

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Беляевой Кристины Алексеевны на тему: «Разработка стратегии кадрового менеджмента организации (на примере общества с ограниченной ответственностью научно-производственного предприятия «Сенсор», г. Заречный Пензенской области)»

Во введение обоснована актуальность темы, степень разработанности проблемы отечественными и зарубежными учеными, определены цель и задачи исследования, уточнены объект и предмет исследования, обоснована практическая значимость исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические подходы к разработке стратегии кадрового менеджмента организации.

Во второй главе проанализировано состояние кадрового менеджмента в ООО НПП «Сенсор».

В третьей главе предложены мероприятия по развитию направлений стратегии кадрового менеджмента организации ООО НПП «Сенсор».

В заключении содержатся выводы по результатам исследования.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Сущность и задачи стратегии кадрового менеджмента организации.....	8
1.2. Особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от факторов внутренней среды	15
1.3. Методические подходы к исследованию стратегии кадрового менеджмента ООО НПП «Сенсор»	26
2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ООО НПП «СЕНСОР».....	32
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО НПП «Сенсор»	32
2.2. Анализ организации кадровой работы на предприятии	36
2.3. Основные направления стратегии кадрового менеджмента организации...	44
3. РАЗВИТИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО НПП «СЕНСОР».....	51
3.1. Стратегические цели управления персоналом ООО НПП «Сенсор».....	51
3.2. Мероприятия по реорганизации структуры управления персоналом в ООО НПП «Сенсор»	53
3.3. Оценка эффективности реализации стратегии кадрового менеджмента.....	58
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	69
ГЛОССАРИЙ	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета сотрудника организации	76
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Организационная структура управления ООО НПП «Сенсор».....	80

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Современный российский кадровый менеджмент, сочетающий в себе как национальные, так и заимствованные традиции, предусматривает разработку стратегии формирования и развития кадрового потенциала организации, обеспечивающего фирме конкурентные преимущества в условиях динамично развивающейся рыночной экономики.

Цель кадрового менеджмента состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом накапливал и использовал свой трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению целей предприятия, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении.

Кадровый менеджмент предлагает согласованные действия всех сотрудников и выполняет функции, свойственные кадровому потенциалу всей организации.

Необходимость целенаправленного управления персоналом компании на сегодняшний день ни у кого не вызывает сомнения. Однако разработкой кадровой стратегии занимаются далеко не все. В большинстве случаев это связано с отсутствием целостного представления о месте, роли и сути понятия «стратегия управления персоналом».

В целом, следует отметить, что актуальность выпускной квалификационной работы обусловлена высокой важностью вопросов управления персоналом в организациях различных сфер деятельности. Вопросы эффективной работы производства и решение задач, связанных с повышением конкурентоспособности, рентабельности любого предприятия, учреждения, его стабильности замыкаются на «качестве» (качественном) составе кадров, его потенциале. Перспективы развития предприятия помимо главной экономической составляющей напрямую зависят от степени вовлеченности персонала в процессы совершенствования организации.

Степень разработанности проблемы. Основу кадрового менеджмента сформировали работы таких зарубежных авторов как: Акофф Р¹., Мескон М². Разработка отдельных аспектов кадрового менеджмента тесно связана с работами М. Вудкока³, Г. Десслера⁴, К. Киллена⁵, Р. Марра⁶, М. Робер⁷, Т. Шмидта⁸, Ф. Тильмана, М. Уорнера, Д. Френсиса. Следует отметить, что активно разрабатываются национальные модели кадрового менеджмента, методы воздействия на повышение адекватности стандартов организации и оптимизации «личных издержек», делегирования компетенции и обновления кадрового потенциала на основе критериев организационной эффективности. Российские ученые также внесли свой вклад в развитие подходов к формированию стратегии управления персоналом, а именно: Агеева Н.Г., Котляров И.В.,⁹ Веснин, В.Р.,¹⁰ Базаров, Т. Ю.¹¹, и др. Существенное значение для разработки проблем кадрового менеджмента имеют труды современных российских исследователей в сфере менеджмента организаций О.С. Виханского, А.Л. Гапоненко, В.В. Гончарова, И.Н. Герчиковой, Э.М. Короткова, З.П. Румянцевой¹², А. Г. Поршнева¹³, А.И. Пригожина, Н.А. Саломатина, А.И. Наумова. Специфика взаимодействия стратегического и тактического управления кадрами рассмотрена в работах А.Я. Кибанов¹⁴, Т.Ю.Базарова¹⁵, И.Б. Гуркова¹⁶ и др.

¹ Акофф Р. Акофф о менеджменте: Пер. с англ. / Под ред. Л.А. Волковой и др. СПб.: Питер, 2002. - 447с.

² Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ДЕЛО 2012.

³ Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя- практика: Перевод с англ. - М.: Дело, 2001. - 320 с.

⁴ Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1997.

⁵ Киллен К. Вопросы управления. Пер. с англ. М.: Экономика, 1981.

⁶ Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М., 2007.

⁷ Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. - М., 1988

⁸ Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / под редакцией Р. Марра и Г. Шмидта, Издательство Московского Университета, 2010 г.

⁹ Котляров И.В. Теоретические основы социального проектирования. - Мн.: Наука и техника, 2011. - 188 с.

¹⁰ Веснин, В.Р. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. - 240 с

¹¹ Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ, 2012. – 170 с.

¹² Румянцева З. Современный менеджмент (Курс лекций) // Российский экономический журнал. 2014. № 9. С. 51-60.

¹³ Поршнев А.Г. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / А.Г. Поршнев. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2013. – 456 с.

¹⁴ Кибанов, А.Я. Основы управления [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2012. - 448 с.

¹⁵ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2013. - 224 с.

¹⁶ Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие (издание второе, исправленное и дополненное) – М.: ТЕИС, 2011

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности стратегии кадрового менеджмента организации.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- рассмотрены сущность и задачи стратегии кадрового менеджмента организации;
- выявлены особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от факторов внешней и внутренней среды;
- разработаны методические подходы к исследованию стратегии кадрового менеджмента в ООО НПП «Сенсор»;
- рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО НПП «Сенсор»;
- проанализировано состояние кадровой политики ООО НПП «Сенсор» и определены его основные направления стратегии кадрового менеджмента;
- предложены мероприятия по развитию стратегии кадрового менеджмента предприятия;
- разработаны рекомендации по совершенствованию отдельных направлений развития кадровой стратегии в ООО НПП «Сенсор»;
- дана оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Предметом выпускной квалификационной работы выступает система кадрового менеджмента в организации.

Объект исследования – ООО НПП «Сенсор», предприятие полного цикла, разработчик и производитель широкого спектра датчиков и приборов КИПиА, средств автоматизации, взрывозащищенного электрооборудования, трубопроводной арматуры с дистанционным управлением.

В настоящее время предприятие занимает одно из лидирующих мест на рынке измерительных комплексов и запорной арматуры для нефтехимической и газовой отрасли России и СНГ.

Эффективность деятельности данного предприятия напрямую зависит от результативности и производительности труда персонала. Следовательно, повышение эффективности кадрового менеджмента актуально для ООО НПП «Сенсор», поскольку позволяет повысить результаты работы предприятия на рынке.

Практические результаты, выводы и рекомендации могут быть применены на предприятии ООО НПП «Сенсор» с целью реструктуризации существующей стратегии кадрового менеджмента.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и задачи стратегии кадрового менеджмента организации

Состояние персонала организации, уровень его квалификации и профессионализма, способность наемных сотрудников оптимально решать стоящие перед ними производственные задачи и приносить прибыль напрямую зависят от тех теоретических подходов и практических методов работы с людьми, которые используют в своей повседневной работе менеджеры компании. Иными словами, они сопряжены с реализуемой организацией стратегией кадрового менеджмента.

Стратегия является основным элементом, инструментом стратегического управления организацией. Термин «стратегическое управление» был введен в 60--70-х гг. XX веке с тем, чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 1980-х гг. вступило в новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами¹⁷.

Термин «стратегия» (от греч. *stratos* – войско, *ago* – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом¹⁸.

¹⁷ Веснин В.Р. Управление персоналом: учеб. пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. - 240 с.

¹⁸ Павлов М.И. Современные персонал - стратегии // Управление персоналом. - 2011. - № 6

Зуб А.Т. рассматривает стратегию как процесс определения связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей посредством распределения ресурсов, позволяющий эффективно и результативно действовать как самой организации, так и ее подразделениям.

Интересно мнение Ансоффа И¹⁹, который считает, что стратегия – это набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений.

Таким образом, стратегия - это генеральная линия развития предприятия, которая формируется в ответ на изменения во внешней среде с учетом характеристик внутренней среды организации и является, по сути, замыслом организации своего будущего.

Для достижения целей должны быть задействованы определенные ресурсы. Одним из таких ресурсов является персонал, необходимый предприятию. Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую стратегию. Базаров Т.Ю. определяет это понятие как «специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала».

Бизюкова И.В.²⁰ отмечает, что «кадровая стратегия представляет собой генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных и на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала и на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка». Кадровая стратегия является воплощением главного направления в работе с кадрами, набором основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Главным объектом кадровой стратегии предприятия является -

¹⁹ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия./Пер. с англ. Под ред Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Изд. «Питер», 2007 – С. 98.

²⁰ Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. – М.: Экономика, 2007 – С.157

персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников. Кадры - это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Ижбулатова О.В.²¹ отмечает, что «кадровая стратегия - это функциональная, производная от корпоративной стратегии». Прежде всего, это концепция работы с персоналом, концепция формирования, использования и развития человеческого ресурса, производная от бизнес-стратегии организации. Кадровая стратегия, по мнению Ижбулатовой О.В., - это «генеральная линия в работе с персоналом, которая предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей, это замысел организации своего будущего в области управления персоналом». А значит, кадровая стратегия создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и предприятие, и персонал организации. С ее помощью определяется, насколько реализуема общая стратегия организации и что необходимо изменить в работе с персоналом.

Отметим, что управление персоналом – это именно целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой стратегии, принципов и методов управления персоналом. При этом менеджмент должен рассматривать каждого сотрудника как индивида, обладающего набором определенных качеств и компетенций, как специалиста и как члена группы. Управление персоналом осуществляется в современных организациях в рамках кадровой стратегии. Перейдем к ее более подробному рассмотрению.

²¹ Ижбулатова, О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия / О.В. Ижбулатова // Управление персоналом. – 2011. – №1. – С.70-72

В настоящее время под кадровой стратегией обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление кадрового менеджмента на длительную перспективу, общие и специфические требования к сотрудникам организации. Разрабатывается собственниками организации, кадровыми службами. В крупных компаниях кадровая стратегия как философия компании обычно официально декларируется и подробно фиксируется в документах. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев. Аналогичной точки зрения придерживается и Т.Ю. Базаров, который считает, что кадровая стратегия – это «совокупность моделей, представлений и принципов, которые применяются в работе с кадрами организации»²².

По мнению российского исследователя А.Я. Кибанова кадровая стратегия – это «генеральное направление кадровой работы, совокупность методов, принципов, норма организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации»²³.

Мазур И.И. и Шапиро В.Д. представляют кадровую стратегию как «генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка»²⁴.

²² Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ, 2012. – С. 169.

²³ Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: Гардарики, 2007. – С. 365.

²⁴ Мазур И.И., Шапиро В.Д. Корпоративный менеджмент, М., Омега-Л, 2010 г, - С.78.

Основными направлениями кадровой стратегии, по мнению В.Н. Волковой и А.А. Емельяновой, являются:²⁵

- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- разработка программ развития персонала с целью решения текущих и будущих задач предприятия;
- разработка мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом;
- создание современных систем подбора и отбора персонала;
- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- разработка программ занятости;
- усиление стимулирующей роли оплаты труда;
- разработка социальных программ и т.д.

Целью кадровой стратегии является обеспечение оптимального баланса сохранения и обновления кадров в соответствии с потребностями предприятия и состоянием рынка труда.

Формирование и реализация корпоративной системы стратегического управления развитием персонала организации необходимо осуществлять на основе определенных принципов. Так Г.Десслер выделяет такие принципы:²⁶

- комплексность, так как развитие персонала должно осуществляться по всем направлениям, учитывая охват всех аспектов - организационного, правового, экономического, психофизиологического и социального;
- системность, предполагающая взаимосвязь всех элементов развития персонала с целью устранения противоречий, которые могут возникнуть при изолированном их решении;
- целенаправленность, учитывающая обоснованный выбор для конкретного временного периода целей развития, групп, специализаций работников;

²⁵ Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник: учеб. пособие / под ред. Волковой В.Н., Емельянова А.А. - М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 87.

²⁶ Десслер, Г. Управление персоналом; перевод с англ. М. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – С. 98.

– творчество и нацеленность на таланты, обеспечивающие творческий подход при разработке планов развития и их практической реализации и максимальное использование потенциалов и талантов работников;

– профессионализм, полагающий овладение персоналом соответствующих теоретических знаний и практических навыков решения производственных задач;

– непрерывность, обеспечивающая постоянный рост квалификации работников, исходя из «производственной» потребности (существующей и прогнозируемой) организации или её структурных подразделений;

– дифференцированность, подразумевающая использование различных форм и методов обучения, исходя из целей развития, с учетом выполняемых персоналом функций, требований к знаниям, уровню образования;

– цикличность, подчёркивающая, что процесс развития персонала состоит из совокупности взаимосвязанных этапов. Замыкаясь в цикл, они повторяются вновь на более высоком уровне;

– индивидуализация, которую можно понимать как формирование содержания обучения (программы обучения) применительно к конкретному работнику или их качественно однородной группе, то есть группе работников, занимающих идентичные должности и выполняющих одинаковый (близкий) круг служебных обязанностей с одинаковым уровнем подготовки;

– эффективность, определяющая степень достижения поставленных организацией целей по улучшению качества персонала и приросту результативности его труда.

В последние годы все более значимыми становится инновационный подход к управлению организациями и, в частности, к кадровому менеджменту. Как отмечает Т.Ю. Базаров «инновационный тип корпоративной стратегии, предполагающий внедрение наиболее прогрессивных технологий, требует от работников максимальной гибкости, широкой профессиональной эрудиции, готовности к восприятию нового. Техничко-технологическая направленность корпоративной стратегии, опирается, на внутренний научно-технический потенциал производственной организации и модернизацию уже имеющихся

производственных процессов. Данная стратегия требует от работников инициативы, творчества, активного участия в исследованиях. Важность учёта направленности корпоративной стратегии организации объясняется тем, что успешная её реализация самым прямым образом связана с квалификационным уровнем персонала организации и во многом определяет совокупность перспективных требований к персоналу организации»²⁷.

Возможны два основных варианта ситуации, сложившейся к моменту разработки стратегии кадрового менеджмента: либо организация уже разработала стратегию или её основные элементы, но указанный вид стратегии не был разработан, либо разработка стратегии или отдельных её элементов еще предстоит.

В любом варианте стратегия кадрового менеджмента определяется комплексной стратегией организации. При разработке стратегии кадрового менеджмента наиболее эффективна следующая последовательность действий:²⁸

- анализ социально-экономического потенциала, организации, выявление внутренних точек генерации возможных конкурентных преимуществ;
- анализ рынка продукции и выявление зон хозяйствования;
- формирование товарно-рыночной, ресурсно-рыночной и интеграционной стратегии производственной организации;
- формирование финансово-инвестиционной стратегии;
- формирование социальной стратегии;
- разработка перспективных требований к персоналу производственной организации, специфицированных по подразделениям организации и по персоналу.

Большинство современных организаций, имеющих широкую номенклатуру выпускаемой продукции или несколько сфер бизнеса, одновременно используют несколько стратегий для различных групп товаров

²⁷ Базаров, Т. Ю. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2012. – С. 68.

²⁸ Алехина О. Управление промышленным предприятием: стратегический и оперативный аспекты / О.Алехина, Ф.Удалов, Д.Губанов // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 3. - С.82-88.

или временных периодов своего развития. Для выбора базовой стратегии используется сравнительный анализ сильных и слабых сторон каждой из стратегий и оценка реальных возможностей организации при их практическом применении с учетом внутренних и внешних условий развития²⁹.

В целом, реализация стратегии кадрового менеджмента организации – это ориентированная на действия практическая и административная работа, включающая стратегическое и финансовое планирование, формирование необходимых мотивационных установок и внутренних условий, способствующих достижению поставленных целей.

1.2. Особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от факторов внутренней среды

В основу существующих классификаций стратегий кадрового менеджмента закладываются различные факторы функционирования компаний. Наиболее известные варианты классификаций строятся на основе следующих факторов внутренней среды организации:³⁰

- тип общей стратегии организации;
- тип конкурентной стратегии;
- стадия развития (этап жизненного цикла) организации;
- миссия организации;
- способ реализации стратегии внутри организации;
- философия менеджмента.

Разберем более подробно современные стратегии управления персоналом.

²⁹ Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2014. – С. 389.

³⁰ Стратегическое планирование: практические материалы и теоретические статьи // <http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm>

Так Л. Беланже предлагает следующие виды стратегий управления персоналом³¹:

- стратегия побуждения, направлена на сокращение затрат на персонал;
- стратегия капиталовложений, основана на улучшении качества персонала организации за счёт дополнительных инвестиций;
- стратегия приема, базируется на подборе инициативных и творческих специалистов.

Специалист в области управления Мазур И.И. предложил более традиционный для сегодняшнего дня подход: наличие зависимости формирования и реализации функций управления персоналом от корпоративной стратегии и политики управления организацией. В рамках данного подхода, предлагается осуществлять подбор управляющего под конкретную стратегию управления³².

Стратегии существуют на разных уровнях функционирования организации: единая корпоративная стратегия и отдельные функциональные стратегии³³.

Рассмотрим несколько вариантов типологий общих стратегий организации. Например, Дж. Иванцевич и А.А. Лобанов выделяют 5 типов бизнес-стратегий организации: предпринимательскую стратегию, стратегию динамического роста, стратегию прибыльности, ликвидационную стратегию, стратегию круговорота (классическую) (табл. 1.1).

Исследователь российских промышленных предприятий А.Московская отмечает, что стратегии управления ЧР являются конкретизацией, частным случаем общей экономической стратегии владельцев бизнеса и выделяет 3 основных типа экономических стратегий предприятий (табл. 1.2)³⁴:

³¹ Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: ИНФРА–М, 2010. – С. 581

³² Мазур И.И., Шапиро В.Д. Корпоративный менеджмент, М., Омега-Л, 2010 г. - С.78.

³³ Удалов Ф. Управление производством: функциональное и квалификационное разделение труда / Ф.Удалов, Н.Воронов, О.Удалов // Проблемы теории и практики управления - 2014. - N 9. - С.43-50.

³⁴ Третьякова Е. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - N 4. - С.96-101.

Типы стратегий организации³⁵

Тип стратегии организации	Стратегия управления ЧР	Составляющие стратегии управления ЧР
Предпринимательская стратегия	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, ответственных, с долгосрочной ориентацией. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	Набор кадров: поиск людей, способных на риск и доводить дело до конца. Вознаграждение: на конкурентной основе, по возможности удовлетворение ожиданий работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие: неформальное, ориентированное на собственника. Планирование перемещений и подбор рабочего места: в центре - интерес работников
Стратегия динамического роста	Работники организационно закреплены, обладают гибкостью в изменяющихся условиях, проблемно-ориентированы и работают в тесном сотрудничестве с другими.	Набор кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждение: справедливое и беспристрастное. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие: акцент на качественном росте уровня и сферах деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного перемещения.
Стратегия прибыльности	Ориентируется на критерии количества и эффективности персонала. Кратковременные сроки, получение максимальных результатов при минимальном уровне организационной закреплённости работников	Набор кадров: чрезвычайно жесткий Вознаграждение: по заслугам и старшинству на основе внутрикорпоративных представлений о справедливости. Оценка: жесткая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие: акцент на компетентность и решение области поставленных задач
Ликвидационная стратегия	Ориентирована на потребность в сотрудниках на короткое время, без большой приверженности к организации	Набор кадров: минимальный Вознаграждение: по заслугам, без дополнительных стимулов Оценка: строгая, формальная, основанная на управленческих критериях Продвижение: строго по потребности организации
Стратегия круговорота (циклическая)	Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и долгосрочные перспективы	Набор кадров: потребность во всесторонне развитых работниках, тщательный отбор претендентов Вознаграждение: система стимулов и проверки заслуг Оценка: по результату Развитие: большие возможности при высокой результативности Продвижение: разнообразные формы

³⁵ Сазонов А.А. Новые подходы к управлению предприятием / А.А.Сазонов, М.В.Сазонова // Актуальные проблемы современной науки. - 2014. - N 6. - С.21-22.

- стратегию, направленную на самосохранение, поддержание социально-экономической стабильности предприятия;
- стратегию, направленную на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»);
- стратегию, направленную на развитие производства, внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшения бизнеса в целом («стратегия рыночного стайера»).

Таблица 1.2

Типы стратегий российских организации (А.Московская)³⁶

Типы экономических стратегий предприятия	Особенности кадровой стратегии
Стратегия самосохранения Способ существования крупных предприятий-монополистов, включающий планирование, фондирование и патернализм в отношении работников	Носит характер удержания избыточной рабочей силы с соответствующим «размазыванием» фонда заработной платы по всему контингенту работников, ориентацией на сохранение кадрового ядра и воспроизводством кадров традиционных для предприятия профилей. Является «ностальгической» формой предприятий, стратегия «красных директоров».
Стратегия рыночного спринтера В большинстве случаев наблюдается при смене собственника, банкротстве или ликвидации предприятия	Не носит целостного характера. Носит, скорее, характер ситуативного реагирования, характеризующего потребительским отношением к ЧР, кадровой чехардой, стремлением сэкономить (вплоть до злоупотреблений) на фонде заработной платы, отсутствием целенаправленной политики по воспроизводству рабочей силы и основным фондам предприятия. На такое отношение к персоналу, как правило, бывают ориентированы сторонние владельцы предприятия, которые не могут или не хотят заниматься улучшением бизнеса.
Стратегия рыночного стайера Ориентирована на существенные инвестиции в новые технологии, основные фонды и менеджмент	Стратегия развития адекватного кадрового потенциала организации, создание условий для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации, развитие и обучение рабочей силы, обеспечение условий для наиболее полного использования трудового потенциала.

Зарубежные специалисты выделяют 2 основные стратегии компаний на рынке:

- 1) Стратегия снижения издержек производства.

³⁶ Невский Н. Бюджетирование как инструмент управления предприятием // Пробл. теории и практики управл. - 2013. - N 8. - С.102-110.

2) Стратегия постоянного развития и расширения привычных рамок, создания уникальных продуктов.

При стратегии снижения издержек компания организует свой бизнес таким образом, чтобы это позволяло ей предлагать покупателям лучшие цены за счет современных технологий, отлаженных бизнес-процедур, точного анализа выгоды и передачи части функций другим участникам (аутсорсинг услуг и персонала)³⁷.

Стратегия снижения издержек требует рационального использования человеческих ресурсов, четкого планирования, узкой специализации, жесткого контроля расходов, в том числе и на персонал, утилитарных систем обучения персонала³⁸.

В людях ценится способность совершенствовать имеющиеся процедуры и технологии, предлагать новые рациональные подходы к экономному ведению бизнеса.

Стратегия уникальной организации и уникального продукта. Сам продукт стоит дорого, но это гарантированное качество и еще нечто, что делает продукт иным, несравнимым с аналогичными товарами³⁹.

Стратегия создания уникальных продуктов прежде всего предполагает, что в компании есть уникальные специалисты. Таланты, способные предложить что-то новое. И поиск, и подготовка таких людей - «штучная работа», которой заняты все в компании - от службы персонала до главного директора. Создание качественной продукции - это не только технологический процесс, это философия, которую должны разделять все сотрудники. А значит, этим требованиям должны соответствовать и кадровые процедуры компании - аттестация, мотивация, внутренний PR⁴⁰.

³⁷ Каграманян К.С. Внутрифирменное управление - важное условие модернизации экономики // Микроэкономика. - 2014. - N 4. - С.33-36.

³⁸ Сухарев С.О. Управление инновационным предприятием в условиях кризиса // Бух. учет. - 2013. - N 10. - С.67-69.

³⁹ Управление предприятием с применением его системной модели / Е.В.Распопов, Г.И.Погорелов, К.А.Конев, Г.Г.Куликов // Методы менеджмента качества. - 2015. - N 2. - С.26-30.

⁴⁰ Дубова Д. Повышение эффективности управления предприятием: внутренний контроль и контрольные процедуры // Пробл. теории и практики управл. - 2013. - N 4. - С.60-68.

В основе целого ряда классификаций стратегий управления персоналом рассматривается этап жизненного цикла (стадии развития) организации в момент принятия решения о выборе или смене стратегии организации в целом, и кадровой стратегии в частности⁴¹.

Обобщенно задачи по управлению персоналом по стадиям жизненного цикла организации приведены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Стратегии управления ЧР в жизненном цикле организации⁴²

	Формирование	Интенсивный рост	Стабилизация	Спад
1	2	3	4	5
Характеристика этапа	Зарождение бизнеса. Небольшое количество сотрудников. Неформальная атмосфера. Подбор по знакомству. Управляет собственник	Увеличение численности, появление среднего управленческого звена, расширение бизнеса, выделение зон ответственности подразделений, систематизация бизнес-процессов.	Замедление роста, собственная ниша на рынке, стабильность численности персонала, формализация всех бизнес-процессов, появление филиалов.	Организация отказывается от части деятельности, сворачиваются инвестиционные программы, сокращение численности персонала, жесткий контроль расходов.
Проблемы	Размытые обязанности и ответственность. Низкий профессионализм. Межличностные конфликты. Уход одного сотрудника ведет к сбоям в работе компании в целом.	Отсутствие четкого взаимодействия между подразделениями, не-профессионализм менеджеров из-за быстрого карьерного роста, отсутствие четких критериев оценки труда каждого, снижение управляемости.	Излишняя бюрократизация, отсутствие гибкости, снижение скорости принятия решений, низкая мотивация, отсутствие возможности карьерного роста, борьба между подразделениями, структурные конфликты.	Текущая текучесть кадров, низкая мотивация, отсутствие перспектив, напряженная психологическая атмосфера.

⁴¹ Коробова В.В. Применение метода управления номенклатурой производства на диверсифицируемом мелкосерийном машиностроительном предприятии // Микроэкономика. - 2014. - № 3. - С.90-96.

⁴² Лабаджян, М.Г. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России // Управление персоналом. 2008. - №1. - С. 46-48.

1	2	3	4	5
Подбор и адаптация	Начало конкурсного найма сотрудников. Оценка профессиональной компетенции.	Планирование численности персонала, нормирование, создание программ адаптации новых сотрудников, создание процедуры подбора.	Подбор по четким профессиональным критериям, адаптация направлена на скорейшее освоение внутренних процедур и регламентов.	Отсутствуют, либо привлекаются люди с опытом антикризисного управления.
Оценка и аттестация	Не проводится	Аттестация направлена на оценку потенциала	Аттестация и оценка направлена на оценку индивидуальных достижений	Проведение кадрового аудита
Мотивация	Коллективная, по итогам работы компании	Создание схем мотивации для разных подразделений. Мотивация по результатам работы.	Создание единой политики в области материальной и нематериальной мотивации, оценка личного вклада	Сокращение социальных программ, индивидуальный подход к мотивации
Обучение и развитие	Не проводится	Обучение менеджерским навыкам	Стандартизация процесса обучения, создание корпоративных университетов	Освоение смежных профессий, обучение внутренними силами
Внутренний PR	Не выделен	Создание единой команды из «старых» и «новых» сотрудников, широкое информирование о происходящем в компании	Корпоративные мероприятия, повышающие сплоченность коллектива	Широкое информирование о происходящем, привлечение сотрудников к решению проблем организации
Стратегии	Предпринимательская	Динамического роста	Прибыльности	Ликвидационная или Кругооборота

В основе целого ряда классификаций стратегий управления персоналом рассматривается этап жизненного цикла (стадия развития) организации в момент принятия решения о выборе или смене стратегии организации в целом, и

стратегии управления персоналом, в частности. В зарубежной литературе данный подход известен как «подход жизненного цикла»⁴³.

Например, англичане Ж. Стори и К. Сиссон полагают, что четыре этапа жизненного цикла организации (табл. 1.4) оказывают влияние на стратегию управления персоналом следующим образом.

Особенности стратегии и политики управления персоналом в зависимости от стадии развития организации рассматривают также немецкие специалисты Р. Марр и Г. Шмидт, выделяя следующие пять стадий (табл. 1.5): зарождение организации, функциональный рост, контролируемый рост, функциональная интеграция, стратегическая интеграция⁴⁴.

Таблица 1.4

Особенности стратегии управления персоналом в зависимости от стадии развития организации⁴⁵

Этапы жизненного цикла организации	Основные черты стратегии управления персоналом
1	2
Зарождение	Гибкие рабочие модели. Привлечение приверженных и высокомотивированных работников. Конкурентная оплата. Мало формальностей. Как правило, отсутствие профсоюзов.
Рост	Более прогрессивные и тонкие методы привлечения и отбора, обучения и развития, процессов управления эффективностью и систем вознаграждения. Фокусирование на достижении высокой степени приверженности и развитии стабильных трудовых отношений.
Зрелость	Особое внимание уделяется контролю за стоимостью рабочей силы и повышению производительности труда. На данном этапе труднее обосновать расходы на обучение. Существуют напряженные отношения между сотрудниками.
Спад	Акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов. Долгосрочные практические подходы почти не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат. Профсоюзам угрожает непризнание их роли или же отводится маргинальная роль.

⁴³ Зубкова О.В. Концепция системного управления экономикой предприятия / О.В.Зубкова, М.Я.Ходорковский, В.Х.Цуканов // Микроэкономика. - 2013. - N 3. - С.47-51.

⁴⁴ Заложнев А. Аудит качества внутрифирменного управления как инструмент анализа устойчивости бизнеса / А.Заложнев, А.Бородулин, Д.Чистов // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - N 5. - С.78-81.

⁴⁵ Зинина Л. Стратегическое управление предприятием: структурно-функциональная модель / Л.Зинина, Л.Ефремова // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - N 9. - С.77-83.

Характеристике стратегии кадрового менеджмента в зависимости от стадии
развития организации⁴⁶

Стадия развития организации	Основные характеристики организации	Основные характеристики стратегии кадрового менеджмента
1	2	3
Зарождение организации	Организация только создана, отличается предпринимательством, управляется собственником.	Ведение личных дел, оплата труда, наем и увольнение. Управление персоналом часто неформальное, размытое. Все дела ведутся вручную.
Функциональный рост	Техническая специализация. Растут подразделения, производственные линии и рынок. Оргструктура формализована.	Поиск нужных работников для поддержки роста. Тренинг для специфической должности. Появляется начальник отдела кадров. Обработка данных по зарплате и некоторых других автоматизируется. Корпоративная культура еще не становится частью управления персоналом.
Контролируемый рост	Рациональная администрация. Профессионализация управления дефицитными ресурсами. Покупаются другие фирмы, диверсифицируется производство. Устанавливаются конкуренция за ресурсы и контроль за инвестициями.	Управляющий персонал с более высоким статусом. Больше кадровой информации автоматизировано. Рост профессионализма. Кадровая функция постепенно интегрируется в окружающую деловую среду. Управление персоналом становится более ориентированным на конечные результаты бизнеса.
Функциональная интеграция	Диверсификация, децентрализация, структура организации – вокруг продуктов и центров прибыли, проектное и матричное управление. Больше внимания интеграции. Оргструктура более плоская и горизонтальная.	Управление персоналом ориентировано на интеграцию различных функций (тренинг, вознаграждение, наем и увольнение, коммуникация и т.д.). Долгосрочное планирование. Акцент на производительность, эффективность, гибкость. Широко применяется информационная технология в планировании, анализе и оценке, развитии интеграционных квалификаций. Практика управления персоналом отработана.
Стратегическая интеграция	Сотрудничество, групповая культура. Большая адаптируемость к частым изменениям. Стратегическое планирование структур – вокруг центров прибыли, обслуживаемых местными и функциональными менеджерами и их командами.	Управление персоналом построено вокруг стратегии организации и является ее составной частью. Систематический анализ внешней среды. Активная роль в принятии управленческих решений. Долгосрочное планирование развития человеческих ресурсов. Акцент на эффективность.

⁴⁶ Демидов Е. Управление многопрофильными холдингами // Общество и экономика. - 2014. - № 7. - С.181-191.

Среди российских авторов, исследующих особенности стратегии и политики управления персоналом на различных стадиях развития организации необходимо отметить Герчикова В.И., Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л.⁴⁷.

Так, Герчиков В.И. отмечает следующие особенности политики управления персоналом на различных стадиях развития организации (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Особенности управления персоналом на различных стадиях развития организации по Герчикову⁴⁸

Стадии развития организации	Особенности политики управления персоналом
1	2
Становление	Отношение к работнику не сформировано. Сплоченная команда менеджмента и переменный состав работников. Обучение ограничено. Большинство работников на окладах. Во всех направлениях работы с персоналом преобладают краткосрочные решения.
Быстрый рост	Четкая организационная структура и специализация функций. Массовый набор линейного персонала. Вводное обучение и тренинги. Стимулирование исполнения и объемных результатов. Рост зарплаты. Улучшение условий труда. Выделение службы по работе с персоналом.
Стабильная работа	Перестройка организационной структуры. Работник – самый важный ресурс. Развитие клиентской ориентации персонала. Ограниченный прием, но с расширенным спектром требований. Акцент на повышение квалификации. Стимулирование активности и новых форм работы. Усложнение систем оплаты. Развитие системы коммуникаций и корпоративной культуры. Повышение роли службы управления персоналом, отработка процедур ее деятельности.
Маневр	Продуктовый принцип построения организационной структуры. Частичная смена персонала. Преобладает внутрифирменный найм. К повышению квалификации добавляется переобучение. Стимулирование активности, появляются доплаты за стаж работы в компании. Дальнейшее развитие системы коммуникаций и корпоративной культуры.
«Благородный уход»	Последовательное сокращение персонала. Выплата выходных пособий. Помощь в переквалификации, трудоустройстве, основании своего дела.
«Выжидание»	Гибкий режим работы. Развитие обучения. Больше внимания к социальной сфере и корпоративной культуре. Стимулирование инициативы. Уменьшение уровня оплаты и возврат к окладам.

В учебнике Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. выделены четыре стадии развития организации: стадия формирования, стадия интенсивного роста, стадия

⁴⁷ Ивахненко А.Г. Управление процессами организации / А.Г.Ивахненко, М.Л.Сторублев // Методы менеджмента качества. - 2013. - N 5. - С.8-12.

⁴⁸ Гонов А. Организация управления на промышленных предприятиях: современные тенденции // Пробл. теории и практики управл. - 2013. - N 9. - С.118-126.

стабилизации и стадия спада, для которых определены основные черты стратегии и политики управления персоналом⁴⁹.

Рассмотренные варианты классификации стратегий управления персоналом в зависимости от типов конкурентной стратегии, организационной стратегии и этапа жизненного цикла (стадии развития) организации фактически можно назвать традиционными. Они рассматриваются в большинстве учебников и работ, посвященных вопросам управления персоналом. Их придерживается большинство как российских, так и зарубежных авторов. Однако существуют и менее традиционные варианты классификации, которые также представляются достаточно интересными и полезными при изучении особенностей стратегии управления персоналом конкретных организаций.

Таблица 1.7

Четыре стадии развития организации

Стадия	Тип стратегии организации	Характеристика стратегии	Особенности персонала
1	2	3	4
Формирование – «заявка» на рынке товаров/услуг	Предпринимательская – привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер	Работники должны быть новаторами, инициативными, контрактными, с долгосрочной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников.
Интенсивный рост – «размножение систем»	Динамический рост – нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	Степень риска – меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы и основных процедур.	Организационная закреплённость, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала

⁴⁹ Скайлар, Е. Особенности стимулирования топ-менеджеров // Управление персоналом. -2010,- №3. С. 20-21.

1	2	3	4
Стабилизация – закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности	Прибыльность – поддержание системы в равновесии	В центре внимания – сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила.	Служащие, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска
Спад – прекращение нерентабельного, затратного производства. Возрождение	Ликвидация – ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической. Предпринимательская/Ликвидация – снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем – сокращение работающих. Основное – спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время. Узко ориентированные к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда

1.3. Методические подходы к исследованию стратегии кадрового менеджмента ООО НПП «Сенсор»

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено исследование стратегии кадрового менеджмента организации на примере ООО НПП «Сенсор».

Во введении сформулирована цель исследования, которая предполагает теоретическое и практическое изучение кадровой стратегии организации.

Данная цель исследования разрешается посредством решения следующих задач:

- теоретическое рассмотрение кадровой стратегии организации;

- исследование кадровой стратегии организации на примере ООО НПП «Сенсор»;

- проведение анкетирования и подведение итогов исследования.

Для выяснения этих вопросов была предложена анкета, состоящая из 26 вопросов. При формулировке вопросов анкеты использовался закрытый тип вопросов, то есть таких, в которых есть варианты ответа. В анкете также присутствуют открытые вопросы.

Целью анкетирования являлось изучение кадровой стратегии организации в ООО НПП «Сенсор».

Предметом исследования выступает система кадрового менеджмента в организации.

Объектом исследования является персонал ООО НПП «Сенсор».

Для проведения исследовательской деятельности автором данной работы выбрана следующая структура, основанная на методологии исследования проблемы, включающей в себя следующие элементы.

Исследование осуществлялось в 4 этапа:

На первом этапе - проводился анализ литературы по теме исследования, изучение и осмысление методологических и теоретических основ исследования, определение предмета, объекта, цели, задач, ключевых позиций исследования, рабочей гипотезы, научной новизны, практической значимости и базы исследования. Осуществлялась разработка плана сбора информации. Были уточнены и конкретизированы базовые понятия.

На втором этапе – осуществлялся сбор статистической информации, выявлялись основные проблемы.

На третьем этапе – проводился анализ полученной информации.

На четвертом этапе - проводилось обобщение, систематизация, уточнение теоретических выводов и положений, экспертиза результатов исследования, представление основных результатов.

Методы исследования. В качестве основного метода исследования по стоящей проблеме был выбран метод социологического исследования,

основанный на анкетировании. В выборочном наблюдении используются понятия «генеральная совокупность» -- изучаемая совокупность единиц, подлежащая изучению по интересующим исследователя признакам, и «выборочная совокупность» -- случайно выбранная из генеральной совокупности некоторая ее часть. К данной выборке предъявляется требование репрезентативности, т.е. при изучении лишь части генеральной совокупности полученные выводы можно применять ко всей совокупности.

Система правил отбора и способов характеристики единиц изучаемой совокупности составляет содержание выборочного метода, суть которого состоит в получении первичных данных при наблюдении выборки с последующим обобщением, анализом и их распространением на всю генеральную совокупность с целью получения достоверной информации об исследуемой проблеме.

В качестве метода сбора первичных данных использовался анкетный опрос, который проводился в письменной анонимной форме (Приложение 1). Каждая анкета включала вопросы, касающиеся личности опрашиваемого.

В данном случае в анкете использовались преимущественно закрытые вопросы, которые включали в себя все возможные варианты ответов, и респонденту необходимо было просто выбрать один из них.

Задачей анкеты для работников ООО НПП «Сенсор» было изучение мнений о кадровой стратегии их предприятия. Вопросы задавались в закрытой и открытой формах для последующего их обобщения и статистической обработки.

Вопросы изложены в наиболее приемлемой, простой, дружелюбной и понятной форме, чтобы у респондентов не возникло ни единого затруднения, более того - чтобы у них осталось приятное впечатление и ощущение собственной значимости в деятельности их предприятия.

Анкета состоит из трёх частей (Приложение 1):

Часть 1 "Анализ трудовых ресурсов в системе кадрового менеджмента" включает вопросы о степени удовлетворения потребностей персонала на данном предприятии, о возможностях дальнейшего карьерного роста.

Часть 2 "Анализ использования элементов кадровой стратегии в деятельности организации" содержит вопросы о возможностях для обучения и повышения квалификации, предоставляемые предприятием; об орг.структуре и направлениях деятельности предприятия.

Часть 3 "Анализ направлений использования кадровой стратегии в организации" включает вопросы о дефиците кадров руководителей и специалистов, о сокращении специалистов, а планировании численности персонала, о методах найма персонала.

Раздел «О себе» включает вопросы о трудовом стаже, образовании, должности респондентов.

Объём выборки. Исследование охватило 45 работников данного предприятия, которые занимают различные управленческие должности и находятся на различных уровнях управления предприятием.

Из 45 опрошенных должности распределились следующим образом: высший эшелон - первый руководитель и управленческая команда - 8%; среднее звено - начальники отделов - 8%; технические исполнители – 15%; 64% - специалисты, и 5%-прочие.

На вопрос о стаже работы на предприятии 28% респондентов ответили 3 – 5 лет. Ещё у 12% трудовой стаж до 1года. В тоже время на предприятии 16% работников обладают стажем в 16-20 лет и более 20 лет – 16%. Эти сотрудники работают в организации с момента его создания и составляют основу для ее эффективной работы (рис 1.1).

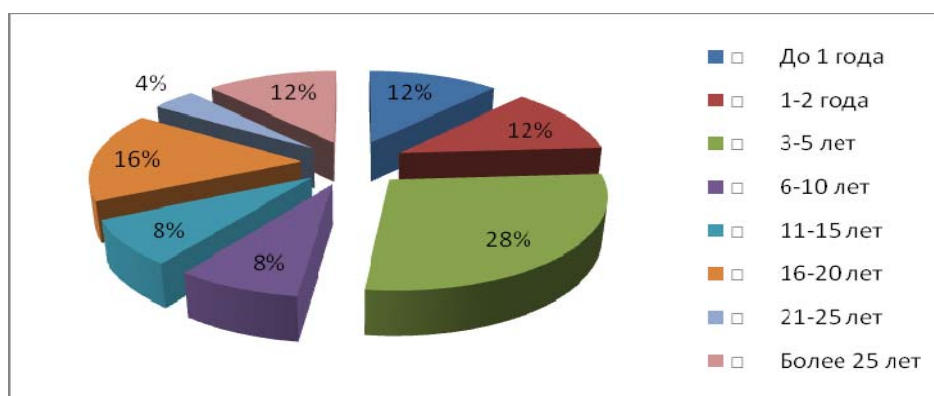


Рис. 1.1. Трудовой стаж респондентов на предприятии

В тоже время на предприятии достаточно много специалистов проработавших 3-5 лет – 28%.

О сформированном кадровом составе предприятия говорит и то, что на предприятии большинство специалистов работают в данной должности 3-5 лет – 50%. Около 20% опрошенных – в основном, руководители проработали в своей должности 9-10 лет. Общее количество работников с постоянной должностью относительно не велико, не более 15% всех опрошенных (рис. 1.2). Средний трудовой стаж респондентов в данной должности составляет 10,9 лет.

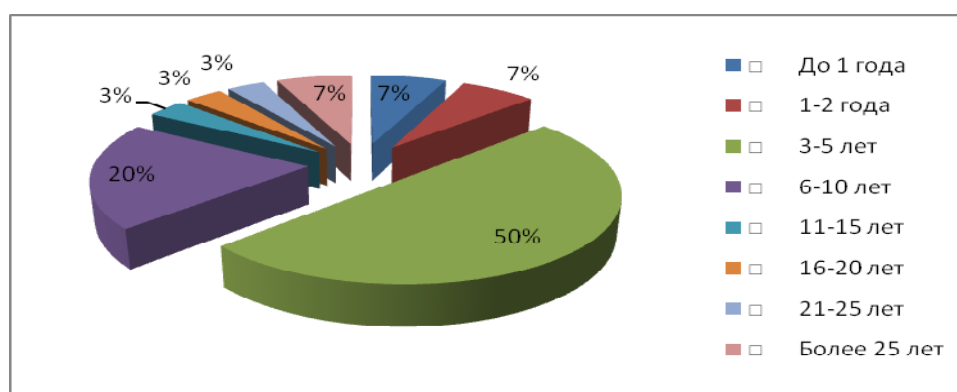


Рис. 1.2. Стаж работы респондентов в данной должности

Исследование теоретических и методических подходов к разработке кадрового менеджмента на предприятии позволяет сделать следующие выводы:

1. Уточнено, что стратегия кадрового менеджмента как генеральное направление кадровой работы предприятия представляет собой совокупность принципов, методов, форм и механизмов по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка. Кадровая стратегия является воплощением главного направления в работе с кадрами, набором основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия.

2. Выявлены особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от стратегии организации и стадии ее жизненного цикла. Отечественные и

зарубежные ученые полагают, что четыре этапа жизненного цикла организации оказывают влияние на стратегию управления персоналом.

3. Разработаны методические подходы к исследованию, включающие анкету, состоящую из 26 вопросов. При формулировке вопросов анкеты использовался закрытый тип вопросов, то есть таких, в которых есть варианты ответа. Опрошено 45 сотрудников организации, результаты опроса представлены во второй главе работы.

2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ООО НПП «СЕНСОР»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО НПП «Сенсор»

Общество с ограниченной ответственностью Научно-производственное предприятие «СЕНСОР» создано в 1992 года для совместных научных работ с Институтом физики металлов УрО РАН по разработке магнитного дефектоскопа сварных швов. Результатом их стал магнитный дефектоскоп на тонкопленочных магниторезистивных элементах, до сих пор применяемый на трубных заводах. В последующие годы предприятие ориентируется на разработку и изготовление систем предотвращения перелива для автозаправочных станций, которые требуют вновь вышедшие нормы противопожарной безопасности. В настоящее время разработано и реализуется на рынок более 200 наименований контрольно-измерительных приборов и оборудования для предотвращения или предупреждения аварийных ситуаций, а также используемого в технологических циклах хранения и транспортировки нефтепродуктов и других взрывоопасных жидкостей.

Продукция предприятия неоднократно входила в 100 лучших товаров России. Это магнитоотрицательный уровнемер, электромагнитный клапан, газосигнализатор. Также была разработана система спутникового контроля перевозки спиртосодержащих жидкостей, которой оборудованы все спиртовозы в России.

ООО НПП «Сенсор» активно развивает сеть потребителей. Если на январь 2016 г. предприятие сотрудничало с 8800 заказчиками, то по состоянию на февраль 2017 г. предприятие сотрудничает с 10163 заказчиками. Товарный знак «СЕНСОР» известен во всех уголках России от Петропавловска-на -Камчатке до Калининграда, в Белоруссии, Украине, Казахстане, Литве.

В настоящее время предприятием разработано и изготавливается 8 видов электромагнитных клапанов для различных сред – сжиженный углеводородный газ, мазут, агрессивные и пищевые среды, нефть, светлые нефтепродукты. На предприятии постоянно ведется работа по патентованию разработанных изделий. Было получено 3 патента на изобретения:

«Уровнемер» патент на изобретение №2351903;

«Электромагнитный клапан» патент на изобретение №2388953;

«Нормально-открытый электромагнитный клапан» патент на изобретение №2432512.

Своими основными задачами на сегодняшний день научно-производственное предприятие "СЕНСОР" видит использование накопленных знаний и опыта каждого сотрудника для процветания бизнеса, создания инновационной продукции, удержание высокого авторитета предприятия как разработчика и производителя трубопроводной арматуры, средств измерений, приборов контроля, сигнализации и коммутации, качество и цена которых отвечают потребностям и ожиданиям потребителя, сохранение окружающей среды.

В 2008 году разработанная и внедренная своими силами система менеджмента качества (СМК) предприятия была сертифицирована на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001. В 2011 году была проведена ресертификация СМК на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008. В декабре 2013 года был проведен сертификационный аудит системы менеджмента качества на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2008 органом по сертификации ЗАО «БЮРО ВЕРИТАС СЕРТИФИКЕЙШН РУСЬ» с получением сертификата соответствия сроком на 3 года. На данный момент выпущено более 35 стандартов предприятия, а также более 40 положений и инструкций, направленных на поддержание и улучшение действующей СМК.

Отличительной чертой НПП «СЕНСОР» является ориентация на специфические потребности заказчика: большинство наименований изделий разработаны по индивидуальным заданиям, многие из которых впоследствии

нашли широкое применение. Успех компании базируется на оперативном и высокопрофессиональном решении предлагаемых клиентами задач, мобильности, применении новейших прогрессивных технологий, строгом соответствии продукции обязательным требованиям национальных и межгосударственных стандартов.

Организационная структура предприятия утверждается генеральным директором. Действующая организационная структура приведена в приложении 2.

Состав организационной структуры предприятия включает:

- управленческий аппарат;
- производственные подразделения;
- обеспечивающие подразделения.

Подчиненность определена организационной структурой предприятия, положениями о подразделениях и должностными инструкциями.

Проанализируем основные технико-экономические показатели деятельности ООО НПП «Сенсор» за 2012-2016 гг. (табл. 2.1).

Объем выпуска продукции по сравнению с 2012 годом увеличился на 163,7 млн.руб. или на 31,9%. Объем реализации продукции вырос на 162,1 млн.руб. или на 34,8%. Балансовая прибыль относительно 2012 года увеличилась на 11,3 млн.руб. или на 9,9%.

Рентабельность производства в среднем за пять лет составляет 21,58%

Коэффициент текущей ликвидности характеризует способность ООО НПП «Сенсор» погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов. Это один из важнейших финансовых коэффициентов. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. Хорошим считается значение коэффициента более 2. С другой стороны, значение более 3 (как это в случае с ООО НПП «Сенсор») может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, это может быть связано с замедлением оборачиваемости средств, вложенных в запасы, неоправданным ростом дебиторской задолженности.

Таблица 2.1

Технико-экономические показатели деятельности ООО НПП «Сенсор» за 2012-2016 гг.

№	Технико-экономические показатели предприятия	Ед. изм.	Отчетные периоды (по годам)				
			2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1.	Объем выпуска продукции в сопоставимых ценах	Млн. руб.	510,7	518,3	515,6	563,9	673,8
2.	Объем реализации продукции	Млн. руб.	465,6	469,7	471	512,2	627,7
3.	Производство основных видов изделий	Млн. руб.	510,7	518,3	515,6	563,9	673,8
4.	Среднесписочная численность работающих	чел.	335	374	380	378	382
5.	Среднемесячная заработная плата	руб.	35 385	36 349	38 148	39 950	44 834
6.	Задолженность по зарплате	Млн. руб.	0	0	0	0	0
7.	Балансовая прибыль	Млн. руб.	113,6	95,5	89,9	125,3	124,9
8.	Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия (чистая прибыль)	Млн. руб.	89	70,9	68,8	97,8	95
9.	Рентабельность производства	%	26%	19,5%	17,9	25,2	19,3
10.	Стоимость основных фондов	Млн. руб.	155	193,6	198,4	217,2	255,8
11.	Величина активов	Млн. руб.	425,2	477,4	516,7	619,5	724,9
12.	Коэффициент текущей ликвидности	раз	3,97	3,2	4,18	3,91	
13.	Сумма налогов, уплаченных	Млн. руб.	94,9	107	107,8	102,6	130,7
13.1.	в федеральный бюджет	Млн. руб.	69,3	82	84,8	78,1	
13.2.	в региональный бюджет	Млн. руб.	25,7	24,9	23	24,5	
14.	Платежи в государственные внебюджетные фонды	Млн. руб.	41,9	45,5	52,5	53,5	58,3
14.1.	задолженность по налогам в федеральный бюджет	Млн. руб.	0	0	0	0	0
14.2.	задолженность по налогам в государственные внебюджетные фонды	Млн. руб.	0	0	0	0	0
15.	Кредиторская задолженность	Млн. руб.	49,6	54,5	50,4	80,3	98,2
16.	Просроченная кредиторская задолженность	Млн. руб.	0	0	0	0	0
17.	Дебиторская задолженность	Млн. руб.	26,5	25,6	26,2	34,4	41,7
18.	Просроченная дебиторская задолженность	Млн. руб.	0	0	0	0	0,1
19.	Сумма уплаченных штрафов за нарушения выявленные органами технического (неналогового регулирования)	Млн. руб.	0	0	0	0	

В таблице 2.2 представлены данные, характеризующие численность различных категорий персонала ООО НПП «Сенсор» за 2014-2016 гг. Согласно штатному расписанию ООО НПП «Сенсор» на 2016 год численность персонала составляет 382 чел. Из них 12,5% составляют руководители, 23,8% - специалисты, 43,2% - основные рабочие, 19,1% - вспомогательные рабочие.

Таблица 2.2

Численность персонала ООО НПП «Сенсор» по категориям, кол-во ставок

Категории персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Руководители	48	46	48
Специалисты	78	84	91
Основные рабочие	174	168	165
Вспомогательные рабочие	74	75	73
Служащие	6	5	5
Всего	380	378	382

Следует отметить, что по сравнению с 2014 годом численность персонала в 2016 году выросла только на два человека: при увеличении количества специалистов на 13 чел. произошло снижение основных рабочих на 9 чел.

2.2. Анализ организации кадровой работы на предприятии

Несмотря на неоднозначную ситуацию на рынке предприятие достаточно устойчиво работает и пытается не только сохранить свои позиции, но и стремится к развитию. Немаловажную роль в этом развитии играет персонал ООО НПП «Сенсор». Безусловно, стратегическое управление персоналом тесно связано, а чаще всего и зависимо от стратегического управления организации в целом. Оно является его функциональным направлением.

В таблице 2.2 представлены общие характеристики стратегии кадрового менеджмента ООО НПП «Сенсор».

В организации действует подразделение, которое призвано вести работу с основным ресурсом организации – персоналом, в организационной структуре оно носит название «Отдел кадров».

Особенности стратегии кадрового менеджмента ООО НПП «Сенсор»

Элементы стратегии кадрового менеджмента	Описание элементов стратегии кадрового менеджмента
Управление персоналом организации	Ориентировано на жесткие критерии качества и количества в деятельности персонала на кратковременный период при относительно низком уровне риска
Подбор и расстановка персонала	Повышение эффективности работы по найму персонала за счет использования новых каналов поиска сотрудников
Формирование и подготовка резерва на выдвижение	Состав резерва на выдвижение сформирован, идет активная подготовка сотрудников, состоящих в резерве на выдвижение
Оценка и аттестация персонала	Проведение своевременной оценки работы сотрудников; Проведение выборочной аттестации сотрудников предприятия, в основном по поводу соблюдения требований охраны труда;
Развитие персонала	Организация системы повышения квалификации руководителей и специалистов, ориентированной на практические аспекты работы. Организация встреч и обучающих лекций между руководством и рабочим персоналом предприятия Обучение рабочих по отдельным должностям
Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Пересмотр коэффициентов, влияющих на переменную часть заработной платы сотрудников

Отдел кадров включает в себя трех сотрудников: менеджер по персоналу, делопроизводитель, табельщик (рис. 2.1).

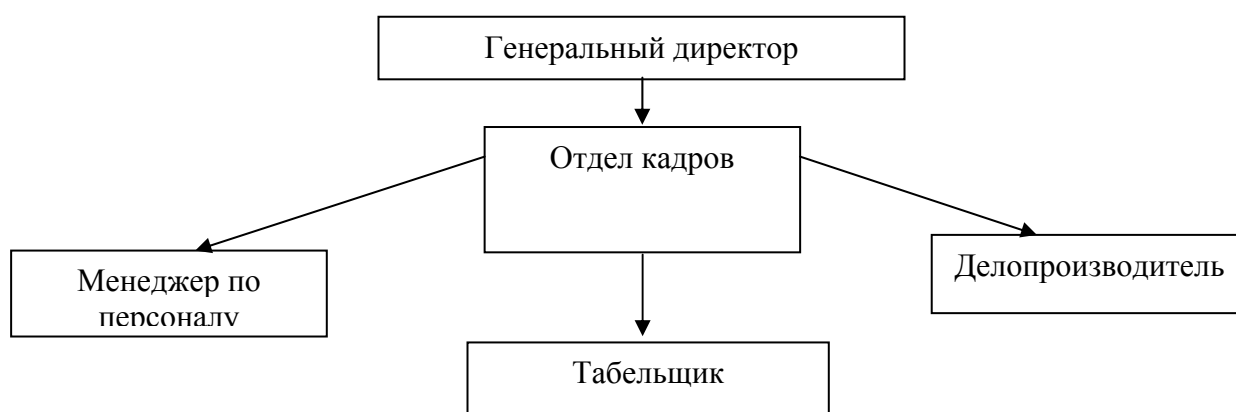


Рис. 2.1. Структура отдела кадров ООО НПП «Сенсор»

Согласно Положению отдел кадров выполняет следующие задачи:

- организация работы по обеспечению подбора, расстановки, использованию сотрудников предприятия;
- формирование стабильно работающего коллектива;

- создание кадрового резерва;
- организация системы учета кадров.

Для выполнения указанных задач на отдел кадров возлагаются следующие функции:

- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством;
- учет сотрудников (в том числе автоматизированный), оформление личных дел, подготовка и выдача по требованию работника справок и копий документов;
- прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек;
- документальное оформление служебных командировок;
- составление графиков отпусков и учет использования отпусков, оформление отпусков в соответствии с графиком отпусков;
- перемещение сотрудников предприятия;
- замещение временно отсутствующих сотрудников (находящихся в отпуске, на больничном, в служебной командировке);
- подготовка материалов для представления работников к поощрению и награждению;
- профессиональная подготовка, дополнительная подготовка и переподготовка сотрудников;
- формирование кадрового резерва;
- организация табельного учета;
- осуществление контроля и инструктажа работников отдела кадров;
- организация контроля за соблюдением трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдения работниками правил внутреннего трудового распорядка, в случае нарушений - составление актов, отстранение от работы;
- контроль соблюдения социально-психологического климата в организации, предупреждение трудовых конфликтов;

- участие во внутренних аудитах и содействие их проведению.

Социальная ответственность является неотъемлемой частью корпоративной стратегии ООО НПП «Сенсор» и направлена на создание всего комплекса условий для устойчивого развития в долгосрочной перспективе. ООО НПП «Сенсор» – одно из немногих частных предприятий, участвующих в реализации муниципальной программы летнего трудоустройства школьников и предоставляющих рабочие места инвалидам. За 2015 год было трудоустроено всего 19 человек, в том числе на вновь созданные высокопроизводительные рабочие места 16 человек; кроме того в период летних каникул были трудоустроены 11 студентов и школьников старше 14 лет, занятых на подсобных ремонтных работах. За 2016 год всего было трудоустроено 25 человек, кроме того в период летних каникул - 11 студентов и школьников старше 14 лет.

В ООО НПП «Сенсор» организован проезд работников до места работы транспортом предприятия за счет средств организации.

В ООО НПП «Сенсор» выплачиваются следующие материальные выплаты:

- при рождении ребенка у работника в сумме трех прожиточных минимумов трудоспособного населения, установленного по Пензенской области;
- по случаю бракосочетания работника (10 тыс. руб.);
- премия к 50-летнему юбилею работника, имеющего непрерывный стаж работы на предприятии не менее 5 лет (5 тыс. руб.);
- в случае смерти членов семьи работника (10 тыс. руб.);
- в случае смерти работника материальная помощь выплачивается членам семьи работника в размере 25 тыс. руб.
- тяжелого материального положения семьи работника (если среднедушевой доход в семье работника не превышает двух величин прожиточного минимума в расчете на душу населения, установленного в Пензенской области);
- на лечение тяжелого заболевания, если понесенные расходы существенно ухудшат материальное положение семьи (среднедушевой доход в

семье работника не превысит величин прожиточного минимума в расчете на душу населения, установленного в Пензенской области) (до 20 тыс. руб.).

Работникам предприятия может предоставляться беспроцентный заем на приобретение жилья или улучшение жилищных условий в размере до 500 000 руб. сроком на 5 лет. В 2015 году предприятие предоставило работникам беспроцентных займов на сумму 6,75 млн. руб. В 2016 году предприятие предоставило работникам беспроцентных займов на сумму 8,85 млн. руб.

С целью выделения деятельности в области оздоровления работников, спорта и популяризации здорового образа жизни продолжает функционировать Спортивно-культурный клуб «СЕНСОР», финансирование которого происходит за счет собственных средств предприятия. В клубе регулярно проходят занятия детских и взрослых групп по теннису, мини-футболу, волейболу, бильярду, шахматам, настольному теннису, спортивным танцам на бесплатной основе для всех желающих жителей города. В 2015 году на ведение деятельности Спортивно-культурному клубу «СЕНСОР» было выделено 7,1 млн. руб., в 2016 году – 7,3 млн.руб.

В состав СКК «СЕНСОР» входят:

– ФОК по ул. Литке,33 - игровая площадка 492 кв.м.; ФОК имеет тренажерный зал; зал для настольного тенниса; учебный класс с видеоаппаратурой;

– ФОК по ул. Братской,10 - площадью 638,36 кв.м.; ФОК имеет тренажерный зал; бильярд; комнату для настольных игр; актовый зал; боулинг; баню.

Высокий уровень заработной платы - по итогам 2015 г. средняя зарплата составила 39950 руб., а в 2016 году она еще выросла и составила 46508 руб., – развитая инфраструктура досуга работников позволяют сделать вывод о значительной степени удовлетворенности сотрудников предприятия ООО НПП «Сенсор» условиями труда и отдыха.

Отдельно следует отметить систему развития персонала в ООО НПП «Сенсор». В 2016 году согласно плану прошло обучение, повышение квалификацию или переподготовку 137 человек (табл. 2.3).

Таблица 2.3

План развития персонала ООО НПП «Сенсор» на 2016 год

№ п/п	Вид развития	Цель развития	Категория, должность, профессия обучающихся	Количество обучающихся	Стоимость обучения, руб.
1	2	3	4	5	6
1.	Подготовка и проверка знаний	Очередная проверка знаний требований охраны труда	Специалисты	24	0
2.	Переаттестация стропальщиков	Очередная проверка знаний требований охраны труда	Стропальщики	6	9000
3.	Повышение квалификации (72 часа)	Бухгалтерский и налоговый учет в коммерческих организациях	Бухгалтер	1	12000
4.	Обучение и проверка знаний по промышленной безопасности	Первичная проверка знаний	Инженер-энергетик	1	1500
5.	Обучение и проверка знаний по правилам эксплуатации тепловых установок	Очередная проверка знаний	Инженер-энергетик	1	1500
6.	Обучение и проверка знаний по электробезопасности свыше 1000 В	Очередная проверка знаний	Рабочие	4	5200
7.	Подготовка и проверка знаний	Первичное обучения и проверка знаний требований охраны труда	Руководители, специалисты	2	3000
8.	Подготовка и проверка знаний	Очередная проверка знаний требований охраны труда	Руководители, специалисты	25	39000

Продолжение табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
9.	Подготовка и проверка знаний	Очередная проверка знаний требований охраны труда	Инженер по ремонту (рабочий люльки)	4	4800
10.	Переаттестация	Очередная проверка знаний требований охраны труда	Водитель автопогрузчика	2	2600
11.	Подготовка и проверка знаний	Очередная проверка знаний требований охраны труда	Специалисты	2	3000
12.	Подготовка и проверка знаний	Очередная проверка знаний требований охраны труда	Электрогазосварщики, слесарь по ремонту и обслуживанию систем вентиляции и кондиционирования	3	0
13.	Подготовка и проверка знаний	Очередная проверка знаний	Руководители (сосуды под давлением)	7	1960
14.	Обучение и проверка знаний по правилам эксплуатации тепловых энергоустановок	Очередная проверка знаний	Начальник АХО	1	1500
15.	Обучение и проверка знаний по электро-безопасности	Очередная проверка знаний	Инженер-электрик, инженер-энергетик	2	3000
16.	Обучение и проверка знаний по электро-безопасности	Очередная проверка знаний	Главный инженер	1	1500
17.	Проверка знаний	Аттестация специалиста сварочного производства 3 уровня	Инженер-технологи по сварке	1	23150
18.	Подготовка и проверка знаний	Очередная проверка знаний требований охраны труда	Руководители, специалисты	1	1500
19.	Подготовка и проверка знаний	Очередная проверка знаний требований охраны труда	Электрогазосварщик Контролер-испытатель по герметичности Промывщик деталей и узлов	5	0

1	2	3	4	5	6
20.	Подготовка и проверка знаний	Очередная проверка знаний требований охраны труда	Водитель	6	0
21.	Подготовка и проверка знаний	Очередная проверка знаний требований охраны труда	Заточник Прессовщик изделий из пластмасс	4	0
22.	Подготовка и проверка знаний	Очередная проверка знаний требований охраны труда	Руководители, специалисты	8	12000
23.	Обучение и проверка знаний по электро-безопасности свыше 1000 В	Очередная проверка знаний	Рабочие	2	2600
24.	Подготовка и проверка знаний	Очередная проверка знаний требований охраны труда	Наладчик ХШО Намотчик катушек Окрасчик деталей и приборов Контролер РЭА и П Резчик на пилах, ножовках и станках Промывщик деталей и узлов	6	0
25.	Проверка знаний	Переаттестация персонала в области неразрушающего контроля 2 уровня	Инженер-технолог по сварке	1	31270
26.	Обучение и проверка знаний правилам по эксплуатации газового хозяйства	Очередная проверка знаний	Оператор газовой котельной	4	5200
27.	Дополнительное профессиональное образование (72 часа)	Промышленная безопасность производственных объектов	Руководители (главный конструктор, начальник КБ механики)	2	31000
28.	Повышение квалификации (72 часа)	Бухгалтерский и налоговый учет в коммерческих организациях	Бухгалтер	1	9600
Итого				137	205892

В целом, на развитие персонала ООО НПП «Сенсор» в 2014 году было истрчено 205892 руб.

2.3. Основные направления стратегии кадрового менеджмента организации

В настоящее время компания находится на стадии зрелости. Основные черты стратегии кадрового менеджмента на данной стадии в ООО НПП «Сенсор» могут быть охарактеризованы следующим образом:

- особое внимание уделяется контролю за стоимостью рабочей силы и повышению производительности труда;
- подбор персонала по четким профессиональным критериям, адаптация направлена на скорейшее освоение внутренних процедур и регламентов;
- аттестация и оценка персонала направлена на оценку индивидуальных достижений;
- создание единой политики в области материальной и нематериальной мотивации, оценка личного вклада;
- развитию персонала уделяется значительное внимание, стандартизация процесса обучения.

В этих условиях особое значение приобретают вопросы изучения особенностей персонала, методология основания которого сформулирована в п. 1.3.

Вопросы анкеты направлены на анализ кадровой стратегии организации.

Результаты опроса персонала показали, что мотивами выбора работы на предприятии для 34% респондентов является - улучшение материального положения. Для 13% респондентов важным оказались мотивы повышения по службе, а также улучшение условий организации труда (10%) и улучшение морально-психологического климата в коллективе. Также следует отметить, что достаточно большое количество респондентов (23%) в качестве альтернативных ответов предложили свои варианты. Для 7% - улучшение жилищных условий и для 3% - улучшение санитарно-бытовых условий (рис. 2.2).

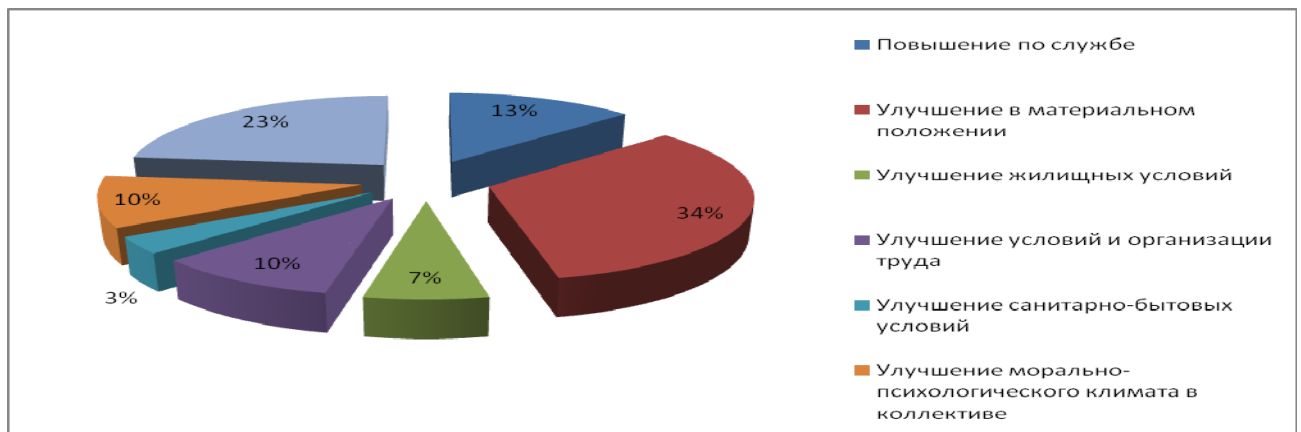


Рис. 2.2. Мотивы выбора работы в ООО НПП «Сенсор»

В ООО НПП «Сенсор» существует достаточно стабильная профессиональная и социальная среда, в которой 40% респондентов оценивают занимаемые ими в настоящее время должность как соответствующие уровню образования. Еще 17% подтверждают уровень умений и знаний, как соответствующей должности, занимаемой ими в настоящий момент, а 3% опрошенных "требуется постоянное самообразование".

В целом данные ответы свидетельствует о том, что социальная среда организации достаточно стабильна, что является положительным фактором (рис. 2.3).

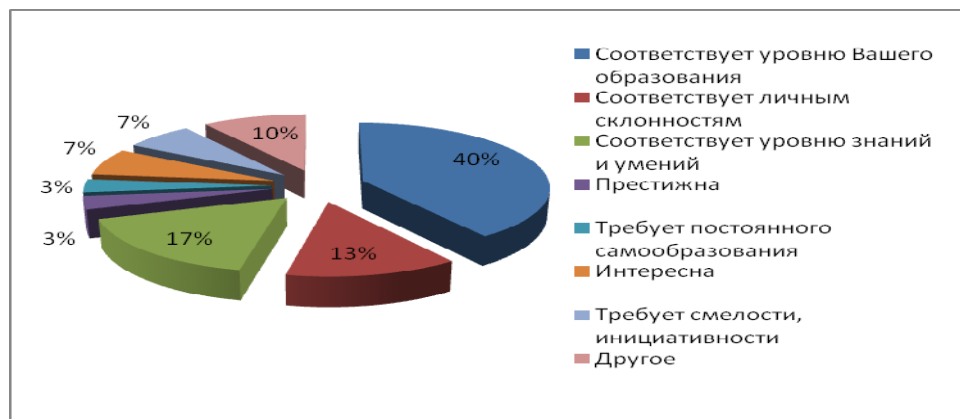


Рис. 2.3. Самооценка соответствия занимаемой должности

Реальную перспективу карьерного роста на данном предприятии для себя видят 47% опрошенных. 33 % респондентов не видят перспективу карьерного роста и 20% затруднились ответить на этот вопрос (рис. 2.4).

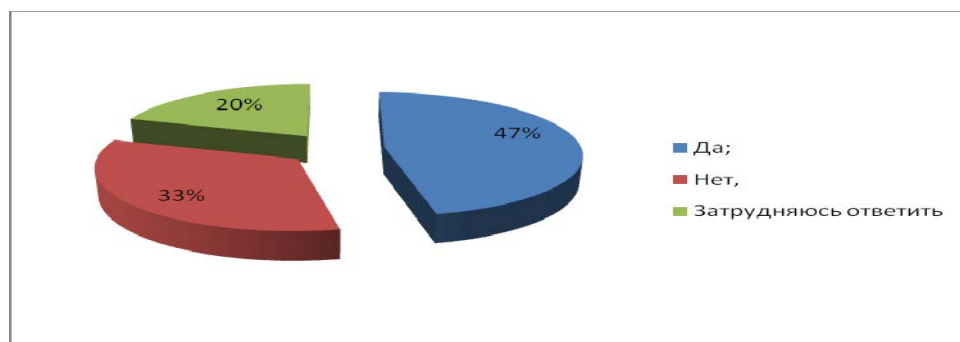


Рис. 2.4. Перспектива карьерного роста в ООО НПП «Сенсор»

Данные ответы свидетельствуют о том, что организация не уделяет должного внимания кадровой политике в отношении управления карьерой своих сотрудников.

Для 43% опрошенных - организация предоставляет мало возможностей для обучения и дальнейшего карьерного роста. Также 40% респондентов ответили, что в организации совершенно отсутствуют возможности для обучения. Только 17% опрошенных ответили, что организация предоставляет достаточно возможностей обучения. В основном это сотрудники, которые в течение 2016 года проходили обучение или повышение квалификации (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Возможности для обучения и повышения квалификации

Факторами для продвижения по службе для 33% является - знакомство с нужными людьми, которые способны повлиять на их карьеру. 23% - полагают, что продвижение по службе в организации может быть обеспечено хорошими результатами их личного труда и его высокой интенсивностью (17%). Также 13% опрошенных полагают, что в качестве основного фактора продвижении

выступает инициативность и способность брать на себя ответственность, а также профессиональные знания и компетентность работников - 10% (рис. 2.6).

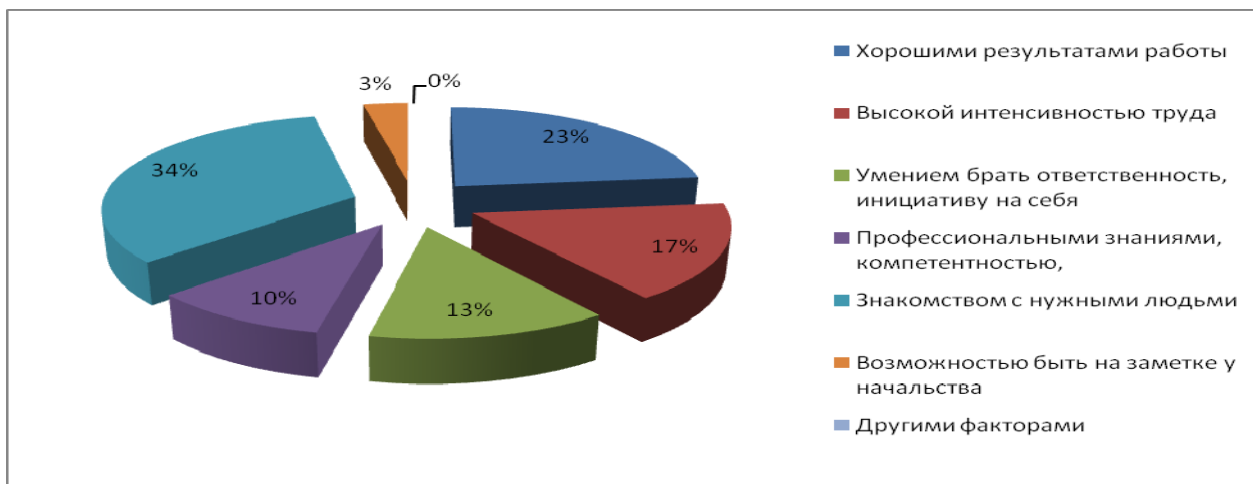


Рис. 2.6. Факторы, способствующие продвижению по службе в ООО НПП «Сенсор»

У 57% респондентов имеется устойчивое желание продвигаться вверх по служебной лестнице и они готовы предпринимать усилия для реализации этого. В то же время 33% респондентов устраивает существующее положение и они не стремятся к дальнейшему карьерному росту. 10% опрошенных затруднились ответить на этот вопрос или же они не видят прямой взаимосвязи между своими усилиями и дальнейшей карьерой (рис. 2.7).

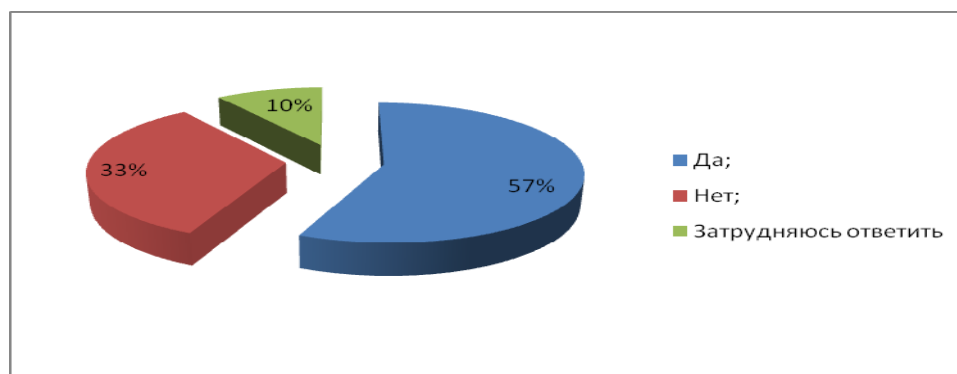


Рис. 2.7. Желание продвинуться по служебной лестнице

Критериями, оказывающими влияние на планирование численности персонала, по мнению 70% являются планируемые объемы производства, по

мнению 20% являются изменения в технике и технологии производства. 7% считают, что это экологическая обстановка в регионе (рис. 2.8).

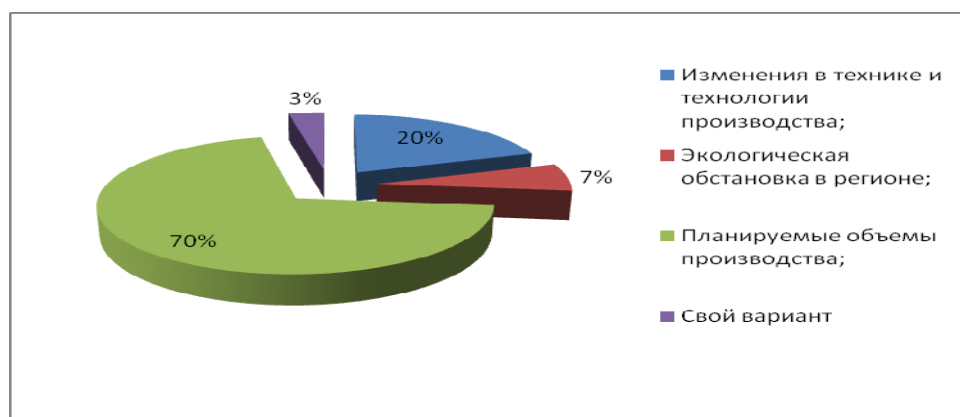


Рис. 2.8. Критерии планирования численности персонала ООО НПП «Сенсор»

Методами привлечения персонала, по мнению 37% респондентов, являются набор из числа сотрудников организации, вторым по значимости является поиск через объявления в средствах массовой информации. По 10% получили варианты "обращения в государственную службу занятости и использование рекомендаций сотрудников Вашей организации". Остальные ответы пришлись на "обращения в частные агентства по подбору персонала и обращения в учебные заведения", но их значительно меньше, всего по 3%. Возможно, многие сотрудники не знают, какими методами привлечения персонала на предприятие пользуется руководство. Поэтому мнения респондентов так разделились (рис. 2.9).

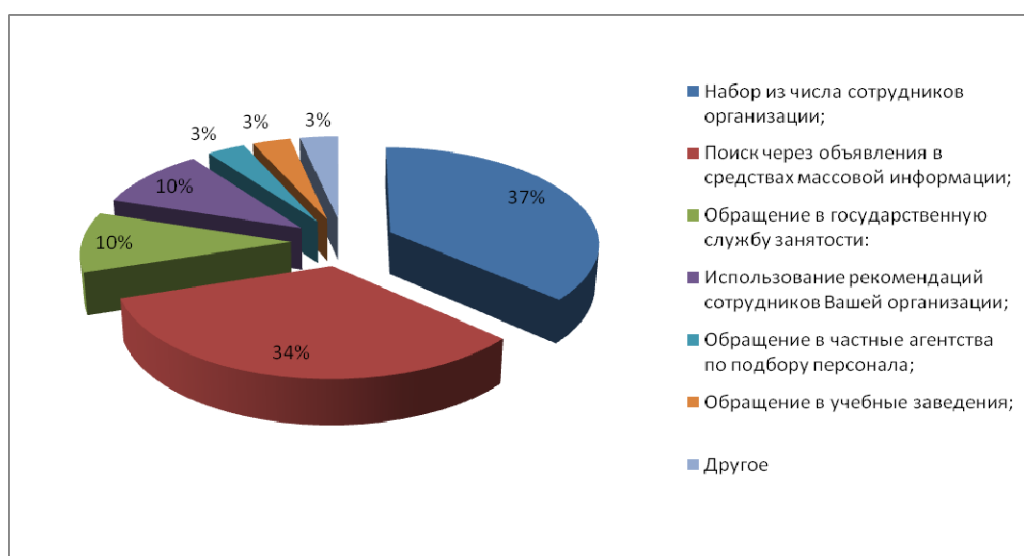


Рис. 2.9. Методы привлечения кандидатов

Методами отбора кандидатов является собеседование с работником отдела кадров, так ответили 30% респондентов. 20% считают, что это анализ анкетных данных кандидатов. 17% опрошенных ответили "собеседование с будущим руководителем". Профессиональные испытания кандидатов проводятся только в 13% случаев, как и наведение справок о кандидате на предыдущем месте работы - 10%.

На предприятии практически не используются современные методы отбора кадров связанных с использованием ролевых игр (3%) и психологическое тестирование - 7% (рис. 2.10).

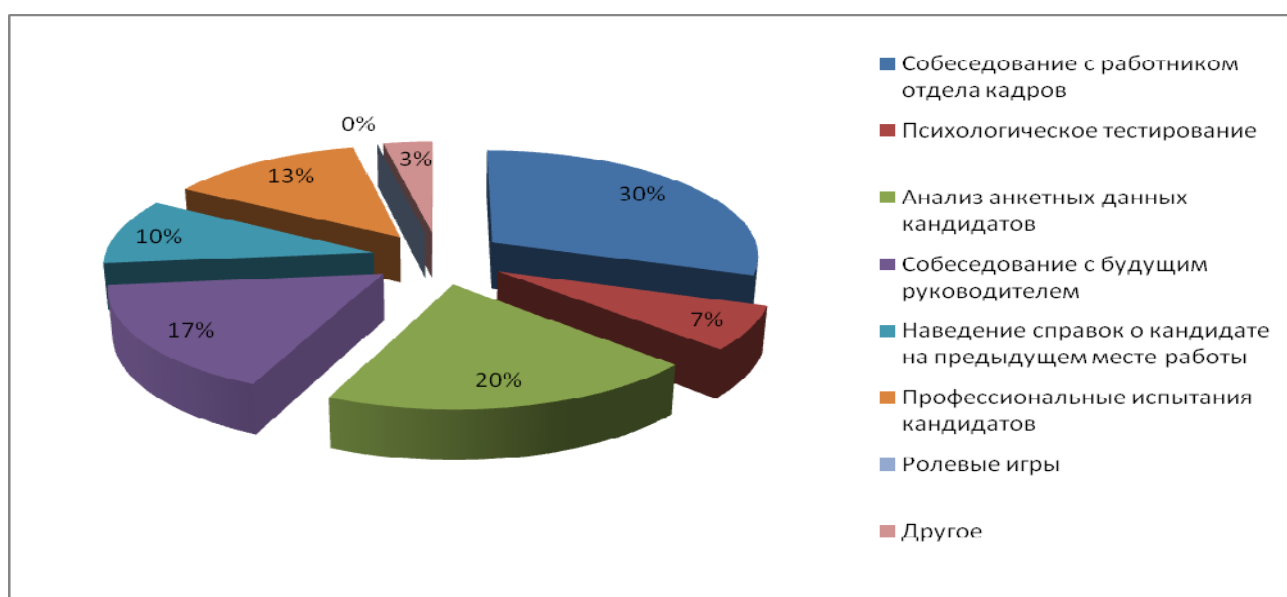


Рис. 2.10. Методы отбора кандидатов

Организация при принятии окончательного решения о найме должна ориентироваться на испытательный срок, который, по мнению 50% опрошенных, очень эффективен и важен. Также его полезность в той или иной степени подтверждают 34% опрошенных. Только 13% респондентов считают, что испытательный срок малоэффективен и не оказывает существенного влияния на вхождение и адаптацию работника в организации - 3% (рис. 2.11).

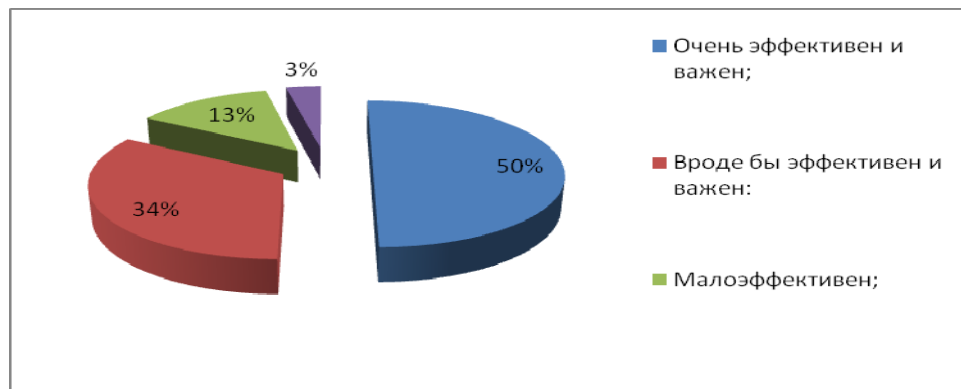


Рис. 2.11. Эффективность испытательного срока

Таким образом, результаты мониторинга сотрудников организации позволили выявить положительные моменты в организации кадрового менеджмента в ООО НПП «Сенсор»:

1. Для большинства опрошенных (57%) работа на предприятии либо не удовлетворяет их потребности, либо удовлетворяет не полностью.
2. 40% респондентов оценивают занимаемые ими в настоящее время должность, как соответствующие их уровню образования.
3. По мнению 47% респондентов в организации существуют возможности для карьерного роста, которые могут реализовать работники данного предприятия.
4. Критериями, оказывающими влияние на планирование численности персонала, по мнению 70% являются планируемые объемы производства, по мнению 20% являются изменения в технике и технологии производства.

Однако, были выявлены и недостатки в системе кадрового менеджмента ООО НПП «Сенсор»:

1. По мнению 43% опрошенных - организация предоставляет мало возможностей для дальнейшего карьерного роста.
2. 43% респондентов отметили, что руководство фирмы не уделяет внимания проблемам обучения и повышения квалификации, как важному элементу кадровой стратегии организации.

3. РАЗВИТИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО НПП «СЕНСОР»

3.1. Мероприятия по развитию стратегии кадрового менеджмента организации

Стратегическое управление персоналом тесно связано, а чаще всего и зависимо от стратегического управления организации в целом. Разработка стратегии управления персоналом является важным аспектом стратегического развития предприятия. Необходимо развивать, разрабатывать стратегию управления персоналом в организации, ведь она призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом, чтобы лучше стимулировать и оптимизировать их влияние на работников, особенно на их трудовые качества и квалификацию и создать тем самым единую, соответствующую конкретной целевой группе комбинацию элементов политики управления персоналом. Как только хотя бы один элемент окажется неудачным, следует ожидать неудачи и в использовании остальных инструментов. Таким образом, изолированное использование экономических инструментов управления персоналом может повлечь за собой нежелательные последствия.

На основании результатов проведенного анализа необходимо сформулировать основные стратегические цели предприятия, на основании которых будут сформулированы стратегические цели управления персоналом:

1. Рост прибыли предприятия.
2. Увеличение выручки.
3. Снижение себестоимости, улучшение качества производства, своевременная поставка, выполнение договорных обязательств.

Для формулирования стратегических целей управления персоналом организации необходимо дать обобщенную оценку существующей системы управления персоналом на ООО НПП «Сенсор».

Показатели эффективности выполнения функции управления персоналом (обеспечение потребности в персонале; адаптация персонала; обучение персонала; аттестация/оценка персонала; социальный климат) характеризуются следующим:

1. 60% сотрудники удовлетворены условиями труда;
2. только 20% удовлетворены в полной мере условиями оплаты труда;
3. 100% удовлетворены социальными льготами, т.к. предприятие поощряет инициативу работников, премирует работников, оплачивает материальную помощь отдельным работникам и организует праздничные мероприятия для сотрудников организации и их семей.
4. 35% удовлетворены профессиональным развитием.

Проведенный анализ существующей системы управления персоналом на ООО НПП «Сенсор» позволяет сформулировать стратегические цели управления персоналом предприятия, которые рассмотрены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Стратегические цели управления персоналом ООО НПП «Сенсор»

Стратегические цели управления персоналом	Мероприятия
1	2
1. Повышение удовлетворенности сотрудников условиями оплаты труда	1. Пересмотр коэффициентов, влияющих на переменную часть заработной платы сотрудников
2. Повышение квалификации рабочих предприятия на всех уровнях	1. Организация системы повышения квалификации сотрудников, ориентированной на практические аспекты работы;
3. Формирование готовности персонала к обучению и освоению новых видов производства	1. Организация встреч и обучающих лекций между руководством и рабочим персоналом предприятия
4. Поиск специалистов отвечающих требованиям необходимой квалификации и потребностям организации	1. Повышение эффективности работы по найму персонала за счет использования новых каналов поиска сотрудников
5. Формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников	1. Проведение своевременной оценки работы сотрудников; 2. Проведение аттестации всех сотрудников предприятия, отказ от выборочной аттестации; 3. Найм новых сотрудников

Таким образом, руководству организации совместно с отделом кадров необходимо:

- пересмотреть структуру службы управления персоналом организации;
- разработать план развития персонала всех категорий на три года;
- пересмотреть условия оплаты труда для тех категорий персонала, которые не удовлетворены оплатой труда.

3.2. Мероприятия по реорганизации структуры управления персоналом в ООО НПП «Сенсор»

В современных организациях функции службы управления персоналом можно условно разделить на два вида:

- управление трудовыми отношениями;
- документальное оформление трудовых отношений.

Управление трудовыми отношениями включает следующие функции:

- планирование персонала;
- обеспечение организации персоналом;
- оценка персонала;
- профессиональное обучение и развитие персонала;
- организация системы вознаграждения и социального развития;
- координация работы по управлению качеством условий труда и соблюдению техники безопасности.

Оформление трудовых отношений включает следующие функции:

- подготовка кадровых приказов;
- ведение форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты;
- оформление и учет трудовых книжек;
- ведение личных дел;
- консультирование сотрудников;
- составление и корректировка графиков отпусков;

– оформление документов, связанных с различными выплатами, пособиями и льготами.

Принимая во внимание результаты оценки эффективности системы управления персоналом, а также современные подходы к организации деятельности службы управления персоналом, было внесено предложение о разработке новой структуры управления персоналом ООО НПП «Сенсор» по функциональному типу. Назвать новую службу можно «Дирекция по управлению персоналом». Она будет включать два отдела: отдел стратегического кадрового менеджмента и отдел кадров.

Таким образом, организационная структура Дирекции по персоналу будет выглядеть следующим образом (рис. 3.1).

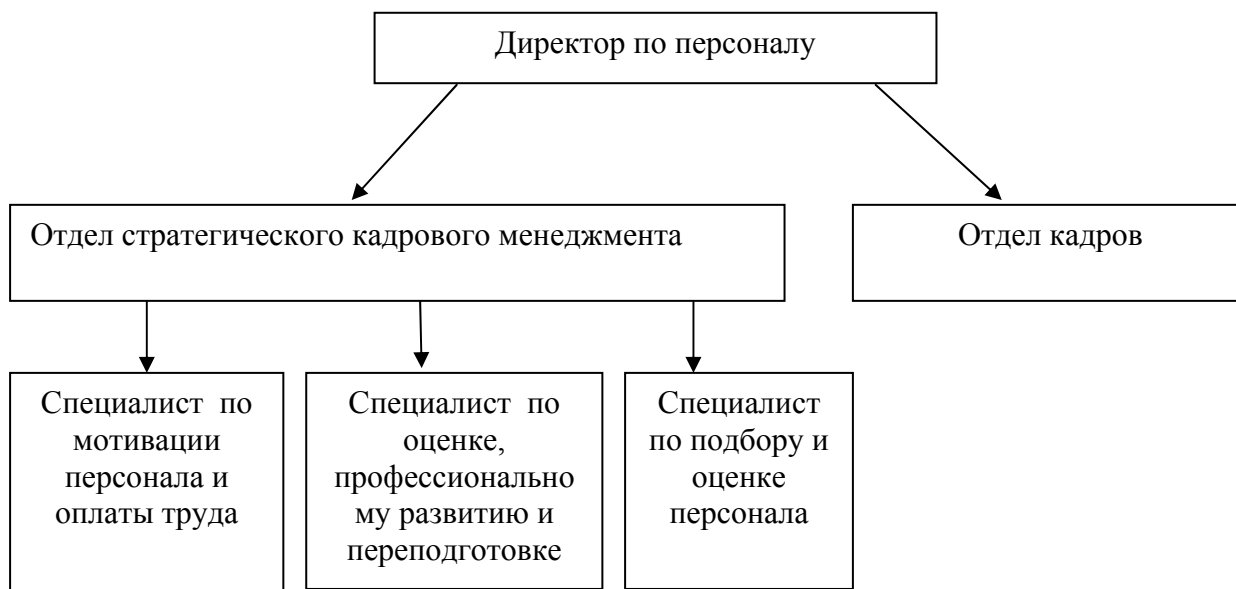


Рис. 3.1. Усовершенствованная организационная структура Дирекции по работе с персоналом

В ведении сотрудников отдела кадров (их можно сократить до двух человек – табельщик и делопроизводитель) останутся все функции (см. п. 2.2), кроме работ по профессиональной подготовке, дополнительной подготовке и переподготовке сотрудников и формированию кадрового резерва.

Эти функции будут переданы сотрудникам отдела стратегического кадрового менеджмента. В этот отдел необходимо принять трех человек –

специалистов по выполнению конкретных функций в сфере кадрового менеджмента:

- специалист по мотивации персонала и оплаты труда;
- специалист по оценке, профессиональному развитию и переподготовке;
- специалист по подбору и оценке персонала.

Директором по персоналу может быть назначен действующий менеджер по персоналу.

В соответствии с новой модифицированной системой кадрового менеджмента, сотрудники данного отдела должны выполнять следующие функции:

- подготовка аналитических и информационных материалов по вопросам кадров и кадровой политики;
- мониторинг и отчетность по исполнению планов, программ, проектов нормативных правовых актов в установленной сфере деятельности;
- организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- обеспечение повышения квалификации, подготовки и переподготовки работников;
- формирование оптимального кадрового состава через определение перспективной (в соответствии с планом развития предприятия) и текущей потребности в кадрах;
- анализ рынка труда, поиск и привлечение необходимых специалистов и квалифицированных работников, анализ ожиданий сотрудников в области служебных перемещений и др.

После реорганизации структуры управления персоналом ее сотрудникам следует сконцентрироваться на выполнении следующих основных задач:

- отбор персонала, соответствующего потребностям предприятия;
- профессиональное развитие всех категорий персонала, в том числе переподготовка, повышение квалификации, обучение;

- развитие методов мотивации и стимулирования труда различных категорий персонала.

Профессиональное развитие персонала должно сочетать в себе несколько направлений обучения, которые обусловлены разными задачами (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Система профессионального развития персонала ООО НПП «Сенсор»

Для подбора и оценки персонала необходимо использовать современные оценочные процедуры, например, специальную систему методик оценки личностных и мотивационных факторов, дающих более 60% гарантии правильности принимаемого решения. Также к функциям специалиста по подбору и оценке персонала будет относиться определение потенциала «перспективных» сотрудников (возможно, это будут кандидаты в кадровый резерв) и на основании полученных результатов разрабатывать индивидуальные программы обучения по развитию конкретных управленческих и профессиональных компетенций.

Для того, чтобы реализация функции организации профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников принесла организации ожидаемый экономический эффект, необходимо:

1) с максимально возможной точностью определить потребность в обучении, то есть:

- контингент работников, который должен быть охвачен программами обучения;
- набор профессий и специальностей, по которым будут реализованы программы профессионального обучения;

2) создать условия для реализации программ профессионального обучения:

- определить формы привлечения работников к участию в программах (с отрывом или без отрыва от производства);
- разработать перечень учебных дисциплин и дидактических единиц, подлежащих усвоению в рамках каждой из них дифференцированно для каждой учебной программы;
- провести отбор преподавателей (наставников) по каждой учебной дисциплине;
- определить источники финансирования затрат на программы обучения, при необходимости дифференцировано по группам персонала или направлениям (профессиям, специальностям) обучения.

Для обоснования выводов об уровне эффективности конкретных программ обучения целесообразно использовать подход «затраты/результаты». Каждому виду (или разновидности) результатов программ обучения должны соответствовать свои методы оценки (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Результаты реализации программ профессионального развития персонала

Результаты	Методы оценки
1. Объективные показатели работы	Оценка показателей: производительности, брака в работе, скорости выполнения заказов, увеличения числа новых клиентов, увеличение объема продаж
2. Приобретенные знания и навыки	Проведение экзаменов, тестов на проверку знаний, оценка выполнения конкретных заданий.
3. Изменения в поведении	Оценка в письменной или устной форме (например, изменение в общении с покупателями, участие в переговорах). Опросы непосредственных руководителей, коллег по работе, клиентов и покупателей, анализ результатов самооценки.
4. Удовлетворенность обучающихся	Анализ результатов анкетного опроса прошедших обучение (понравилось ли содержание программ обучения, используемые методы, порекомендовали бы подобное обучение для других работников). Интервьюирование.
5. Отношение к компании	Обобщение данных, характеризующих, как изменилось отношение работников к организации после обучения (появилось ли больше понимания проблем организации, увеличилась ли лояльность к организации). Косвенные формы оценки. Непосредственное наблюдение.

Работа специалиста по развитию методов мотивации и стимулирования труда различных категорий персонала должна быть направлена на обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда. Показатели результативности этой деятельности могут быть:

- средний уровень заработной платы по категориям (он должен быть конкурентоспособным, что должно подтверждаться низкой текучестью кадров);
- средний уровень выплат по компенсациям и социальным льготам;
- отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;
- отклонение фонда оплаты труда от бюджета;
- производительность труда (час/человек, руб./человек).

Методы мотивации деятельности сотрудников ООО НПП «Сенсор» можно поделить на три группы:

- социальные (не денежные) - обогащение труда, охрана труда, программы повышения качества продукции, продвижение по службе, участие в принятии решений на более высоком уровне;
- прямые экономические - сдельная оплата, повременная оплата, премии за рационализацию, участие в прибыли;
- косвенные экономические - льготное питание, доплаты и стаж работы, льготное пользование жильем, и др.

3.3. Оценка эффективности реализации стратегии кадрового менеджмента

В общем виде экономическая эффективность от совершенствования стратегии кадрового менеджмента и в частности от создания отдела стратегического кадрового менеджмента, может складываться из следующих составляющих:

- экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров;

– экономический эффект (ущерб) обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции вследствие причин связанных с персоналом;

– оценка экономического эффекта связанного с оптимизацией численности персонала предприятия.

1. Оценка экономического эффекта (ущерба) от снижения (увеличения) текучести кадров определяется по формуле:

$$S_{mk} = \Delta k_{mk} \times H \times S_{no}, \quad (3.1)$$

где S_{mk} – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров;

Δk_{mk} – коэффициент, характеризующий снижение (увеличение) текучести кадров (например была текучесть персонала 20%, после реализации каких-либо мероприятий стала 15%, снижение составляет 5%, соответственно $\Delta k_{mk}=0,05$);

H – численность персонала предприятия, чел.;

S_{no} – затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника, руб. на одного человека.

В данном случае специалисты службы управления персоналом столкнулись со следующими проблемами:

– как выделить снижение текучести персонала, которое произошло вследствие реализации каких-либо целевых мероприятий от снижения текучести персонала произошедшего под воздействием прочих внешних причин?

– как достоверно оценить затраты на поиск, подбор и обучение нового сотрудника

Для решения этих проблем может быть использован следующий подход.

При увольнении каждый из сотрудников предприятия заполняет анкету, в которой указывает причины своего увольнения. Далее в расчет коэффициента

текущей численности персонала принимается только численность персонала, который уволился по причинам, ликвидация которых зависти от работодателя. Т.е. если сотрудники увольняются в связи с переездом в другой город по семейным причинам, их численность в расчет не принимается. И наоборот, численность персонала, увольняющегося в связи с низким уровнем заработной платы, неудовлетворительными условиями труда и пр., принимается в расчет. Таким образом, будет получен резерв снижения текущей численности персонала по зависящим от предприятия причинам и снижение данного показателя может трактоваться как успешная деятельность службы управления персоналом. В целях повышения достоверности формирования данных, вместе с анкетой увольняемый сотрудник отвечает на вопросы теста, определяющего кроме прочих факторов степень правдивости ответов сотрудника.

Для достоверной оценки затрат на поиск, подбор и обучение нового сотрудника может быть предложены следующие мероприятия. При поиске персонала кадровым агентством расценки известны, в расчет может быть принято среднее значение стоимости поиска и подбора персонала за последний квартал. В случае поиска и найма посредством собственного специалиста по подбору персонала затраты на подбор определяется как отношение месячного должностного оклада данного специалиста к среднемесячному количеству подобранного им персонала за последний год.

По определению затрат на обучение нового сотрудника подход может быть аналогичным. Берется среднее значение стоимости обучения одного работника в сторонних организациях и средняя стоимость обучения одного сотрудника своим специалистом.

2. Оценка экономического эффекта (ущерба) обусловленного увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции вследствие причин, связанных с персоналом.

В общем виде каждому коллективу работников дается плановое задание по выработке готовой продукции. В случае не выполнения данного задания

создается оперативная комиссия из технических специалистов и специалистов управления персоналом, которая классифицирует причину недовыработки:

- по техническим и технологическим причинам;
- по вине персонала (нарушение трудовой дисциплины, не укомплектованность штата и пр.).

Соответственно объем недовыработки распределяется по данной классификации. Так как данные проблемы, обусловленные работой персонала, всегда присутствуют на предприятии, то в качестве эффекта или ущерба рассматривалась разница между недовыработкой в текущем и предыдущем месяце. Соответственно эффект (ущерб) определялся по формуле:

$$S_{\text{уб}} = \Delta B \times C_{\text{отп}}, \quad (3.2)$$

где ΔB – разница между недовыработкой готовой продукции по вине персонала за текущий и предыдущий месяц, тн;

$C_{\text{отп}}$ – отпускная цена готовой продукции, руб/тн.

3. Оценка экономического эффекта, связанного с оптимизацией численности персонала предприятия.

$$S_{\text{оч}} = N \times C_{\text{зпо}}, \quad (3.3)$$

где N – количество сокращенных штатных единиц;

$C_{\text{зпо}}$ – средняя величина заработной платы, единого социального налога, выплат социального характера и пр. на одного человека в месяц, руб/чел.

Таким образом, экономическая обоснованность содержания службы персонала определяется как:

$$S_{\text{сум}} = S_{\text{тех}} + S_{\text{уб}} + S_{\text{оч}} - C_{\text{сум}}, \quad (3.4)$$

где $S_{\text{суп}}$ – экономическая эффективность службы управления персоналом;

$S_{\text{тк}}$ – экономический эффект (ущерб) от снижения (увеличения) текучести кадров; $S_{\text{ув}}$ – экономический эффект (ущерб) обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции вследствие причин, связанных с персоналом;

$S_{\text{оч}}$ – экономический эффект, связанный с оптимизацией численности персонала предприятия;

$C_{\text{суп}}$ – затраты на содержание службы управления персоналом (в данном случае может быть учтена только заработная плата сотрудников, единый социальный налог и выплаты социального характера).

Прочие затраты на содержание службы управления персоналом в расчет не принимаются, так как например затраты на амортизацию помещения, его отопление и электроснабжение, а также многие прочие затраты предприятие будет нести вне зависимости от наличия или отсутствия данной службы на предприятии.

Оценка эффективности деятельности службы необходимо проводить ежемесячно. Также следует рассчитывать коэффициент рентабельности, который определялся следующим образом:

$$K = \frac{S_{\text{тк}} + S_{\text{ув}} + S_{\text{оч}} - C_{\text{суп}}}{C_{\text{суп}}} \quad (3.5)$$

Для того чтобы деятельности службы управления персоналом в результате такой ежемесячной оценки должны быть получены следующие результаты:

- экономический эффект должен быть всегда положительным (например, находиться в пределах 120 – 250 тыс.руб. в месяц);
- коэффициент рентабельности должен быть не менее 20% (например, колебаться в пределах 20 – 80 %).

В целом, развитие стратегии кадрового менеджмента в ООО НПП «Сенсор» предполагает реализацию следующих мероприятий:

1) Достижение стратегических целей управления персоналом ООО НПП «Сенсор»:

- повышение удовлетворенности сотрудников условиями оплаты труда;
- повышение квалификации рабочих предприятия на всех уровнях;
- формирование готовности персонала к обучению и освоению новых видов производства;
- поиск специалистов отвечающих требованиям необходимой квалификации и потребностям организации;
- формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников.

2) Руководству организации совместно с отделом кадров рекомендовано:

- пересмотреть структуру службы управления персоналом организации;
- разработать план развития персонала всех категорий на три года;
- пересмотреть условия оплаты труда для тех категорий персонала, которые не удовлетворены оплатой труда

3) Оптимизация структуры управления персоналом с целью повышение эффективности ее деятельности. Назвать новую службу можно «Дирекция по управлению персоналом». Она будет включать два отдела: отдел стратегического кадрового менеджмента и отдел кадров.

4) Новой службе по управлению персоналом следует акцентировать внимание на реализации следующих направлений

- разработать план развития персонала всех категорий на три года;
- пересмотреть условия оплаты труда для тех категорий персонала, которые не удовлетворены оплатой труда.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В ходе решения поставленных в рамках выпускной квалификационной работы задач были сделаны следующие выводы:

1. Определено, что стратегия кадрового менеджмента представляет собой специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом различных факторов, в частности внешней и внутренней среды функционирования организации; типа стратегии организации, принятой ее руководством; уровня планирования; открытости (закрытости) кадровой политики; компетенции персонала и др. Стратегия кадрового менеджмента призвана организовать процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, чтобы в полной мере учитывалась практическая реализация комплексной стратегии производственной организации.

2. Выявлены особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от стратегии организации и стадии ее жизненного цикла. Установлено, что в зависимости от изменения стратегии организации и стадии жизненного цикла будет изменяться содержание элементов стратегии кадрового менеджмента, а именно: сам процесс управления персоналом организации, способы подбора и расстановки персонала, формирование и подготовка резерва на выдвижение, оценка и аттестация персонала, развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала, оплата труда.

3. Разработаны методические подходы к исследованию, в основу которых положена специально-разработанная анкета, целью использования которой являлось проанализировать состояние кадровой политики на предприятии и определить основные направления стратегии кадрового менеджмента предприятия.

4. Установлено, что объект исследования - ООО НПП «Сенсор» - предприятие полного цикла, разработчик и производитель широкого спектра датчиков и приборов КИПиА, средств автоматизации, взрывозащищенного

электрооборудования, трубопроводной арматуры с дистанционным управлением. В настоящее время предприятие занимает одно из лидирующих мест на рынке измерительных комплексов и запорной арматуры для нефтехимической и газовой отрасли России и СНГ. ООО НПП «СЕНСОР» сегодня – это высокоэффективная, динамично развивающаяся, перспективная компания, которая зарекомендовала себя в качестве надежного поставщика продукции высокого качества и широкого спектра назначения. Отличительной чертой предприятия является ориентация на специфические потребности заказчика: большинство наименований изделий разработаны по индивидуальным заданиям, большинство из них впоследствии нашли широкое применение. Успех предприятия базируется на оперативном и высокопрофессиональном решении предлагаемых клиентами задач, мобильности, применении новейших прогрессивных технологий, строгом соответствии продукции обязательным требованиям национальных и межгосударственных стандартов.

5. Выявлены особенности стратегии кадрового менеджмента ООО НПП «Сенсор»:

- система управления персоналом организации ориентировано на жесткие критерии качества и количества в деятельности персонала на кратковременный период при относительно низком уровне риска;
- подбор и расстановка персонала направлено на повышение эффективности работы по найму персонала за счет использования новых каналов поиска сотрудников;
- состав резерва на выдвижение сформирован, идет активная подготовка сотрудников, состоящих в резерве на выдвижение;
- проведение своевременной оценки работы сотрудников;
- проведение выборочной аттестации сотрудников предприятия, в основном по поводу соблюдения требований охраны труда;
- организация системы повышения квалификации руководителей и специалистов, ориентированной на практические аспекты работы;
- обучение рабочих по отдельным должностям;

– мотивация и стимулирование персонала, оплата труда направлена на пересмотр коэффициентов, влияющих на переменную часть заработной платы сотрудников.

6. В организации действует подразделение, которое призвано вести работу с основным ресурсом организации – персоналом, в организационной структуре оно носит название «Отдел кадров». Отдел кадров включает в себя трех сотрудников: менеджер по персоналу, делопроизводитель, табельщик. Согласно Положению отдел кадров выполняет следующие задачи:

- организация работы по обеспечению подбора, расстановки, использованию сотрудников предприятия;
- формирование стабильно работающего коллектива;
- создание кадрового резерва;
- организация системы учета кадров.

7. Результаты мониторинга сотрудников организации позволили выявить положительные моменты в организации кадрового менеджмента в ООО НПП «Сенсор»:

- для 57% опрошенных работа на предприятии либо не удовлетворяет их потребности, либо удовлетворяет не полностью.
- 40% респондентов оценивают занимаемые ими в настоящее время должности, как соответствующие их уровню образования.
- по мнению 47% респондентов в организации существуют возможности для карьерного роста, которые могут реализовать работники данного предприятия.
- критериями, оказывающими влияние на планирование численности персонала, по мнению 70% являются планируемые объемы производства, по мнению 20% являются изменения в технике и технологии производства.

Выявлены недостатки в системе кадрового менеджмента ООО НПП «Сенсор»:

– по мнению 43% опрошенных - организация предоставляет мало возможностей для дальнейшего карьерного роста;

– 43% респондентов отметили, что руководство фирмы не уделяет внимания проблемам обучения и повышения квалификации, как важному элементу кадровой стратегии организации.

8. Разработаны стратегические цели управления персоналом ООО НПП «Сенсор»:

– повышение удовлетворенности сотрудников условиями оплаты труда;

– повышение квалификации рабочих предприятия на всех уровнях;

– формирование готовности персонала к обучению и освоению новых видов производства;

– поиск специалистов отвечающих требованиям необходимой квалификации и потребностям организации;

– формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников.

9. Руководству организации совместно с отделом кадров рекомендовано:

– пересмотреть структуру службы управления персоналом организации;

– разработать план развития персонала всех категорий на три года;

– пересмотреть условия оплаты труда для тех категорий персонала, которые не удовлетворены оплатой труда

10. Обосновано, что повышение эффективности работы службы персонала в ООО НПП «Сенсор» в первую очередь связано с оптимизацией структуры управления персоналом. Назвать новую службу можно «Дирекция по управлению персоналом». Она будет включать два отдела: отдел стратегического кадрового менеджмента и отдел кадров.

11. Обосновано, что экономическая эффективность от совершенствования стратегии кадрового менеджмента и в частности от создания отдела стратегического кадрового менеджмента, будет складываться из следующих составляющих:

– экономический эффект (ущерб) от снижения (роста) текучести кадров;

– экономический эффект (ущерб) обусловленный увеличением (уменьшением) выработки готовой продукции вследствие причин связанных с персоналом;

– оценка экономического эффекта связанного с оптимизацией численности персонала предприятия.

Оценить, насколько эффективны предложенные мероприятия можно будет через три-шесть месяцев, когда будут видны результаты деятельности реорганизованной структуры управления персоналом. В целом же, мероприятия, связанные с совершенствованием системы управления персоналом дают эффект, выражающийся, как правило, в повышении удовлетворенности трудом, создании комфортного психологического климата в коллективе и вследствие этого, повышения производительности труда.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аганбегян, А.Г. Один в поле не воин. Советы по управлению компаниями, фирмами, предприятиями [текст] // ЭКО. - 2013. - № 9. - С.102-112.
2. Агеева Н.Г. Стратегическое управление наукоемким предприятием: (адаптация к динамичным изменениям внешней среды). - М.: МАИ-Принт, 2013. - 383с. - (Научная библиотека).
3. Алехина, О. Управление промышленным предприятием: стратегический и оперативный аспекты [текст] / О.Алехина, Ф.Удалов, Д.Губанов // Проблемы теории и практики управления - 2015. - № 3. - С.82-88.
4. Алешин, В.И. Научно-интеллектуальный капитал в управлении современной организацией [текст] // Социально-гуманитарные знания. - 2014. - № 6. - С.267-277.
5. Арзуманова Т.И. Экономика и планирование на предприятиях торговли и питания: учеб. пособие / Т.И Арзуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2013. - 272 с.
6. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами; перевод с англ. М.: ИНФРА-М, 2012. - 328 с.
7. Базарова, Л.А. Технология управления устойчивым развитием промышленных предприятий [текст] / Л.А.Базарова, С.А.Бондарев // Микроэкономика. - 2014. - № 5. - С.53-57.
8. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Берман Б., Эванс Дж. Р. - 8-е изд., пер. с англ. -М.: Изд. дом «Вильямс», 2012. - 270с.
9. Бланк И А. Управление торговым предприятием. -М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКМОС, 2014. - 189 с.
10. Бром, А.Е. Современные методы управления предприятием [текст] / А.Е.Бром, Л.С.Гоголина // Микроэкономика. - 2014. - № 2. - С.66-70.
11. Валеева, Р.Р. Анализ системы управления организацией: структурно-проблемный подход [текст] // Инновации. - 2013. - № 10. - С.118-126.

12. Васильков, Ю.В. Система менеджмента рисков как инструмент управления экономикой предприятия [текст] / Ю.В.Васильков, Л.С.Гущина // Методы менеджмента качества. - 2015. - № 2. - С.10-15.
13. Вдовина О.А., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Стратегия кадрового менеджмента: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2017. – 128 с.
14. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: ЮРИСТЪ, 2013. - 495 с.
15. Газарян, А. Если не хватает власти, чтобы реально управлять организацией... [текст] // Business excellence = Деловое совершенство. - 2015. - № 3. - С.56-60.
16. Гонов, А. Организация управления на промышленных предприятиях: современные тенденции [текст] // Проблемы теории и практики управления - 2013. - № 9. - С.118-126.
17. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1-4. – М.: АСТ, 2015. – 560 с.
18. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2014. - 700 с.
19. Дашков Л.П. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: учебник / Л.П.Дашков, В.К. Памбухчиянц. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2013. - 520 с.
20. Демидов, Е. Управление многопрофильными холдингами [текст] // Общество и экономика. - 2014. - № 7. - С.181-191.
21. Десслер, Г. Управление персоналом; перевод с англ. М. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - 799 с.
22. Дубова, Д. Повышение эффективности управления предприятием: внутренний контроль и контрольные процедуры [текст] // Проблемы теории и практики управления - 2013. - № 4. - С.60-68.

23. Заложнев, А. Аудит качества внутрифирменного управления как инструмент анализа устойчивости бизнеса [текст] / А.Заложнев, А.Бородулин, Д.Чистов // Проблемы теории и практики управления - 2015. - № 5. - С.78-81.
24. Зинина, Л. Стратегическое управление предприятием: структурно-функциональная модель [текст] / Л.Зинина, Л.Ефремова // Проблемы теории и практики управления - 2014. - № 9. - С.77-83.
25. Зубкова, О.В. Концепция системного управления экономикой предприятия [текст] / О.В.Зубкова, М.Я.Ходорковский, В.Х.Цуканов // Микроэкономика. - 2013. - № 3. - С.47-51.
26. Ивахненко, А.Г. Управление процессами организации [текст] / А.Г.Ивахненко, М.Л.Сторублев // Методы менеджмента качества. - 2013. - № 5. - С.8-12.
27. Ильина А.В., Волченко А.М. Повышение эффективности управления компанией в аспекте реализации стратегии управления персоналом // Science Time. 2016. № 12 (36). С. 286-292.
28. Каграманян, К.С. Внутрифирменное управление - важное условие модернизации экономики [текст] // Микроэкономика. - 2014. - № 4. - С.33-36.
29. Калякин, О.А. О совершенствовании управления предприятием [текст] // Соц.-гуман. знания. - 2013. - № 6. - С.150-154.
30. Каплина СЛ. Организация коммерческой деятельности. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 448 с.
31. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2010. - С. 9.
32. Корилов, М.И. Современные персонал - стратегии [текст] // Управление персоналом. - 2011. - № 6.
33. Коробова, В.В. Применение метода управления номенклатурой производства на диверсифицируемом мелкосерийном машиностроительном предприятии [текст] // Микроэкономика. - 2014. - № 3. - С.90-96.
34. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: ООО «Вершина», 2014. - 352 с.

35. Ломакина О.Ю. Стратегия кадрового менеджмента в организации // Экономика и социум. 2016. № 2 (21). С. 1269-1273.
36. Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ДЕЛО 2012.
37. Невский, Н. Бюджетирование как инструмент управления предприятием [текст] // Проблемы теории и практики управления - 2013. - № 8. - С.102-110.
38. Пимурзин М.О., Сазыкина О.А. Кадровая стратегия микрофинансовой организации // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 6 (62). С. 521-526.
39. Резникова О.С. Мероприятия по разработке стратегии управления персоналом // Бюллетень науки и практики. 2016. № 2. С. 51-56.
40. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.
41. Сергеев В.А. Показатели повышения эффективности общественного производства. — В кн. Эффективность экономики развитого социализма / Под ред. П.И. Дикунина, Л.Ф. Кондратьева. - М.: Мысль, 2013.
42. Скориков М.Н., Штода Н.В. Стратегия управления человеческими ресурсами при формировании персонала организаций // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 1-11. – С. 112-120.
43. Сухарев, С.О. Управление инновационным предприятием в условиях кризиса [текст] // Бух. учет. - 2013. - № 10. - С.67-69.
44. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник: учеб. пособие / под ред. Волковой В.Н., Емельянова А.А. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 846с.
45. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник: учеб. пособие / под ред. Волковой В.Н., Емельянова А.А. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 846с.

46. Теппинг Д. Бережливый офис: Управление потоками создания ценности: пер. с англ. / Теппинг Д., Шукер Т. - М.: Стандарты и качество, 2013. - 205с.
47. Титов, В. О построении согласованной системы показателей внутрифирменного управления [текст] // Проблемы теории и практики управления - 2015. - № 6. - С.106-111.
48. Третьякова, Е. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход [текст] // Проблемы теории и практики управления - 2014. - № 4. - С.96-101.
49. Трудовой кодекс Российской Федерации. –М.: Проспект, 2014.- 208с.
50. Удалов, Ф. Управление производством: функциональное и квалификационное разделение труда [текст] / Ф.Удалов, Н.Воронов, О.Удалов // Проблемы теории и практики управления - 2014. - № 9. - С.43-50.
51. Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2016.
52. Чуканов А. Технологии формирования и оптимизации стратегии управления персоналом / Инновационная экономика и современный менеджмент. 2016. № 3 (10). С. 34-38.

ГЛОССАРИЙ

Кадровая политика – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма при выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровый менеджмент - это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Концепция управления персоналом – это система взглядов на роль человека, мотивационный механизм, правовые основы и институциональные формы, обеспечивающие развитие и востребованность его способностей в организации.

Полномочия — право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

Стратегия кадрового менеджмента - специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом различных факторов.

Трудовой потенциал – это ресурсная категория; он должен включать в себя источники, средства, ресурсы труда, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели, возможности отдельного лица, общества, государства в конкретной области.

Трудовые ресурсы – это трудоспособная часть населения, обладающая физическими и интеллектуальными способностями к трудовой деятельности, способная производить материальные блага или оказывать услуги

Управление на основе делегирования - делегирование полномочий давно используется в менеджменте, подразумевая передачу подчиненному функций,

закрепленных непосредственно за его руководителем, то есть это перевод задач на более низкий уровень.

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Управление по результатам - это система управления с заданием результатов при децентрализованной организации руководства (корпоративные центры прибыли).

Управление посредством мотивации - это модель опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия.

АНКЕТА СОТРУДНИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Просим Вас принять участие в исследовании стратегии кадрового менеджмента в Вашей организации и ответить на вопросы анкеты. Результаты будут использованы при разработке рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом.

Заранее благодарим Вас!

О себе

1. Ваша должность на предприятии в настоящее время _____

2. Ваш пол?

- мужской женский

3. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?

- До 1 года 11-15 лет
 1-2 года 16-20 лет
 3-5 лет 21-25 лет
 6-10 лет Более 25 лет

4. Сколько лет Вы работаете в данной должности?

- До 3 лет 16-20 лет
 3-5 лет 21-25 лет
 6-10 лет Более 25 лет
 11-15 лет

5. Ваше образование?

- Среднее, средне-специальное
 Неполное высшее
 Высшее
 Свыше одного высшего

Часть 1. Анализ трудовых ресурсов в системе кадрового менеджмента

6. Каковы мотивы Вашего выбора работы на предприятии?

- Повышение по службе
 Улучшение в материальном положении
 Улучшение жилищных условий
 Улучшение условий и организации труда
 Улучшение санитарно-бытовых условий
 Улучшение морально-психологического климата в коллективе
 Другое _____

7. В какой степени на предприятии удовлетворяются Ваши потребности?

- Значительно;
 Не удовлетворяются;
 Незначительно;
 Затрудняюсь ответить

8. Пожалуйста, выберите из перечисленных ниже факторов производственной и социальной жизни до пяти наиболее важных для Вас (в баллах):

- Размер заработка
- Гарантии сохранения работы
- Значимость работы
- Уважение, авторитет, признание заслуг
- Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности
- Возможность проявить творчество и работе
- Учет мнения при принятии решений на более высоком уровне управления
- Возможность продвижения по службе
- Рост компетентности
- Хорошие отношения с коллегами и руководством
- Успех и благополучие организации
- Другое _____

9. Как Вы оцениваете занимаемую Вами в настоящее время должность?

- Соответствует уровню Вашего образования
- Соответствует личным склонностям
- Соответствует уровню знаний и умений
- Престижна
- Требуется постоянного самообразования
- Интересна
- Требуется смелости, инициативности
- Другое _____

10. Видите ли Вы перед собой реальную перспективу карьерного роста?

- Да;
- Нет,
- Затрудняюсь ответить

Часть 2. Анализ использования элементов кадровой стратегии в деятельности организации

11. Как Вы оцениваете возможности для обучения и повышения квалификации, предоставляемые Вашим предприятием?

- Организация предоставляет достаточно возможностей
- Организация предоставляет мало возможностей
- Те возможности, которые предоставляет организация, не соответствуют сегодняшней ситуации (нужны совершенно новые знания)
- В организации совершенно отсутствуют такие возможности

12. Чем, по Вашему мнению, достигается продвижение по службе в Вашей организации?

- Хорошими результатами работы
- Высокой интенсивностью труда
- Умением брать ответственность, инициативу на себя
- Профессиональными знаниями, компетентностью,
- Знакомством с новыми людьми
- Возможностью быть на заметке у начальства

Другими факторами _____

13. Имеется ли у Вас желание продвинуться по служебной лестнице вверх?

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить

14. Учитывается каким-либо образом Ваше мнение при выборе направлений деятельности предприятия?

- Да, учитывается самым непосредственным образом;
- Иногда учитывается, иногда нет;
- Чаще не учитывается;
- Не учитывается.

15. Приходится ли Вам выполнять работу за других сотрудников Вашего отдела, не входящую в круг Ваших непосредственных обязанностей?

- Приходится, без сверх напряжения;
- Да (это требует определенных усилий);
- Да, и это приводит к значительному перенапряжению (до стресса);
- Другое _____

16. Если да, то по какой причине?

- Неправильное планирование работы (по времени и объему);
- Неправильное распределение обязанностей в отделе;
- Отсутствие строгого закрепления обязанностей за работниками;
- Недостаточная квалификация отдельных работников;
- Отвлечение работников на другую работу;
- Занятости или частого отсутствия руководителей.

Часть 3. Анализ направлений использования кадровой стратегии в организации

17. Существует ли дефицит кадров руководителей и специалистов в Вашей организации?

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить.

18. Производится ли на предприятии оценка потребности в трудовых ресурсах?

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить.

19. Доводится ли до сведения сотрудников информация о наличии вакантных мест на предприятии?

- Да;
- Нет.

20. Происходили ли на предприятии сокращения персонала из числа руководителей и специалистов за последний год?

- Да;
- Нет;

Затрудняюсь ответить.

21. Какие критерии оказывают влияние на планирование численности персонала?

- Изменения в технике и технологии производства;
- Экологическая обстановка в регионе;
- Планируемые объемы производства;
- Свой вариант _____

22. Какие методы привлечения кандидатов применяются в Вашей организации?

- Набор из числа сотрудников организации;
- Поиск через объявления в средствах массовой информации;
- Обращение в государственную службу занятости;
- Использование рекомендаций сотрудников Вашей организации;
- Обращение в частные агентства по подбору персонала;
- Обращение в учебные заведения;
- Другое _____

23. Какие методы отбора кандидатов применяются на предприятии?

- Собеседование с работником отдела кадров
- Психологическое тестирование
- Анализ анкетных данных кандидатов
- Собеседование с будущим руководителем
- Наведение справок о кандидате на предыдущем месте работы
- Профессиональные испытания кандидатов
- Ролевые игры
- Другое _____

24. По Вашему мнению, испытательный срок для вхождения нового работника в нормальный трудовой ритм...

- Очень эффективен и важен;
- Вроде бы эффективен и важен;
- Малоэффективен;
- Не оказывает существенного влияния на вхождение работника.

25. Существует ли в Вашей организации резерв на найм персонала?

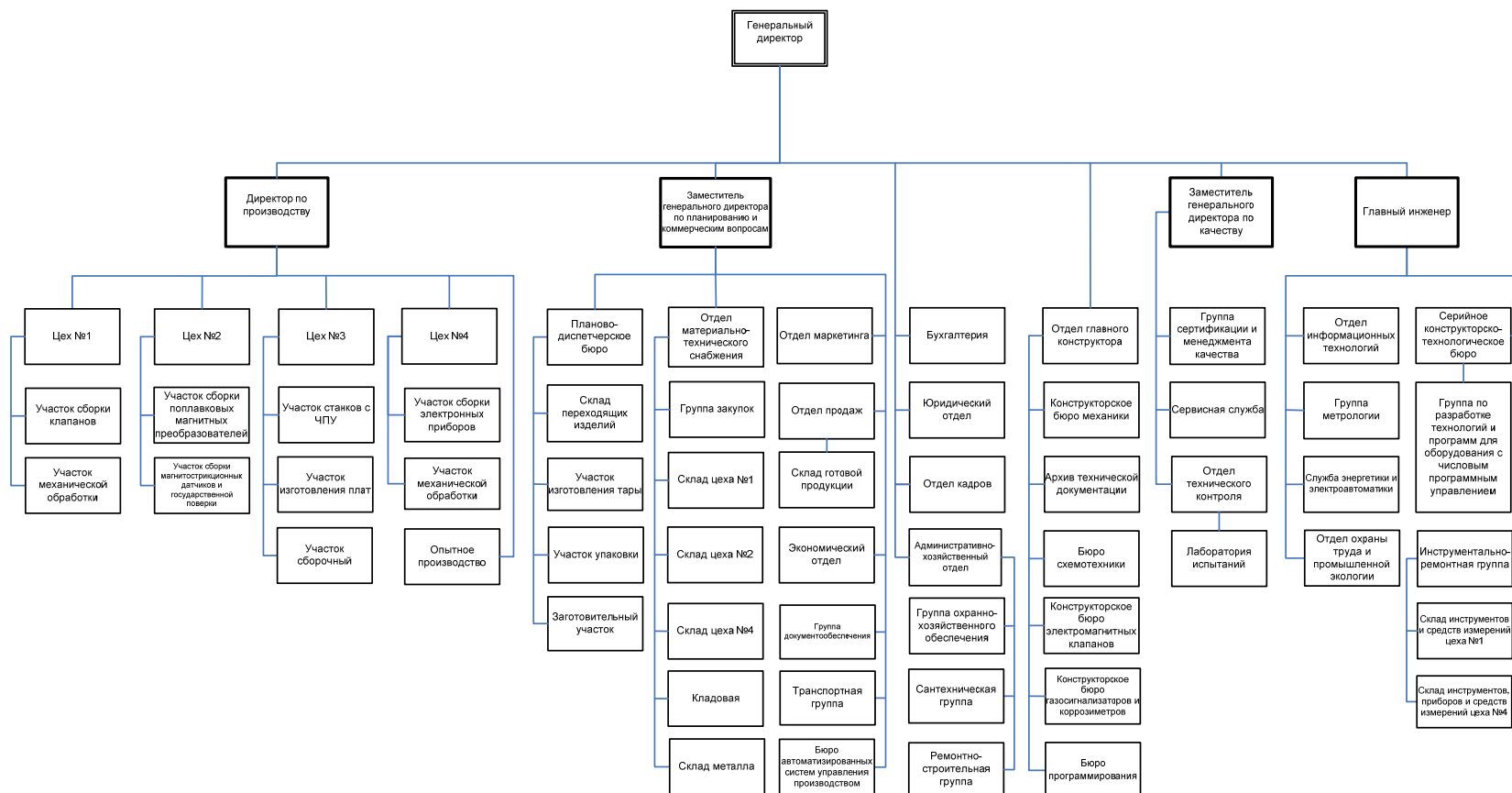
- да;
- нет;
- Затрудняюсь ответить;

26. Как Вы оцениваете возможности для служебного роста, предоставляемые Вам на предприятии?

- Такие возможности вполне реальны
- Такие возможности реально существуют, но фактически реализовать их не представляется возможным
- Возможностей для служебного роста практически нет

Благодарим Вас за заполнение анкеты!!!

Организационная структура предприятия ООО НПЗ «Сенсор»



Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 52 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2017 г.

(подпись автора работы)

Беляева Кристина Алексеевна
(Ф.И.О.)