

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
ОРГАНИЗАЦИИ (на примере ОАО «Альфа-М»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Осадчей Екатерины Андреевны

Научный руководитель

д.э.н., профессор

подпись, дата

Н.С.Землянухина

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021

Введение. В настоящее время стратегическое управление персоналом компании считается одним из основных элементов в системе управления персоналом.

Оно дает возможность формировать перспективный кадровый резерв для удовлетворения будущих кадровых потребностей, планировать тренинги для повышения профессионального уровня работников, а также развивать качественные системы взаимосвязи между службами и отделами и между административным персоналом и другими сотрудниками.

Способность компании удерживать и привлекать кадры – важный фактор успешности ее деятельности, так как современные управленческие концепции базируются на том, что работники считаются главным звеном эффективности применения всех остальных ресурсов компании.

Целями и задачами стратегического кадрового управления персоналом считается формирование эффективного кадрового потенциала компании на продолжительный период времени.

Актуальность темы исследования. В условиях стратегического управления значительно увеличивается роль службы управления работниками в постоянном увеличении компетентности кадров.

Сейчас стратегическое управление кадрами стало развитой научно-прикладной деятельностью, строгой философией управления человеческими ресурсами, а также отдельным видом профессиональной деятельности работников.

Степень разработанности темы ВКР. Степень разработанности темы заключается в том, что управление персоналом в компаниях разрабатывается отечественными и зарубежными учеными, которые внесли важный вклад в разработку проблемы эффективности управления персоналом. В работах Брагина З.В., выявлены особенности управления и основные элементы персоналом в крупных компаниях. В исследованиях Мизинцевой, М. Ф., Пугачева, В. П. , определены основные подходы к оценке персонала крупной отечественной компании. Харрингтон Дж., охарактеризовал общее

направление исследований управления персоналом крупной компании. Важным дополнением этих исследований является изучение проблемы управления персоналом в конкретной фирме для определения специфики отраслевых особенностей управления персоналом.

Методологической базой структуры работы и логической связи в ней вопросов реализации стратегии компании в современных условиях стали разработки отечественных и зарубежных ученых в сфере стратегического и финансового менеджмента, маркетинга и менеджмента, психологии управления, теории анализа хозяйственной деятельности. При написании работы применялись учебные пособия и учебники, монографии и научные статьи в периодических изданиях.

Цель и задачи ВКР. Целью работы считается исследование стратегического управления персоналом на примере ОАО «Альфа-М».

Для достижения заданной цели необходимо решить ряд задач:

- раскрыть понятие и виды стратегического управления персоналом,
- изучить принципы и методы стратегического управления персоналом,
- изучить взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития компании,
- представить характеристику деятельности ОАО «Альфа-М»,
- провести анализ принципов и методов стратегического управления персоналом на примере ОАО «Альфа-М»,
- разработать систему материального стимулирования сотрудников,
- провести оценку предложенных методов совершенствования стратегии управления персоналом.

Методами исследования являются специальные методы кадровой психодиагностики и консультирования; общенаучные методы теоретического анализа и моделирования; методы интерпретации эмпирических результатов и проектирования параметров оптимизации процесса управления персоналом.

Основное содержание работы. Теоретические основы стратегического управления персоналом организации. Стратегическое управление персоналом представляет собой управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала компании с учетом предстоящих и происходящих изменений в ее внутренней и внешней среде, которое позволяет компании достигать своих целей, выживать, развиваться в долгосрочной перспективе.

Каждая компания, нацелена на успешную деятельность и развитие, планирует свою работу не только на ближайшее будущее, но и на далекую перспективу. Главную роль в таких планах выполняет политика кадров и кадровая стратегия.

Целями стратегического управления персоналом считаются:

- обеспечение потребности компании в работниках на будущее,
- регулирование уровня заработной платы, достаточной для удержания, подбора и мотивации работников на всех уровнях организационного процесса,
- высокий приоритет формирования лидерства на главных должностях,
- разработка эффективных программ развития и обучения для повышения квалификации всех сотрудников и образование высокой внутренней динамики персонала,
- развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и прочими работниками, между департаментами и отделами,
- формирование механизмов борьбы с результатами психологического восприятия перемен.

Стратегическое управление персоналом дает возможность решать такие задачи:

- обеспечение компании необходимым трудовым потенциалом согласно ее стратегии,
- создание внутренней среды компании таким образом, что ценностные ориентации, внутриорганизационная культура, приоритеты в потребностях

предоставляют условия и стимулируют реализацию и воспроизводство трудового потенциала и самого стратегического управления,

- на основе установок стратегического управления и создаваемых им конечных продуктов деятельности можно решать проблемы, которые связаны с организационными функциональными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления дают возможность поддерживать и развивать гибкость структур компании,

- возможность разрешения противоречий в аспектах децентрализации - централизации управления кадрами. Одна из основ управления стратегией считается разграничение прав, обязанностей и задач как с точки зрения их иерархического уровня исполнения, так и их стратегичности. Использование принципов стратегического управления в управлении кадрами компании говорит о концентрации вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и передачи части оперативно-тактических полномочий в руки функциональных и производственных подразделений компании.

Субъектом стратегического управления работниками считается служба управления персоналом компании и вовлеченные по роду деятельности высшие функциональные и линейные руководители.

Объектом стратегического управления работниками считается совокупный трудовой потенциал компании, структуры и целевые взаимосвязи, динамика его развития, политика в отношении работников, а также методы и технологии управления, которые основаны на принципах управления персоналом, стратегического управления и стратегического управления кадрами.

Сейчас выделяют большое число видов стратегий, рассмотрим одну из классификаций, основанную на целях компании:

- Стратегия динамического роста - основана на умении работников быстро адаптироваться к переменам, способности идти на риск и работать в команде. Сотрудникам нужно проявлять верность идеологии компании, быть

мотивированными и ответственными. Качественно сделанная работа проявляется в вопросах заработной платы и подразумевает справедливое вознаграждение. Карьерный рост работников возможен, если должность, которую они занимают, имеет пути продвижения.

- Предпринимательская стратегия - большое внимание уделяется тем работникам, которые отличаются ответственностью и настойчивостью, и новаторским подходом к задачам. Предпринимательская стратегия предполагает конкурентную зарплату. Мотивация связана с успешным выполнением всех поставленных целей. Должность отвечает интересам сотрудника. В основе стратегии лежит слаженная система управления. Работники выполняют работу по правилам и в условиях жесткого дедлайна. Так как в первую очередь важен итог, работа сотрудников контролируется, а их обязанности часто выходят за пределы занимаемой должности. Мотивация построена на четком осуществлении условий и достижении заданных целей. На карьерный рост влияет компетентность работника.

- Ликвидационная стратегия – создана на попытках уберечь фирму от падения. В связи с этим руководство снижает затраты на персонал. На этом этапе найм производится только по самым необходимым позициям. Зарплата зависит от результативности. Обучение и мотивация работников отодвигаются на второй план. Карьерный рост возможен только при наличии возможностей для повышения и высокой эффективности.

- Циклическая стратегия - когда руководство фирмы пытается всеми силами сохранить бизнес. Снижение затрат до минимума ведет к тому, что работников нужно сокращать. Работникам, которые остались в компании, нужно привыкать к новым условиям, быть гибкими и ориентироваться на будущие успехи. Но, по факту, они угнетены и демотивированы текущей ситуацией. Кризис ведет к тому, что многим из них нужно осуществлять дополнительные функции или переквалифицироваться. Найм новых работников практически не производится. Выплата заработной платы завязана исключительно на эффективности сотрудников.

Исследование стратегического управления персоналом организации в ОАО "Альфа-М". ОАО «Альфа-М» представляет магазин «Красное и Белое», который занимается розничной торговлей, где универсальным ассортиментом продаваемых товаров является алкогольная продукция, как зарубежных производителей, так и отечественных. У компании уже давно сложившаяся база своих клиентов из разных уголков Москвы и за ее пределами. ОАО "Альфа-М" всегда рад своим клиентам и много с ними общается: узнаёт их желания, всегда пытается помочь им в выборе товара. Доброжелательная атмосфера в коллективе сказывается и на наших покупателях, они никогда не уходят без покупки, тем более что и цена товара доступная.

Сеть магазинов «Красное и Белое» это магазины у дома. Основная стратегия – ценовая (низкие цены) и широкая география присутствия (магазин у дома). Для данной фирмы положение федерального игрока считается как положительной, так и отрицательной стороной. Положительно показывается хорошая финансовая устойчивость, экономия на поставках по федеральным контрактам за счет масштаба и объема выборки, хорошие отсрочки у поставщиков, товарные кредиты, система возвратов. Отрицательными чертами считаются политические моменты, которые связаны с тем, что рынок построен на дружественных связях собственников компаний, и вход федеральных игроков может быть затруднен разными проверками, антирекламой и так далее, со стороны местных игроков и чиновников. В целом, конкурентами данной компании считаются магазины продуктового ритейла, а также магазины неорганизованной розницы, с похожим ассортиментом алкоголя и ценовым диапазоном.

Структура руководства соответствует функциональному содержанию процесса управления предприятием, формирует планомерное развитие управляемой системы. Строго соблюдается ритмичность, которая заключается в равномерной работе отделов, служб и установленном режиме отдыха и труда.

Организационная структура фирмы имеет довольно простой состав:

1. Генеральный директор
2. Бухгалтер-экономист
3. Товаровед
4. Продавцы
5. Кассир
6. Охранник – сторож.

Структура компании и ее подразделений формируется руководителями фирмы и заверяется генеральным директором. Специалисты по работе с персоналом, ведут переговоры с новым сотрудником, где он проходит знакомство со структурой фирмы и подразделений. Фирма практикует политику открытых дверей для своих работников. Все разногласия работников должны быть решены их руководителем. Конфликт не должен выходить на всеобщее обозрение. Фирма поощряет разные идеи для улучшения работы с клиентом. Эффективно образованный коллектив, полученные нужные для работы навыки. В настоящее время в сети магазинов «Красное и Белое» работает 12000 человек.

Главными факторами, которые удерживают работников, считается стабильность компании, возможность карьерного роста и размер зарплаты, что ведет к уменьшению результативности работы, как персонала, так и всей компании в целом, что незамедлительно отражается на эффективности предпринимательской деятельности. В процессе анализа управления кадрами выяснили, что руководство компании использует такие методы.

Административно – организационные методы стратегического управления:

- Взаимоотношение между работниками компании регулируется за счет положений о структурных подразделениях и должностных инструкций.
- Администрация применяет методы властной мотивации (отдача распоряжений, издание приказов, указаний) при управлении текущей работой компании.

Экономические методы стратегического управления:

- Материальное стимулирование сотрудников, которое состоит в премировании по итогам работы за год.

Социально-психологические методы стратегического управления:

- Применение стандартов обслуживания для создания у работников чувства принадлежности

Стратегия компании основана на принципах:

- «Красное & Белое» заявляет о самых низких ценах на алкоголь. «Красное & Белое» отслеживает все скидки конкурентов: если в какой-то сети магазинов конкретный алкоголь стоит дешевле, компания делает точно такую же скидку и в своих магазинах.

- Низкие требования к помещению. Компания открывает новые магазины на площадях 80–100 м² в многоквартирных домах, чтобы находиться в шаговой доступности. Так «Красное & Белое» может открываться во всех районах города и охватить всё население.

- Скидки, акции и дисконтная система для привлечения покупателей: «Наша стратегия — работа на низкой марже, на грани рентабельности, но при этом предоставляя высокое качество»

Основные мероприятия стратегии развития:

1. Обеспечить более широкий выбор (экзотические напитки)
2. Открыть собственное производство
3. Обеспечить более высокий уровень сервиса (уделять особое внимание покупателям дорогой продукции)
4. Обеспечить меры по удержанию потребителей

Направления совершенствования стратегического управления персоналом организации в ОАО "Альфа-М". Мотивирование работников считалось и считается одним из основных вопросов для управляющих в ОАО «Альфа-М». Самым главным катализатором считается материальная выгода. Для повышения значения мотивирования работников можно применять именуемый компенсирующий пакет, который состоит из фактически полученной зарплаты и получаемых работником социальных льгот

(кормления, оплата страховки, автотранспортных и прочих расходов). При этом как 1-ая, так и 2-ая составляющая должны ежегодно модифицироваться, уподобляться с льготами, которые предоставляют прочие фирмы.

К примеру, можно применять такие виды материального стимулирования:

- разовые личные премии за особые успехи в работе;
- пересмотр зарплаты согласно итогам оценки работы сотрудника за год;
- Корпоративная премия в соответствии с результатами по году (ее размер находится в зависимости от результатов работы фирмы, каждому работнику начисление премии осуществляется в соответствии с его рангом, применяются разные коэффициенты).

Также рекомендуется применять систему премирования (за дополнительные обязанности, за сложности и оперативность выполняемой работы, индивидуальные надбавки). Но, такой подход имеет некие трудности. В случае если премия выплачивается часто, она будет восприниматься сотрудниками как обязательная составляющая зарплаты. В такой ситуации не выплата премии будет равноценно снижению заработной платы. Конечно, желание материального поощрения играет основополагающую роль в мотивировании работников, однако оно не служит единственным методом стимулирования. Необходимо также применять методы нематериального стимулирования, такие как продвижение по службе, предоставление отгулов, признание коллектива, удобные условия работы и т.д.

Необходимо стремиться, чтоб оклады, а значит, и вся заработная цена были скорректированы на увеличение. Однако не стоит забывать и про стимулирование. Зарплата нужна для того, чтобы снабжать обычное производство рабочими кадрами. Социальные выплаты заключаются в том, чтобы дать возможность сотрудникам поднять зарплату за счет выполнения дополнительной работы, увеличения результатов деятельности.

Заключение. В условиях рыночной экономики происходит постоянное совершенствование выпускаемого товара. Поэтому нужно регулярно

отслеживать используемые в производстве технологии, обеспечивать совершенствование их уровня, вводя новые элементы, применяя лицензии, патенты, ноу–хау.

Кадры служат неотъемлемой составной частью любой компании. Они производят товар, осуществляют работу основных функциональных подразделений, устанавливают внутреннюю культуру фирмы. Эффективная кадровая политика во многом устанавливает эффективное функционирование компании.

Развитие стратегии управления персоналом во многом зависит от кадровой политики компании. В связи с тем, что стратегия и кадровая политика тесно связаны между собой. На практике выделить разграничения между стратегией и кадровой политикой довольно сложно. Необходимость в кадровой политике появляется в связи с тем, что меняются требования к работникам, для решения часто меняющихся сложных задач, от правильности управления кадрами часто зависит конкурентоспособность компании на рынке. Управление персоналом — это наука, и, как любая наука, она имеет набор своих главных понятий, правил и законов. Кадровая служба, которая производит управление работниками, применяя такие понятия, это многофункциональная и необходимая часть большинства организационных структур. Она отвечает за удовлетворение разных потребностей на рабочих местах, в том числе, расчеты с персоналом, за комплектование штатов, профессиональное развитие сотрудников, удержание персонала в компании, оценку эффективности, дисциплинарные взыскания и деловую этику.

В компании применяются материальные и нематериальные методы стимулирования, однако их очень мало, в связи, с чем отсутствует заинтересованность персонала в результатах работы.

Связь стратегии компании со стратегией управления персоналом и кадровой политикой очень тесная. Кадровая политика считается удовлетворительной, однако, требующей совершенствования и развития.

Для совершенствования стратегии управления персоналом предлагается ввести дополнительные меры стимулирования: разовые и корпоративные премии, рост зарплаты, продвижение по службе, предоставление отгулов, признание коллектива, удобные условия работы. Также для улучшения организационной работы в кадровой области необходимо внедрить отдел по управлению и развитию персонала.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что поставленная цель достигнута и задачи решены. Данные направления совершенствования системы стратегического управления персоналом можно применять в большинстве организаций.