации заключается в том, что:

1) разнообразие приносит сотруднику удовлетворение новой занимаемой должностью, новыми выполняемыми функциями, новыми поставленными задачами,

достижением новых целей и результатов, то есть развитием собственной карьеры. Следовательно, сотрудник не ищет «новизны» в другой компании;

2) воспитывается чувство общности между сотрудниками всей компании, усиливается их готовность к компромиссу, сотрудничеству, работе в команде. Однако следует помнить, что сотрудник, переведенный на новую должность, быстро усваивает новые должностные обязанности и значительно медленнее -- новые для себя социальные роли или новые аспекты уже привычных поведенческих ролей. Поэтому, сотрудник может успешно справляться с профессиональными задачами, но испытывать дополнительные трудности и даже попадать в конфликтные ситуации вследствие не подтверждения своих ролевых ожиданий.

Ротация должна применяться ко всем категориям персонала: рабочим, руководителям, специалистам и служащим, ее рекомендуется проводить:

- один раз в 5-7 лет - для руководителей высшего звена управления;
- один раз в период от 3 до 5 лет - для всех остальных категорий работников среднего звена;

- по мере производственной необходимости, но реже одного раза в год - для рабочих. Длительность работы в другой равнозначной должности, определяется соответствующим руководителем в зависимости от производственной целесообразности и может колебаться от одной недели до одного года. Главный критерий - работник должен иметь время, чтобы научиться качественно выполнять новые обязанности.

Итоги ротации подводятся на основе результатов аттестации работника методом экспертной оценки.

Работу по ротации персонала необходимо стимулировать материально и морально.

Можно применяться следующие поощрения:

- объявление благодарности;
- выдача премий;
- награждение ценным подарком.

Поощряются:

- руководители, активно занимающиеся совершенствованием системы управления персоналом, в частности, путем ротации;
- работники, проявившие себя в процессе ротации. 8

Любая ротация персонала в компании имеет ряд позитивных черт -- она: способствует обновлению коллектива подразделения; повышает готовность к принятию каких-либо изменений и нововведений. подразделении;

предлагает сотрудникам новые цели, задачи и планируемые результаты.

Ротация может преследовать различные цели. В ООО «СВГК» она осуществлялась бы с целями:

1) расширения сферы деятельности компании (на базе «старых» сотрудников компании формируются новые коллективы для вновь открываемых объектов, которые передают ценности, традиции, стандарты, правила своим «новым» коллегам);

- 2) привлечения новых бизнес - направлений (планирования «кадрового резерва», которое позволяет прогнозировать развитие карьерного роста сотрудников на длительный период времени, что делает их более лояльными компании);
- 3) повышения универсальности сотрудников (развитие карьеры «по горизонтали»);
- 4) индивидуального планирования и развития карьеры сотрудников;
- 5) передачи опыта, знаний, навыков деятельности в компании новым сотрудникам (наставничество, внутренняя школа);
- 6) получения опыта работы и субкультуры в другом подразделении, коллективе;
- 7) формирования новых взаимодействий, взаимоотношений между сотрудниками компании, формирование изменений во взаимоотношениях между подразделениями, которые позволяют максимально рационализировать бизнес-процессы;
- 8) увеличения нововведений за счет креативности команды, (видение «не замыленным взглядом», ведь в коллективе появился новый сотрудник);
- 9) повышения лояльности и приверженности сотрудников компании;
- 10) управления изменениями (после собственных нововведений, глобальные изменения принимаются легче).

### 3.3 Разработка профессиограмм для руководящих должностей

При подборе и расстановке руководящих кадров необходимо учитывать частные требования, связанные с различием в условиях реализации управленческих функций на разных уровнях управления, на разных управленческих должностях.

Современные действующие методики, как ведомственные, так и межведомственные, как правило, дают лишь описание деятельности руководителей производства, т. е. указывают, что должен делать руководитель той или иной категории (должностные обязанности), какими он должен обладать знаниями, какую квалификацию иметь. Характеристика руководителя только по основным служебным функциям и необходимым для выполнения этих функций знаниям недостаточна для научного подхода к формированию кадров управления. Она не учитывает социальный облик и личные качества кандидата на руководящую должность. Нужна комплексная характеристика труда руководителя, которая позволила бы осуществить правильный научный подбор работников управления и, прежде всего, хозяйственных руководителей.

Решению этой проблемы, может способствовать разработка профессиограмм, т. е. Перечня качеств руководителя в соответствии с должностью, на которую он выдвигается. В настоящее время профессиограммы составляются по разным отраслям народного хозяйства и отражают специфику работы руководителей в этих отраслях. По сути профессиограммы - это профессионально-квалификационные модели руководящих работников.

Они включает в себя должностную характеристику и модель должности (совокупность требований, предъявляемых к работнику). В первой части (должностной характеристике) раскрывается содержательная сторона профессиограммы, определяется круг обязанностей конкретного руководителя (его функции, права и ответственность), место руководителя в системе управления, раскрывается содержание его труда. Эта часть должна быть разработана с учетом

особенностей управляемого объекта на основе рационального разделения труда между линейными и функциональными руководителями.

Вторая часть профессиограммы (модель должности) руководителя включает в себя совокупность требований, предъявляемых к кандидатам, претендующим на ее замещение. Эти требования делятся на две группы - общие и специфические. Общие требования к руководителю вырабатываются исходя из общественных условий производства, целенаправленности его развития и ведущей роли руководителя в системе управления.

Современному руководителю необходимы такие деловые качества, основу которых составляют знания хозяйственного руководителя в области техники, технологии, организации, экономики и управления производством. Однако сами по себе знания руководителя еще не могут свидетельствовать о его деловитости. Кроме знаний необходимо умение воплощать знания в дело.

К числу деловых качеств относится предприимчивость. Она проявляется в том, что хозяйственный руководитель всегда стремится найти новые пути решения традиционных задач, пути более эффективные и экономичные.

Также на первый план выдвигается еще и такое качество, как инициативность. Иногда считают, что инициативность - врожденное качество. Безусловно, характер человека имеет далеко не второстепенное значение. Однако и у человека робкого, нерешительного можно развить инициативность. Для этого важно вовремя поддержать начинания такого работника, помогать преодолевать ему первоначальные трудности, вселять в него уверенность в своих творческих силах. Тогда он смелее будет решать и более сложные задачи.

Важное качество, которым должны обладать управленческие кадры, - способность видеть перспективу. Текущие, повседневные решения руководителя наиболее рациональны и эффективны в том случае, если они ориентированы на перспективу. При этом, чем выше уровень управления, тем более дальновидным должен быть руководитель.

Помимо перечисленных качеств руководитель должен обладать даром убеждения, уметь поднять возглавляемый им коллектив на решения новых важных задач.

Личные качества характеризуются морально-этическими и психофизиологическими свойствами конкретного человека. К морально-этическим качествам можно отнести: честность, самокритичность, уважительное отношение к сотрудникам,

дисциплинированность, справедливость, принципиальность, трудолюбие и т. п.

Психофизиологические свойства - это возраст, здоровье, темперамент, и др.

Из всего сказанного, очевидно, что конкретный "набор" качеств руководителей различных уровней не может быть одинаков, он определяется в первую очередь характером решаемых задач. Очевидно, качества линейного руководителя призваны отражать прежде всего, социальные аспекты управленческой деятельности, так как в его работе значительное место занимают организационные вопросы и конкретная работа с людьми.

После выяснения оцениваемых качеств работника главной становится проблема, какими методами выявить присутствие этих качеств.

На практике для оценки руководящих кадров создается комиссия, в которую входят непосредственные и вышестоящие руководители, представители отдела кадров, коллеги и подчиненные. Для того чтобы дать правильную оценку деловых и личных качеств руководителя, необходимо знать его достаточно долгое время, наблюдать его ежедневную деятельность, общение с окружающими. Поэтому присутствие в комиссии непосредственного или вышестоящего руководителя не вызывает сомнений, ибо они лучше всего знают подчиненного.<sup>9</sup>

#### Заключение

Подводя итоги можно сказать, что для всех организаций, больших и малых, производственных и действующих в сфере услуг, управление людьми имеет первостепенное значение. Без надлежащих образом отобранных, расставленных и профессионально подготовленных людских ресурсов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить.

Эффективное управление человеческими ресурсами выдвинулось в число практических задач, факторов, экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений.

День ото дня становится все больше организаций, которые осознают, что управление персоналом должно быть интегрировано в общую систему руководства и стратегического планирования. Речь не идет о смене ориентации кадровых служб. Наоборот, утверждается взгляд, что служба персонала должна определять стратегическое направление своей собственной работы, которое делает ее необходимым звеном в общей структуре управления. Учет этих направлений в практической работе позволяет определить возможную организационную структуру службы управления персоналом крупной организации.

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

Во второй главе курсовой работы был проведен анализ стратегии управления человеческими ресурсами в ООО «СВГК». Была дана общая характеристика компании и рассмотрены особенности кадровой политики, выявлены уже выработанные на предприятии определенные стратегии управления человеческими ресурсами: обучение и развитие персонала. И на основании изученных данных были разработаны предложения и рекомендации по совершенствованию рассматриваемой стратегии.

Изменения в принципах управления персоналом направлены в первую очередь на



повышение уровня классификации и реализацию политики мотивации, которая приобрела решающее значение в современных условиях.

В условиях развития коллективных форм собственности и привлечения работников к управлению политикой мотивации должна быть нацелена на расширение сотрудничества персонала с администрацией для достижения общих целей. Это непосредственно побуждает персонал к развитию потенциальных способностей, более интенсивному и продуктивному труду, творческому отношению к труду. Требования творческого подхода работников к производству обусловили повышение их самостоятельности и ответственности за выполняемую работу; активное участие в принятии управленческих решений; непосредственную заинтересованность в результатах труда.

Отсюда главный стратегический курс - на высокий уровень образования, квалификации и этики работников; предоставление широкому кругу работников условий для расширения знаний, непрерывного повышения профессионального мастерства, самовыражения; использование пакетов многообразных программ мотивации и развитие организационной культуры....