ВВЕДЕНИЕ

После распада СССР в 1991 году предприятия бывшего союза оказались в иной экономической ситуации, совершенно не похожей на ту, что была до этого на протяжении 70 лет. В первую очередь следует отметить факт отказа от плановой централизованной экономики, который заставил пересмотреть всю систему управления как экономикой в целом, так и предприятиями в отдельности.

Если страны Запада изначально развивались в русле рыночной экономики и только накапливали опыт и потенциал развития, то предприятиям бывшего союза пришлось быстрыми темпами осваивать опыт своих зарубежных коллег. То, насколько успешным стало это освоение, мы можем проследить по официальным данным Росстата о падении ВВП России в 90-е годы.

В последнее десятилетие, если не брать во внимание мировой экономический кризис 2008-2009 года, ситуация начала выравниваться, предприятия стали адаптироваться к новым экономическим условиям, руководство предприятий кардинально пересмотрело само его существование и функционирование.

Изменения при этом коснулись и производства (новая техника и новые технологии), и персонала (качественные и количественные требования к нему), и управления (новые информационные технологии и новые стили в ведении бизнеса).

Была пересмотрена вся структура кадровой службы и её функции приобрели совершенно иную направленность. При естественном сохранении важности типовых учетных функций как основополагающих (именно в рамках этих функций формируется первичная информация о работниках предприятия), на долю службы достались и принципиально новые задачи.

Итак, перед руководством предприятия были поставлены ряд принципиальных задач, требующих немедленно решения, и одной из этих задач является максимально эффективное использование кадрового потенциала.

Для достижения этой цели необходимо стратегическое управление персоналом организации, которое тесно взаимосвязано со стратегическим управлением всей организацией, без которого немыслимо долгосрочное развитие фирмы и достижение эффективных результатов в будущем. Этим объясняется актуальность работы.

Предметом изучения в данной работе является система стратегического управления персонала организации.

Цель данной работы состоит в теоретическом изучении основ стратегического управления персоналом, выработки стратегии управления персоналом организации и практической рекомендации по реализации этой стратегии во взаимосвязи с целями и жизненным циклом предприятия.

При этом будут решены следующие задачи:

- произведена оценка кадрового потенциала организации;

- разработана стратегия управления персоналом организации;

-разработаны практические рекомендации по внедрению этой стратегии на предприятии.

Объектом исследования данной работы является Общество с ограниченной ответственностью "Газнефтехолдинг", образованное в 1992 году.

ООО "Газнефтехолдинг" создано для осуществления следующих видов деятельности:

1. Производственно-хозяйственной: сбор и реализация нефтепродуктов, производство ремонтных и строительно-монтажных работ, лесозаготовка, деревообработка, переработка отходов, производство строительных материалов, конструкций, техническая подготовка и производство комплектующих, изготовление и реализация товаров народного потребления;
2. Коммерческой, торгово-закупочной деятельности и оказания посреднических услуг организациям и гражданам;
3. Услуг погрузки-разгрузки и хранения.
4. Автотранспортных перевозок.

1 ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Стержень любой организации — работающие в ней люди, которыми необходимо управлять. Система управления персоналом очень разносторонняя и многогранная. Она включает в себя все аспекты взаимодействия работников с организацией.[9]

Управление персоналом организации является целенаправленной деятельностью руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом. Она включает в себя разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Для того чтобы проанализировать систему управления персоналом, рассмотрим схему управления ООО «Газнефтехолдинг».

Начальник участка

Профсоюзный комитет

Генеральный директор

Исполнительный директор

Отдел общих вопросов

Финансовый директор-

главный бухгалтер

Производственный цех

Участок по переработке шлаков

Участок по подготовке шихты

Начальник уч-ка

Служба гл.

механика

Главный механик

Служба гл. энергетика

Главный энергетик

Бюро материально-технического снабжения и сбыта

Хоз.служба

Автотранспортный участок

Начальник участка

Песчаный карьер

Начальник карьера

Участок эксплуатации

Строительный участок

Бухгалтерия

Рис.1. Структурная схема управления ООО «Газнефтехолдинг»

Исходя из этой схемы видно, что управление персоналом осуществляется генеральным директором, которому в свою очередь подчиняются исполнительный и финансовый директора.

Исполнительному директору подчиняются производственный цех, автотранспортный участок и карьер, где осуществляются добыча песка.

Финансовому директору подчиняется бухгалтерия. Производственный цех подразделяется на участок по переработке, участок по подготовке, служба главного механика, служба главного энергетика, бюро материально-технического снабжения и сбыта, хозяйственная служба. Во главе каждого из участков стоит начальник участка, который осуществляет управление персоналом участка.

В службах главного механика и электрика управление персоналом осуществляют главный механик и главный электрик. Во главе автотранспортного участка также стоит начальник участка, осуществляющий управление персоналом участка.

 Управление персоналом карьера, осуществляет начальник карьера.

Для выявления кадрового потенциала организации проведем анализ состава и структуры кадров. [17]

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям в отчетном году с фактическим количеством работников в предыдущем году. [33]

У анализируемого предприятия обеспеченность трудовыми ресурсами характеризуется данными, приведенными в аналитической таблице 1.1.

Таблица 1.1

 Обеспеченность трудовыми ресурсами.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории | 2007 год | 2008год | В процентах кпредыдущему году |
| Промышленно-производственный персонал, всего: | 572 | 645 | 112,76 |
|  в том числе:  |   |  |   |
|  рабочие | 497 | 567 | 114,08 |
|  ИТР: | 75 | 78 | 104,00 |
|  из них: |   |  |   |
|  руководители | 25 | 25 | 100,00 |
|  специалисты | 36 | 39 | 108,33 |
|  служащие | 14 | 14 | 100,00 |

В процессе анализа необходимо изучить изменение структуры производственно-промышленного персонала. Ее изменение проиллюстрировано данными таблицы 1.2.

Таблица 1.2

Изменение структуры трудовых ресурсов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории | 2007 год | 2008 год | Изменение  |
|   | Коли-чество, | Удель-ный | Коли-чество, | Удель-ный | Коли-чества, | Удель-ного  |
|   | чел. | вес, % | чел. | вес, % | чел. | веса,% |
| Промышленно-производственный персонал | 572 | 100 | 645 | 100 | 73 | 0,0 |
|  в том числе:  |   |   |   |   |   |   |
|  рабочие | 497 | 86,9 | 567 | 87,9 | 70 | 1,0 |
|  ИТР: | 75 | 13,1 | 78 | 12,1 | 3 | -1,0 |
|  из них: |   |   |   |   |   |   |
|  руководители | 25 | 4,4 | 25 | 3,9 | 0 | -0,5 |
|  специалисты | 36 | 6,3 | 39 | 6,0 | 3 | -0,2 |
|  служащие | 14 | 2,4 | 14 | 2,2 | 0 | -0,3 |

Как видно из данных таблиц 1.1 и 1.2 в отчетном году (2008 год) численность промышленно-производственного персонала по всем категориям по сравнению с предыдущим годом (2007 год) увеличилась на 73 человека и составила 112,76 %. Этот рост численности объясняется открытием ряда новых столовых, и открытием новой базы. Численность рабочих в 2008 году по сравнению с 2007 увеличилась на 70 человек и составила 114,08 %. Одновременно с этим в численности промышленно-производственного персонала произошло увеличение численности ИТР на 3 человек или на 4,0 %, это произошло за счет роста численности «служащих» на 3 человека или на 8,33%. Этот рост обуславливается тем, что в 2008 году на работу приняли дополнительно трех человек на время длительной болезни специалистов.

Из данных аналитической таблицы 1.2 видно, что растет производственный потенциал – удельный вес рабочих в отчетном году выше его величины в прошлом году на 1,0%. Соответственно, снизился на 1,0% удельный вес ИТР, в том числе руководителей – на 0,5%, специалистов – на 0,2%, служащих – на 0,3%.

По характеру участия в производственном процессе рабочие подраз­деляются на основных, занятых непосредственно изготовлением основ­ной продукции, и вспомогательных, занятых во вспомогательных произ­водствах и всеми видами обслуживания. На анализируемом предприятии число основных рабочих в 2007 году составило 550 человек, а вспомогательных - 22 человека, в 2008 году это число составило - 623 и 22 человека соответственно по категории основных и вспомогательных рабочих.

В процессе анализа изучается соотношение между основными и вспомогательными рабочими, устанавливается тенденция изменения это­го соотношения, и если оно не в пользу основных рабочих, то необходи­мо осуществить мероприятия по устранению негативной тенденции.

На данном предприятии численность вспомогательных рабочих в 2008 году по сравнению с 2007 годом не изменилась, а ее удельный вес в общей численности основных и вспомогательных рабочих снизился с 3,85% до 3,41 %.

Сокращение численности вспомогательных рабочих достигается за счет концентрации и специализации вспомогательных работ: по наладке и ремонту оборудования, повышению уровня механизации и совершенст­вованию труда этих рабочих.

Качественный состав работающих приведен в таблице 1.4

Таблица 1.4

Качественный состав работающих

|  |  |
| --- | --- |
| Категории работающих | Имеют образование |
| Высшее | Среднее специальное |
| 2007 г. | 2008 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| -руководители и специалисты | 41 | 45 | 20 | 19 |
| -рабочие | 52 | 52 | 336 | 418 |
| -служащие | 9 | 9 | 5 | 5 |
|  Всего : | 102 | 106 | 370 | 449 |

Как видно из таблицы 1.4 на должностях руководителей, специалистов и служащих почти половина работников не имеет высшего образования, а что касается категории «рабочие», то здесь вообще наблюдается отсутствие какого-либо образования у большого числа рабочих, а высшее образование имеют только 52 человека из 497 в 2007 году и из 567 в 2008 году, т.е. качественный состав работающих в управлении оставляет желать лучшего.

Показатели обеспеченности предприятия работ­никами еще не характеризуют степень их использования и, естественно, не могут являться факторами, непосредственно влияющими на объем вы­пускаемой продукции.

Как видно из схемы, показанной на рисунке 1, у предприятия отсутствует отдел кадров, кадрами занимается один человек-кадровик в каждом структурном подразделении, который подчинен начальнику подразделения. У ООО «Газнефтехолдинг» отсутствует кадровая политика, управление кадрами осуществляется неэффективно, это подтверждает проведенный анализ состава и структуры кадров, и все это влечет за собой проблемы в деятельности организации, которые подтверждаются в виде отрицательных ежегодных финансовых результатах.

2 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

* Цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств пред организацией по реализации стратегии;
* Общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оргтехники, оборудования, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

В ходе выполнения стратегии решаются 3 задачи:

* Во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом.
* Во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри самой системы управления персоналом. С тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии.
* В-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и в отдельных подразделениях.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в т.ч. его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Но он должен опираться на активную поддержку руководителей среднего звена.

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль над ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения включает в себя:

* разработку плана внедрения стратегии управления персоналом;
* разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
* активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Цель этапа стратегического контроля – определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

2.1 Типизация стратегии управления персоналом и их составляющая

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;

- формы и методы регулирования трудовых отношений;

- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;

- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

- профориентация и адаптация персонала;

- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;

- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;

- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления).[25]

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

## 2.1.1 Создание кадровой службы

Из анализа системы управления видно то, что у предприятия отсутствует отдел кадров и это влечет за собой множество проблем в деятельности предприятия. В первую очередь проблемы с кадрами и с их переподготовкой.

Налицо, у ООО «Газнефтехолдинг» имеется необходимость в создании отдела кадров, который мог бы заниматься разработкой и реализацией кадровой политики, переподготовкой и повышением квалификации сотрудников.

 На ООО «Газнефтехолдинг»кадровая служба должна будет решить ряд задач:

- прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер по формированию трудового коллектива;

- планирование и регулирование профессионального, квалифицированного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;

- организационно-методическое обеспечение профессиональной, экономической учебы, подготовки и переподготовки кадров, планирования этой работы с учетом потребностей производства, направление работников в различные учебные заведения и на стажировку на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей первичного звена передовым методам и формам работы с кадрами;

- изучение профессиональных, деловых и нравственных качеств работников на основе аттестации, широкого применения психологических и социальных исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и наклонностями;

 - организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;

 - обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и с учетом общественного мнения, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, укрепление морально-психологического климата в коллективе.[1]

Эффективное управление персоналом невозможно без активного и постоянного участия высшего руководства организации в определении задач управления персоналом, вытекающих из целей организации, моделировании производственного поведения, создании и внедрении систем управления персоналом, оценке их эффективности.[12] Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом руководитель организации должен уделять основную часть своего времени именно управлению людьми. К сожалению, так происходит далеко не во всех современных организациях, особенно на низших этажах иерархии - на уровне цехов, бригад, групп. Это заметно снижает эффективность управления персоналом в организации в целом, поскольку руководители являются важнейшим инструментом претворения в жизнь методов управления персоналом, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируется в низкое качество управления персоналом.[23]

ООО «Газнефтехолдинг» может добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом за счет:

- эффективной коммуникации, включающей разъяснение необходимости и преимуществ участия линейных руководителей в управлении персоналом на понятном последним языке цифр, издержек, прибылей, производительности и т.д. К сожалению, довольно часто специалисты по персоналу не достаточно хорошо разбираются в специфике организации и не могут объясниться на привычном для руководителей языке;

- привлечения руководителей к участию в "привлекательных" для них формах работы с персоналом - проведении собеседований с кандидатами, занятий по профессиональному обучению, управлении отдельными проектами. Это позволит им приобрести опыт непосредственного участия в разработке и применении методов управления персоналом и предоставит возможность составить более объективное представление об управлении персоналом вообще; [20]

- специального обучения управлению персоналом, позволяющего сформировать представление об этой функции управления организацией, соответствующее сегодняшнему дню, и выработать практические навыки работы с персоналом.

Для более эффективного управления персоналом можно предложить два способа: систему оценки персонала в организации и аттестацию персонала.[5]

## 2.1.2 Система оценки персонала в организации

Организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы, а эффективность работы организации в целом складывается из эффективности использования каждого из организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника.[9]

Естественно, что сотрудники организации неодинаково выполняют свои производственные обязанности — в любой организации есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему регулярной оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления персоналом организации через:

**—** положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации, работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;

**—** планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;

— планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру;

— принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации возможность принимать обоснованные решения о повышении зарплаты), вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие и на их коллег), повышение в должности или увольнение. В последнем случае наличие документированной информации о систематическом неудовлетворительном выполнении уволенным сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.[19]

Названные выше преимущества, получаемые организацией, использующей систему оценки персонала, реализуются наиболее полно при объективности оценки, открытости ее критериев, соблюдении строгой конфиденциальности результатов, активном участии сотрудника. Соблюдение этих принципов достигается за счет:

— универсальности системы оценки. Отдел персонала разрабатывает единую систему оценки для всей организации и обеспечивает единообразное понимание и применение этой системы во всех подразделениях;[29]

— установления стандартов и норм оценки. Для этого организации необходимо определить, что определяет успех при работе в данной должности, т.е. выделить критические факторы. Для этого используется метод анализа рабочих мест, состоящий в тщательном исследовании выполняемых занимающим определенную должность работником функций и выделении из их числа наиболее важных с точки зрения достижения стоящих перед ним целей;

— выбора методов оценки. Чтобы эффективно оценить работу сотрудника, необходимо иметь легкие в использовании, надежные и точно характеризующие критические факторы оценки.[18]

 В качестве оценок могут использоваться как количественные показатели (время, производительность, издержки и т.п.), так и качественные характеристики, даваемые осуществляющим оценку человеком — “хорошо”, “плохо”, “выше среднего” и т.п. Естественно, что количественные оценки предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника. Однако в реальной жизни не всегда существует возможность использовать количественные оценки для многих должностей, поэтому организации часто вынуждены пользоваться субъективными оценками.[4]

Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки, однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

## 2.1.3 Аттестация персонала

 Аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственно руководителем. Аттестация включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом.[11]

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование — встреча руководителя с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы как руководителем, так и самим сотрудником, утверждается план работы сотрудника на перспективу.

 Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки, как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих сотрудников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80 % от проводящего его руководителя и на 20 % от аттестуемого сотрудника.[21]

Главными элементами подготовки руководителя являются: взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником своих функций, осуществленная с учетом должностной инструкции и индивидуального плана сотрудника на истекший период, продуманный план развития сотрудника на следующий период, детальный план проведения собеседования.

Подготовка к собеседованию аттестуемого сотрудника заключается в оценке собственной работы за истекший период (с использованием методов оценки, предусмотренных аттестационной процедурой), составлении плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он хотел бы задать своему руководителю.

Наиболее старым и самым распространенным методом аттестации являетсяметод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале. [2]

Данный метод отличается простотой, малыми издержками и общедоступностью. Чтобы аттестовать сотрудника с помощью метода стандартных оценок, руководителю не требуется ни специальной подготовки, ни значительных затрат времени или других ресурсов. Использование данного метода обеспечивает также единообразие аттестации всех сотрудников.

Однако метод стандартных оценок страдает рядом серьезных недостатков. Во-первых, аттестацию проводит один человек — руководитель, что предполагает высокую степень субъективной и односторонней оценки. Во-вторых, стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки.

Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали метод стандартных оценок следующим образом: форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу аттестуемого сотрудника за прошедший период. При использовании этого метода аттестации повышается степень объективности оценки за счет использования профессионального консультанта в данной области. Также усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку заполнение формы осуществляется одним и тем же человеком. [3]

В то же время и при данном методе не удается полностью преодолеть субъективизм оценок. Одновременно, такой метод является и более дорогостоящим.

Другая довольно распространенная разновидность методов оценки аттестуемых сотрудников — сравнительные методы. При их использовании руководитель сравнивает одного сотрудника своего подразделения с другими. При ранжировании руководитель “выстраивает” своих сотрудников в сравнительную цепочку — от лучшего к худшему. По результатам работы за аттестационный период. Сравнительные методы являются очень простым способом аттестации сотрудников. Их легко применять и легко понимать. Однако, эти методы односторонни и приблизительны для того, чтобы сделанные с их помощью оценки применялись для целей развития персонала.[13]

Рассмотренные выше методы аттестации являются традиционными для большинства современных организаций. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды, хотя и не лишены определенных недостатков.

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов. Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив) в качестве основной единицы организации, делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в группе. Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей группы производится с учетом результатов всей организации. В-третьих, во внимание принимается не только успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.[11]

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно — 15-20 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными к их числу принадлежат метод “360о аттестация”, психологические методы аттестации.

Открытым остается вопрос, какой из этих методов применить в ООО «Газнефтехолдинг». Пока не будет ясна структура реорганизованной компании, где должное место будет уделено управлению персоналом, и не будет создана эффективная кадровая служба, ставить задачу о выборе метода аттестации не представляется возможным.

2.2. Влияние внешних и внутренних факторов при планировании стратегии управления персоналом.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического анализа факторов внешней и внутренней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относится макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. Факторы, по которым проводится анализ внешней и внутренней среды для выработки стратегии управления персоналом, представлены в таблице 2.1.[31]

Таблица 2.1

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Внешняя среда | Макросреда | Непосредственное окружение | Внутренняя среда |
| Факторы международного характера (военная напряженность,научная активность и т.п.). | Правовые (регулирование в сфере труда и социального обеспечения).  | Торговля | Принципы, методы, стиль управления. Кадровый потенциал организации. Структура персонала.  |
| Политические факторы (политическая стабильность, активность общественных и профсоюзных движений, криминальная ситуация в стране). | Экологические. Природно-климатические. Научно-технические. Культурные.Непосредственноеокружение  | Общественное питание.  | Текучесть кадров и абсентеизм. Уровень ротации персонала. Структура знаний и навыков персонала. Загруженность работников. Производительность труда.  |
| Экономические факторы (мировой финансовый кризис, тенденции изменения экономических связей, среднегодовые темпы инфляции, структура распределения доходов населения, налоговые показатели).  | Местный рынок труда, его структура и динамика. Кадровая политика конкурентов. Рыночная инфраструктура.  | Транспорт и связь. Пригородное и сельское хозяйство.  | Меры социальной защиты. Финансы организации. Уровень организации производства и труда.  |
| Социально-демографические факторы (продолжительность жизни населения, жизненный уровень, рождаемость и смертность, детская смертность, структура населения по показателям, миграция и др.). | Мониторинг окружающей среды (качество внешней среды). Здравоохранение (фондовооруженность, квалификация и т.п.).  | Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство. | Перспективы развития техники и технологии в организации.Организационная культура. Уровень развития системы управления персоналом. |
|  | Наука и образование (уровень образования населения, новизна научных разработок и т.п.). Культура (степень удовлетворения потребностей населения в культурных и т.п. объектах). | Бытовое обеспечение. |  |

Проанализировав все существенные факторы внутренней и внешней среды, влияющие на деятельность ООО «Газнефтехолдинг», а так же принимая во внимание оценку кадрового потенциала организации, проведенную выше, можно остановиться на следующих рекомендациях: персонал организации не отличается высоким уровнем квалификации и наличием инновационного потенциала и в то же время в масштабах города ухудшается система социального обеспечения, поэтому стратегия управления персоналом должна быть направлена на изыскание дополнительных финансовых и иных источников и принятие мер по сохранению и развитию социальной инфраструктуры ООО «Газнефтехолдинг», усилению и расширению видов социальной помощи и поддержки работников с тем, чтобы сохранить их численность и потенциал, избежать оттока специалистов в другие районы и регионы.

В то же время в организации недостаточно финансируются мероприятия в области управления персоналом, направленные на развитие, обучение своих работников. Отчасти это компенсируется тем, что ООО «Газнефтехолдинг» имеет выгодное месторасположение, а, следовательно, возможности привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности и, соответственно, отбор лучших из них. Поэтому при разработке стратегии управления персоналом руководители ООО «Газнефтехолдинг» должны предусмотреть дополнительное выделение денежных средств, в частности, на обучение и другие меры по развитию персонала с целью привлечения и закрепления в организации наиболее квалифицированных работников из числа претендентов на вакантные должности.

3 РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ВО ВЗАИМОСВЯЗИ С ЦЕЛЯМИ И ЖИЗНЕННОЙ ФАЗОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

ООО «Газнефтехолдинг» в настоящее время находится в фазе стабилизации своего жизненного цикла. Стадии стабилизации достигают не все организации, успешно вышедшие на рынок. Парадокс может состоять в том, что даже при обилии клиентов организация может погибнуть, если не сможет вырасти и измениться в соответствии с потребностями рынка. [30]

Поэтому часть организаций так и не «доживает» до стадии стабилизации — желанной спокойной гавани. Кажется, что именно этот период является самым спокойным для фирмы — есть клиенты, есть сотрудники, понятно, что и как делать (отработаны технологии). Остается только спокойно работать, но на стадии стабилизации поджидает ряд проблем, без решений кото­рых организация может погибнуть.[14]

Основная задача работы управленческого пер­сонала на этой стадии — не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат на производство, но и обязательное снижение затратна сырье, технологию и особенно персонал, в частности, в ситуации жесткой конкуренции. Чтобы удержать устойчивость, любой организации необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификация производства, включение новых бизнесов в сферу свой деятель­ности. Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффектив­ной в новых условиях всемерной экономии. Все это особым образом детерминирует и деятельность кадровой службы.

В данной ситуации руководством ООО «Газнефтехолдинг» должны быть решены следующие задачи:

- для оптимизации производства*,* снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работы максимально эффективно. Новые варианты деятельности должны быть закреплены в нормативных документах и стать нормой обычной работы. В ситуации стабилизации менее всего должно быть авралов и экстремальных решений. Известен рынок, есть потребитель, га­рантированный объем заказов — остается спокойно и эффектив­но работать. Постепенно, вводя небольшие усовершенствования, рационализацию труда, можно повысить его интенсивность, а используя систему оплаты труда, — и мотивацию персонала.

**-** для оценки эффективности деятельностикаждого, выяв­ления резервов роста производительности и качества организа­ции должна проводить регулярные оценочные процедуры — аттестацию персонала, рабочих мест. На основании полученных данных могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры формирования кадрового резерва, организации обучения и про­движения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные инструменты планиро­вания своей жизни. В стадии формирования и интенсивного роста такие кадровые инструменты кажутся малообоснованными и слишком далекими.

Однако наиболее существенная проблема, с которой столкнется управленческий персонал на стадии стабилизации, — выбор между ориентацией на функционирование (поддержание ра­ботоспособности организации в нынешней технологии и объе­ме) и развитием (подготовка организации к следующему изме­нению, предотвращению кризиса, который неминуем, если ор­ганизация не сможет найти новый продукт, изменить направление деятельности).

Таким образом, и управление организацией, и управление персоналом ООО «Газнефтехолдинг» должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на «эксплуатации» достигнутого или начать изменения, готовить новый продукт новый рынок, саму организацию к будущему, и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса. Однако менеджер по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности процесса. По­этому, даже после принятия стратегического управленческого решения — готовиться к новому этапу, создавать новый про­дукт, изменять деятельность и организационную структуру — персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность. Начать процесс изменения можно толь­ко, преодолевая сопротивление изменениям.

Если оценивать затраты на проведение изменений, то всегда дешевле поддерживать систему в существующем состоянии (даже очень неблагоприятном), чем изменять. А поскольку затраты ни изменения требуют единовременного вложения очень боль­ших капиталов (в оборудование, обучение, покупку технологий, проектирование и прочего, без чего организация не может эф­фективно функционировать), изменения необходимо начинать готовить именно на стадии стабилизации.

Чтобы успешно построить процесс подготовки и про­ведения изменений необходимо:

1) Подведение итогов и восхваление прошлого. Сжатая и обяза­тельно правдоподобная история прошлого за определенный пе­риод с, изложением существа дела, объективных фактов, надежд и мечтаний участников, а также средств их достижения. Должны быть представлены ценности, существенные для слушателей, важно не только не признавать и даже не прославлять оставляемые позади ценности.

2) Обоснование изменений. Аргументированная причина, объясняющая нововведения.

3) Создание преемственности между прошлым и будущим. Все значительные изменения встречают активное сопротивление, поэтому следует мотивировать изменения и сообщить, что часть ценностей прошлого будет сохранена и продолжит свое существование в новой форме.[16]

Менеджеру по персоналу следует организационно обеспечить изменения, продумать процесс постепенного введения новых способов работы. Для этого он должен:

1) выделить лидеров коллектива, групп — людей, авторитетных для коллектива, для включения их в процесс преобразования либо в целевые проектные группы, либо в экспертную группу;

2) сформировать целевые, проектные группы для разработки стратегии и плана изменений и включить в них представителей разных отделений и сфер бизнеса организации;

3) сформировать экспертную группу, включающую в себя лидеров групп и людей, занимающих высокие статусы в органи­зации, а также формальных и неформальных лидеров;

4) организовывать регулярные встречи проектной и эксперт­ной групп по обсуждению проекта и его развитию;

5) представить проект сотрудникам организации. Особое внимание следует уделить психологическому обеспече­нию внедрения изменений. Для этого кадровая служба должна:

• привлекать внимание к необходимости изменений;

• организовать процесс получения конкретных предложений от сотрудников организации и поддержку активных сотруд­ников, подающих такие предложения;

• создавать неофициальную информационную сеть распро­странения информации о проводящихся изменениях;

• учитывать при подготовке информации, способах презента­ции материалов особенности персонала и личностные ха­рактеристики аудитории;

• стараться учитывать продуктивные возражения, возникаю­щие у персонала, адаптировать программу изменений с уче­том возникающих затруднений.

Для построения оптимального процесса изменений важно учитывать индивидуальные способы принятия изменений (типичные для каждого механизма).

Для кадровой службы на данном этапе необходимо организовать поддержку (со стороны значимой для сотрудника социальной группы и человека) и подкрепление эффективного поведения (разработать системы оценки, стимулирования или мотивирования).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В соответствии с актуальностью обозначенной проблемы для достижения цели данной курсовой работы были решены следующие задачи:

- обоснованы теоретические подходы к проблеме управления персоналом;

- раскрыты современные формы, методы и принципы управления персоналом;

- проведена оценка кадрового потенциала организации ООО «Газнефтехолдинг»;

- даны методические рекомендации для улучшения эффективности управления персоналом ООО «Газнефтехолдинг»;

- разработана стратегия управления персоналом организации;

-разработаны практические рекомендации по внедрению этой стратегии на предприятии.

# При всём многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приёмы построения, т.к. каждая организация имеет свои индивидуальные особенности.

При этом задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегии управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалификационного уровня персонала и некоторые другие. В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала.

Основу для построения эффективной системы управления персоналом должна дать работа кадровой службы, значение которой в последнее время всё возрастает. Кадровое подразделение становится центром кадровой политики. Современное планирование и развитие производства уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб.

У ООО «Газнефтехолдинг» отсутствует кадровая политика, управление кадрами осуществляется неэффективно, что несет за собой проблемы в деятельности организации, поэтому предприятию необходимо создание кадровой службы, проведение аттестации персонала для того, чтобы повысить эффективность управления персоналом.

Использование различных форм стимулирования и мотивации труда позволит руководству предприятия сплотить коллектив, повысить профессиональную подготовку персонала и обеспечить хорошую возможность для развития предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агеев B.C., Базаров Т. Ю., Скворцов В. В. Методика составления соци­ально-психологической характеристики для аттестации кадров. — М.: МГУ, 1986.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. — М.: Аспект Пресс, 199,6.
3. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровле­нию / Под ред. Г. П. Иванова. — М.: ЮНИТИ, 1995.
4. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служа­щих. Проблемы конкурсного отбора. — М.: ИПК ГС, 1995.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. — М.: ИПК ГС, 1996.
6. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур. — М.: ИПК ГС, 1995.
7. Блажнов Е.А. Паблик рилейшнз = Public relations: Приглашение в мир цивилизованных рыночных и общественных отношений; Учеб. пособие для деловых людей. — М.: ИМА-пресс, 1994.
8. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, органи­зация, процесс. — М.: МГУ, 1995.
9. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999.
10. Грачев М.В. Суперкадры. — М.: Дело, 1993.
11. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент. — М., 1996.
12. Дарендорф Р. Конфликт и свобода// Реферативный журнал. 1974.
13. Еремин Б.Л. ПР как инструмент работы в конфликте и проблемы управления персоналом // Современный кадровый менеджмент. Вып.1. — М: ИПК ГС, 1997.
14. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М., 1990.
15. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.
16. Кабаченко Т.О. Психология управления. — М., 1996.
17. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. — М.: Дело ЛТЛ, 1995. — С. 176.
18. Катлип С.М., Сентер А. X., Брум Г. М. Паблик рилейшнз. Теория и практика: Учеб. пособие: Пер. с англ. 8-е изд. — М.: Вильямс, 2000.
19. Климов Е.А. Психология профессионала. — М., 1996.
20. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1996.
21. Малиновский П.В. Идейно-теоретические и методологические основы организационно-управленческих игр//Управленческие нововведения и игропрактика. — М.: Институт социологии АН СССР, 1990. — С. 75—102.
22. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие ор­ганизации. — М.: Инфра-М, 1996.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1994.
24. Организации. Среда. Коммуникации: Сб. науч. тр. / С.-Петерб. гос. электротехн. ун-т; Под ред. И.П. Яковлева. — СПб., 1996.
25. Пронников В.А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. — М.: Наука, 1989.
26. Рева В.Е. Связи с общественностью: история, теория, практика. — М. 1997.
27. Российская деловая культура: история, традиция, практика. — М., 1998.
28. Сенге П.М. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. — М.: Олимп — Бизнес, 1999.
29. Социально- психологический климат коллектива. Спецпрактикум по со­циальной психологии. — М.: МГУ, 1981.
30. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М.: Наука, 1990.
31. Худяков С. Внутрифирменные паблик рилейшнз в системе управления персоналом // Российский экономический журнал. №11. 1993.