

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____ · _____ · _____

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: «Разработка стратегии развития персонала (на примере общества с ограниченной ответственностью «Микрофинансовая организация «Фристайл»», г. Пенза)»

Автор работы _____ Т.А. Дуванова
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.02 «Менеджмент»
(номер, наименование)

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-120257-2017 Группа МЕН 51з
(номер группы)

Руководитель работы _____ к.э.н., доцент О.А. Сазыкина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ О.А. Сазыкина
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента
по проблеме исследования _____ О.А. Сазыкина

Управленческие решения и их
обоснование в рамках изучаемой проблемы _____ О.А. Сазыкина

Нормоконтролер _____ О.А. Сазыкина

ПЕНЗА 2017

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Дувановой Татьяны Анатольевны на тему: Разработка стратегии развития персонала (на примере общества с ограниченной ответственностью «Микрофинансовая организация «Фристайл», г. Пенза)

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 ВКР рассмотрены теоретические и методические подходы к разработке стратегии развития персонала организации.

Во второй главе дана общая характеристика ООО МФО «Фристайл», проведён анализ технологий формирования и реализации кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл», выявлены особенности развития персонала в ООО «МФО «Фристайл».

В третьей главе определены стратегические цели развития организации и стратегические цели развития персонала, предложена программа стратегического развития персонала организации, дана оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

В заключении представлены основные выводы и рекомендации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1. Понятие стратегии развития персонала	7
1.2. Содержание процесса разработки стратегии развития персонала организации	14
1.3. Методические основы исследования стратегии развития персонала организации	20
2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ООО МФО «ФРИСТАЙЛ»	23
2.1. Общая характеристика и основные направления деятельности ООО МФО «Фристайл»	23
2.2. Исследование технологий формирования и реализации кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл»	26
2.3. Анализ особенностей развития персонала в ООО «МФО «Фристайл»	34
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО МФО «ФРИСТАЙЛ»	39
3.1. Определение взаимодействия стратегических целей развития организации и стратегических целей развития персонала	39
3.2. Разработка программы стратегического развития персонала организации	45
3.3. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	55
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	61
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	65
ГЛОССАРИЙ	71
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета по изучению проблемы формирования и совершенствования кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл»	72
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Взаимосвязь стратегии развития организации и стратегии развития ее персонала	77

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выпускной квалификационной работы заключается в том, что в период быстро развивающихся технологий развитие кадров является для организации жизненно необходимым. Существует множество причин, по которым фирма просто обязана уделять внимание обучению, переобучению и повышению квалификации своих сотрудников. Например, конкурентоспособность и адаптация предприятия к окружающей среде являются производными от уровня квалификации персонала.

Таким образом, организация должна быть всегда заинтересована в наиболее эффективном развитии кадров. При этом необходимо, чтобы сотрудники идентифицировали себя с целями и мероприятиями организации, в этом случае процедуры развития персонала приобретают особую значимость.

Все сказанное и определяет актуальность выпускной квалификационной работы. Важность развития персонала, в частности обучения, переобучения и повышения квалификации обусловлена тем, что процессы трансформации, в которые включена организация, невозможна без изменения требований к самому персоналу управления. Эти изменения должны коснуться: повышения квалификации, инновационных способностей, умений создавать сплоченную команду и организовывать групповую работу.

Вопросы стратегии развития персонала в условиях рыночной отношений приобретают особую актуальность.

В современных условиях перед развитием персонала встал целый ряд принципиально важных задач, обусловленных потребностями адаптации предприятий к рынку, проведением модернизации и перепрофилирования производств и изменением требований к качеству рабочей силы.

Современное производство предъявляет высокие требования к сотрудникам организаций и системе подготовки, переподготовки и повышение квалификации в условиях рыночных отношений. В ходе научно-технического прогресса одни профессии исчезают, другие появляются. Уплотняется трудовой

ритм, меняются технические средства. Все это порождает необходимость в новых формах подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Степень разработанности проблемы. Проблемам разработки стратегий управления персоналом посвящено множество научных работ. Среди большого числа трудов западных исследователей в области стратегического управления кадрами наибольшую известность получили публикации М. Армстронга, П. Друкера, а также отечественных ученых – О.С. Виханского¹, А.Я. Кибанова, И.Б. Дураковой², В.Р. Веснина³, И.К. Макаровой, Т.Ю. Базарова, О.А. Попазовой, А.В. Дейнеки⁴, В.И. Демина, Ю.Г. Одегова, Н.И. Шаталовой⁵ и др.

Целью исследования данной выпускной квалификационной работы является разработка стратегии развития персонала организации (на примере ООО МФО «Фристайл»).

Для достижения цели решены следующие задачи:

- раскрыта сущность стратегии развития персонала в организации;
- изучены особенности процесса разработки стратегии развития персонала организации;
- разработаны методические основы исследования стратегии развития персонала организации;
- дана характеристика организации по основным показателям деятельности;
- исследованы технологии формирования и реализации кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл»;
- проведен анализ особенностей развития персонала в ООО «МФО «Фристайл»;

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2014, 296с.

² Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра – М, 2013. 300с.

³ Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.

⁴ Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации. Учебное пособие. Краснодар: КИМПМ, 2015. 266с.

⁵ Шаталова Н.И., Эсаулова И.А. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. М.: Инфра–М, 2015. 240с.

- определены стратегические цели развития организации и стратегические цели развития персонала;
- разработана программа стратегического развития персонала организации;
- дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

Предметом исследования является стратегия развития персонала.

Объект исследования – ООО МФО «Фристайл» – сеть магазинов микрофинансирования «003 Скорая Финансовая Помощь». Несмотря на массовое распространение микрофинансирования по всему миру его теоретико-методологическая основа остается малоизученной. В этих условиях перед экономической наукой и хозяйственной практикой стоит задача поиска и разработки эффективного механизма активизации рынка микрофинансовых услуг, создания предпосылок для его динамичного развития и достижения новых конкурентных преимуществ, что, в свою очередь, обусловило выбор предприятия этой сферы деятельности в качестве объекта исследования.

Политика, проводимая на предприятии, направлена на привлечение большего количества потребителей. Сотрудники организации остаются на втором плане, что приводит к текучести кадров. В связи этим руководству предприятия необходимо уделять больше внимания работе с кадрами, особенно в плане обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров.

Методы исследования. В процессе исследования применялись следующие методы: теоретические методы (изучение литературы), анкетирование, интерпретационные (анализ результатов исследования).

Практическая значимость определяется тем, что основные результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности организации ООО МФО «Фристайл» при разработке стратегии развития персонала организации.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие стратегии развития персонала

Стратегия развития персонала организации является элементом стратегии управления персоналом, которая носит долгосрочный характер, что объясняется ее нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, квалификации и структуры персонала. Такие изменения происходят, как правило, только через длительное время. Стратегия управления персоналом имеет обычно не только долгосрочный характер, но и зависят от большого количества факторов и связаны со стратегией фирмы в целом.

Под стратегией управления персоналом, по мнению Дёшиной С.П., понимается «совокупность организационных действий, осуществляемых по отношению к персоналу, лицами принимающими управленческие решения на предприятии, и ориентированных на долгосрочные целевые установки»⁶.

Как отмечает А.Я. Кибанов, стратегия управления персоналом включает следующие элементы⁷:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- нормы и принципы этических взаимоотношений в коллективе, кодекс деловой этики;
- политику занятости в организации, включающую анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентацию и адаптацию персонала;

⁶Дёшина С.П. Стратегия развития персонала: Учебно-методическое пособие. Глазов 2008. – 40 с.

⁷Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.:ИНФРА-М, 2016. – С. 66.

– меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

– методы прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

– новые профессионально-квалификационные требования к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;

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

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

– механизм управления трудовой мотивацией персонала;

– новые системы и формы оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

– меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;

– новые и существующие меры социального развития организации;

– информационное обеспечение в кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

– мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

Из выше перечисленного, исходя из темы выпускной квалификационной работы, более подробно рассмотрим процесс развития персонала организации.

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организаций⁸.

По мнению Погодиной Г. В., «стратегия развития персонала – это особый набор приоритетных направлений инвестирования в человеческий капитал». Для оценки эффективности ее реализации могут использоваться следующие показатели⁹:

- численность штата организации;
- компетенции персонала, которые необходимо развивать;
- уровень производительности труда персонала;
- виды деятельности, которые требуется передать на аутсорсинг либо, наоборот, выполнять внутри компании;
- состав и уровень компенсаций.

Стратегия развития персонала является задачей первых лиц компании, т.е. топ-менеджмента. Следует отметить и согласиться с учеными, что в нее не входят такие процессы, как определение оптимальной численности персонала и уровня заработной платы (задача финансового отдела), а также составление правил и принципов работы персонала и контроль над их выполнением (задача HR-отдела)¹⁰.

Компании без четкой стратегии развития персонала рискуют реализовывать кадровые программы, которые не соответствуют общим бизнес-целям. К примеру, одна крупная западная компания в сфере производства и продажи товаров массового потребления запустила передовую систему управления персоналом, которая не была связана с бизнес-стратегией или хотя бы с текущими показателями деятельности. Ознакомление с этой системой заняло у сотрудников достаточно много сил и времени, но никакой отдачи от ее внедрения компания не получила. В итоге, вместо того чтобы опередить

⁸Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб.: Нева, 2007.

⁹ Погодина Г. В. Обязательный курс профессионала кадровой работы. Для начинающего HR-специалиста. Новосибирск, 2009. – С. 222.

¹⁰Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2004. – С. 233.

конкурентов, организация довольно сильно отстала от них. И напротив, стратегия развития персонала может объединить компанию, обеспечить возврат от вложений в персонал и повысить результативность бизнеса. Например, она помогла одной из крупнейших западных страховых компаний унифицировать работу разных подразделений. В ходе внедрения стратегии развития персонала были выявлены общие приоритеты и необходимость обучения персонала всей организации по единой схеме¹¹.

Необходимость в создании или совершенствовании стратегии развития персонала может возникнуть в ряде случаев^{12, 13, 14}.

Во-первых, в результате значительных изменений в бизнес-стратегии организации. Если планируются существенные изменения в процессе производства, клиентской политике или продажах, может оказаться, что уровень развития персонала не соответствует новым задачам. В этом случае тщательно продуманная кадровая стратегия даст возможность привлечь новые ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей.

Во-вторых, в результате крупного слияния или поглощения (связанной или несвязанной диверсификации). Сделки по слияниям и поглощениям требуют комплексных решений, касающихся большого количества сотрудников. Они также невозможны без четкой стратегии, согласованной с задачами бизнеса.

В-третьих, если в организации существуют значительные проблемы в сфере управления персоналом. Иногда в бизнесе не происходит важных изменений, но такие проблемы, как высокий уровень текучести кадров, неотработанная процедура привлечения сотрудников с необходимыми навыками или очень низкая продуктивность труда, подвергают риску успех компании в бизнесе.

¹¹ Травин В.В., Дятлов В.А., Менеджмент персонала организации, Москва, «Дело», 2005- С. 144.

¹² Погодина Г. В.. Обязательный курс профессионала кадровой работы. Для начинающего HR- специалиста. Новосибирск, 2009. – С. 222.

¹³ Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник. – Нижний Новгород, 2010. – С. 35.

¹⁴ Аверченко Л. К. Система работы с персоналом организации. Новосибирск, 2007.- С. 77.

И, наконец, в-четвертых, необходимость совершенствовать стратегию развития персонала возникает, если компания решила занять лидирующую позицию на рынке. Когда стратегия направлена на то, чтобы занять лидирующую позицию на рынке, ей необходимо привлечь лучших сотрудников. И в этом случае без четко продуманной стратегии развития персонала просто не обойтись.

Среди факторов, влияющих на необходимость развития персонала в современных условиях, следует отметить такие как¹⁵:

- серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации бизнеса;
- бурное развитие новых информационных технологий;
- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;
- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;
- наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

Выделяют ряд случаев, в которых стратегия развития персонала не является необходимой¹⁶:

- Стремление скопировать удачные бизнес-модели. В этом случае стратегия развития персонала по определению не является подражанием удачному опыту других компаний. Она должна быть связана с бизнес-требованиями и целями каждой конкретной организации.

¹⁵ Башмаков В.И. Управление социальным развитием. — 2-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2014. — 240 с.

¹⁶Кибанов А.. Концепции и виды обучения персонала. // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 9.

- Конфликт приоритетов. Иногда компании сталкиваются с противоречащими друг другу приоритетами. Если топ-менеджеры не способны придерживаться всех их одновременно, стратегия развития персонала не будет эффективной. Одна крупная корпорация попыталась внедрить стратегию развития персонала во время значительной реорганизации. Топ-менеджмент не сумел сконцентрироваться одновременно на двух задачах. В таких условиях создавать стратегию развития персонала было бессмысленно – никто не знал, какая цель в итоге окажется главной.
- Проблемы в HR-отделе. Стратегию развития персонала нельзя рассматривать как решение проблем неправильно функционирующего HR-отдела. Если его штат слишком велик, сотрудники медленно работают или не понимают сути происходящего в компании, то обычно достаточно тактических мер.

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Целью обучения является получение образования. Образование - процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями.

Общеизвестно, что первичное обучение осуществляется в школах, колледжах, ПТУ, техникумах, вузах. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, в организациях и т.п.

Аверченко Л.К. отмечает, что обучение персонала в организации представляет собой «целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями,

навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей»¹⁷.

По мнению С.В. Шекшни, целями обучения персонала в организации являются¹⁸:

- достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала;
- подготовка персонала к выполнению новых производственных задач;
- систематическое обновление знаний работников организации;
- повышение профессиональной культуры сотрудников;
- повышение уровня трудовой мотивации персонала;
- оптимизация корпоративной культуры компании.

Этих целей можно добиться, соблюдая следующие принципы обучения:

- дифференциация по отдельным категориям работников (по должностному уровню или функциональному признаку);
- комплексный охват;
- непрерывность обучения.

Различают три вида обучения: подготовку, повышение квалификации кадров и переподготовку кадров¹⁹.

Подготовка кадров – это планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации кадров – это обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – это обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой

¹⁷ Аверченко Л. К. Система работы с персоналом организации. Новосибирск, 2009.- С. 77.

¹⁸ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Изд-е III, переработанное и дополненное. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2008. – С. 87.

¹⁹ Батяев А. А. Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, Альфа-Пресс, 2007г - 176 с .

профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Таким образом, развитие персонала требует проведения ряда мероприятий по овладению новой специальностью, переквалификации и совершенствованию профессиональных (в том числе психологических) характеристик сотрудников организации. Данная система мероприятий включает в себя, прежде всего, переподготовку кадров, то есть подготовку специалистов с целью освоения новых знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения новых должностных обязанностей. При этом происходит получение второй профессии или второй специальности. Переподготовка, как правило, требуется работникам среднего и старшего возраста.

1.2. Содержание процесса разработки стратегии развития персонала организации

Любая компания, стремящаяся сохранить своё конкурентное преимущество и лидирующие позиции на рынке, нуждается в сотрудниках, владеющих современными знаниями и технологиями, способными эффективно применить их на практике. Компетентный персонал является движущей силой компании на пути к достижению её стратегических целей.

При этом важно понимать, что эффективность сотрудника зависит не только от его профессионализма и опыта, но и от его отношения к работе, а также от наличия организационных барьеров, препятствующих достижению максимальных результатов его деятельности.

Развитие персонала – это непрерывный многоступенчатый процесс, включающий в себя множество методов и процедур. Стратегическое развитие персонала должно основываться на концепции систематического обучения сотрудников предприятия, которая подразумевает непрерывное использование различных обучающих методик (от тренинга до профессиональной переподготовки кадров) с целью повышения конкурентоспособности персонала

посредством роста образовательного, профессионального и квалификационного уровня сотрудников предприятия²⁰.

В общем виде методику реализации стратегии развития персонала организации можно представить в виде следующей схемы (рис. 1.1).

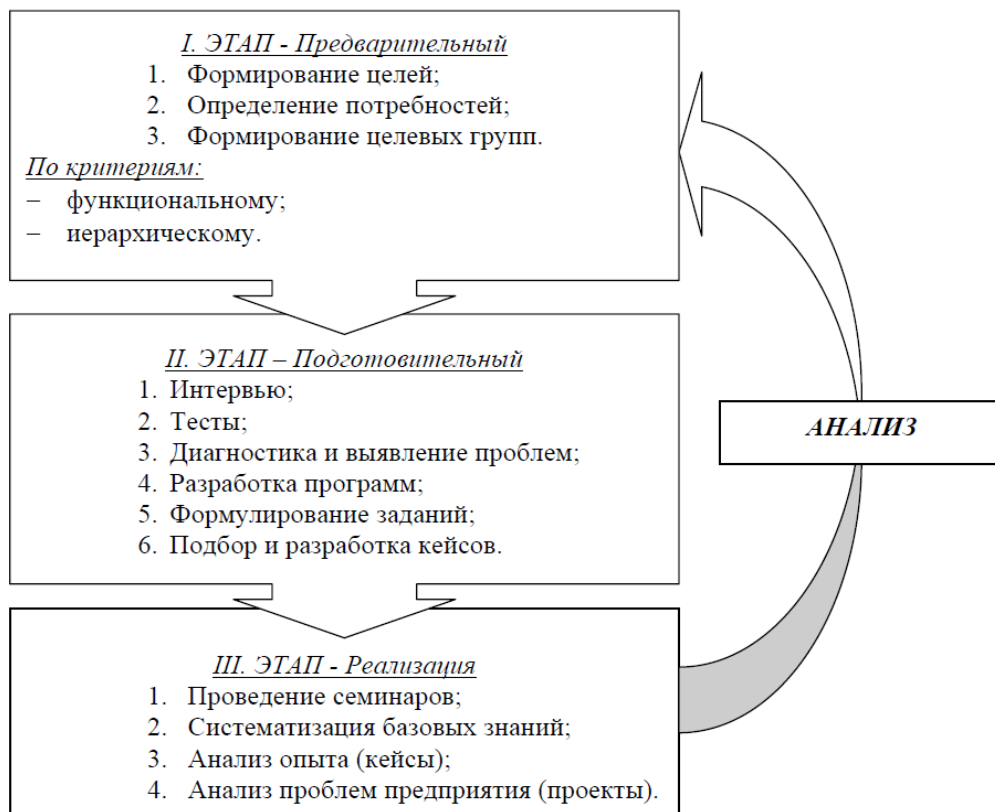


Рис. 1.1. Реализация стратегии развития персонала организации на основе процесса систематического обучения²¹

Охарактеризуем каждый из этапов реализации стратегии развития персонала организации.

На первом этапе главной задачей является формирование целевых групп и определение потребностей в обучении каждой целевой группы. Для формирования целевых групп применяются два критерия: функциональный, когда в группы объединяются специалисты одного профиля, выполняющие одну функциональную задачу управления, и иерархический, при котором в группы объединяются специалисты одного уровня управления, например

²⁰Шейл П. Руководство по развитию персонала. – СПб.: Питер, 2010.

²¹Дёшина С.П. Стратегия развития персонала: Учебно-методическое пособие. Глазов 2008. – 40 с.

начальники отделов, вне зависимости от принадлежности к функциональным подразделениям. Для определения потребностей в обучении используются интервью, тесты, построение матрицы компетенций. Кроме того, на первом этапе осуществляется постановка целей и определяются потребности предприятия во внедрении той или иной бизнес-технологии. Эта задача лежит в сфере стратегического планирования, поскольку тесно связана с определением желаемого бизнес-результата. Основные ориентиры по тем или иным бизнес-технологиям должны устанавливаться на уровне высшей управленческой команды.

Ключевым звеном процесса систематического корпоративного обучения является подготовительный этап, на котором разрабатываются программы и инструменты обучения. Именно инструменты обучения, кейсы, деловые игры и, особенно, проекты, задания, которые формулируются на основе интервью с руководителями предприятия и его подразделений, позволяют установить взаимосвязь между развитием персонала и его практической деятельностью.

На этом этапе выбирается аудитория образовательной программы с учетом поставленных целей. Данная задача требует четкого понимания функционирования организации в целом. Для определения потребностей в развитии и обучении необходимо знать, с одной стороны, существующий уровень развития сотрудников, с другой – зафиксировать желаемый, но реально достижимый уровень квалификации по каждому из критериев.

На третьем заключительном этапе, этапе реализации стратегии развития персонала, должен быть решен вопрос о том, какие конкретно навыки должны приобрести сотрудники. Главная сложность здесь заключается в том, что потребности в обучении отдельных работников необходимо верно соотносить с потребностями организации в целом. Лица, ответственные за выбор программы, должны использовать все имеющиеся средства, в частности: результаты ежегодной оценки (если таковая проводится), диагностика знаний и навыков персонала с помощью тестирования, и собеседования с самими

сотрудниками и их непосредственными руководителями, анализ потребностей в совершенствовании квалификации.

Для повышения конкурентоспособности организации требуется высокопроизводительная работа ее сотрудников. Эффективность труда должна не снижаться, а наоборот, постоянно повышаться. Это может быть достигнуто тремя способами: правильным подбором персонала, своевременной сменой персонала, повышением квалификации персонала.

Повышение квалификации и обучение персонала позволяет решать задачи как в интересах организации, когда повышается эффективность труда, включая качество и безопасность труда, так и в интересах человека, когда повышаются качество жизни, возможности для реализации своих способностей. В результате работники становятся более конкурентоспособными на рынке труда²².

Отечественные и зарубежные ученые выработали три концепции обучения квалифицированных кадров²³:

1. Концепция специализированного обучения, которая ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника, хотя это обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

²²Воротынцева Т. Неделин Е.. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалистов по обучению - СПб, 2008.- С. 11.

²³ Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В. Т. Управление персоналом. - М.: ПРИОР, 2006. - С. 338.

3. Концепция обучения, ориентированная на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности.

Обучение персонала представляет собой основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.²⁴

Основная цель обучения персонала заключается в том, чтобы обеспечить такую квалификацию персонала организации, которая позволяет качественно выполнять возложенные на них функции и задачи²⁵.

Повышение квалификации рабочих - это обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям²⁶.

Характеристика видов обучения представлена в табл. 1.1. Отдельные виды обучения рассматриваются в совокупности всех методов. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между этими видами обучения.

Таблица 1.1

Характеристика видов обучения кадров²⁷

Виды обучения	Характеристика видов обучения
1	2
1. Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности.

²⁴ Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Инфра-М., 2005. – С.423,428,430,432.

²⁵ Миргород И.А., Парфенова Е.Е. Обучение персонала - ключевой процесс в системе менеджмента качества предприятия. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/MATERIALY9/education.htm>

²⁶ Малуев П.А., Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. - М.: Альфа-пресс, 2009. – С.113-115.

²⁷ Руководство персоналом организации. / под ред. В.П. Перачева. – М.: Москва, 2008. – С. 211.

1	2
1.1.Профессиональная начальная подготовка 1.2. Профессиональная специализированная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией.
2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации) 2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей. 2.2. Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью проведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также стимулирование профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт) Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализация и углубление их. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность) Подготовка к выполнению качественных более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Таким образом, существуют различные концепции и виды обучения. Задача профессионального обучения заключается в том, чтобы дать возможность сотрудникам овладеть новыми профессиями, вооружить их знаниями, научить применять полученные теоретические знания и практические навыки в работе и на этой основе создавать условия для дальнейшего роста производительности труда, снижения себестоимости и повышения качества продукции или услуг.

При этом надо иметь в виду, что сотрудники имеют разный уровень общеобразовательной и профессиональной подготовки и по-разному нуждаются в профессиональном развитии.

1.3. Методические основы исследования стратегии развития персонала организации

В рамках выпускной квалификационной работы проведён анализ стратегии развития персонала организации на примере ООО МФО «Фристайл».

Целью исследования являлось изучение стратегии развития персонала.

Предметом исследования выступает стратегия развития персонала организации ООО МФО «Фристайл».

Объектом исследования является персонал ООО МФО «Фристайл».

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

Метод исследования. В качестве основного метода исследования по стоящей проблеме был выбран метод социологического исследования, основанный на анкетировании. В процессе исследования кадровой стратегии был проведен анкетный опрос среди сотрудников ООО МФО «Фристайл», в котором участвовало 30 человек. Анкета приведена в приложении А.

Возрастная структура респондентов показана на рис. 1.2.

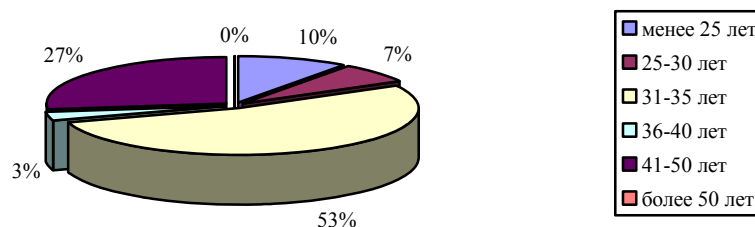


Рис. 1.2. Структура респондентов по возрасту

В опросе участвовали респонденты, которые характеризуются следующей образовательной структурой (рис. 1.3).

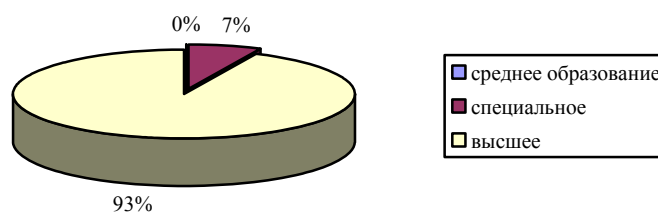


Рис. 1.3. Структура респондентов по образованию

Стажевая структура опрошенных сотрудников представлена на рис. 1.4.

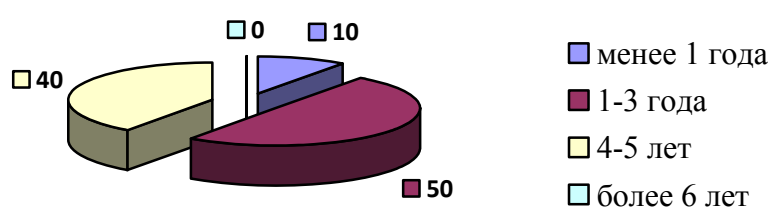


Рис. 1.4. Стажевая структура респондентов

Именно анкетирование является основным методом получения социологической информации о работниках. Анкетирование – опрос с помощью специального документа – анкеты, содержащего вопросы, ответы на которые фиксируются респондентом письменно. Предваряет вопросы обращение, в котором кратко разъясняется цель анкетирования, содержится просьба искренне ответить на вопросы, при необходимости — гарантируется анонимность ответов. Формулировка цели должна быть понятна опрашиваемым и затрагивать их интересы. Немаловажно также начало обращения: для какой-то группы опрашиваемых подойдет “Уважаемый товарищ!”, для какой-то лучшее — “Дорогой друг!” и т.д. В конце обращения

иногда заранее выражают благодарность за сотрудничество, надежду на искренние и полные ответы на вопросы. Следует помнить, что если исследователь не присутствует при заполнении анкет, в обращении должен быть указан порядок заполнения (нужное подчеркнуть, ненужное зачеркнуть, проставить цифру, выбрать один, несколько ответов и т.п.).

Таким образом, обзор теоретических и методических подходов к исследованию стратегии развития персонала организации позволяет сделать следующие выводы:

1) Установлено, что развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организации.

Стратегическое развитие персонала должно основываться на концепции систематического обучения сотрудников предприятия, которая подразумевает непрерывное использование различных обучающих методик (от тренинга до профессиональной переподготовки кадров) с целью повышения конкурентоспособности персонала посредством роста образовательного, профессионального и квалификационного уровня сотрудников предприятия.

2) Установлено, что обучение персонала – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

3) Разработаны методические подходы к изучению стратегии развития персонала организации. Актуальность проведенного исследования определяется высокой значимостью системы обучения персонала в повышении эффективности организации. В качестве основного метода исследования по изучаемой проблеме был выбран метод социологического исследования, основанный на анкетировании, в котором приняли участие 30 сотрудников ООО «МФО «Фристайл».

2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

ООО МФО «ФРИСТАЙЛ»

2.1. Общая характеристика и основные направления деятельности

ООО МФО «Фристайл»

Микрофинансовый сектор является одним из важных элементов финансовой системы страны, а ее основная составляющая – микрокредитование – является частью кредитной системы. Финансируя в большей степени реальный сектор экономики, микрофинансирование способствует экономическому росту через развитие малого предпринимательства.

Объект исследования – ООО МФО «Фристайл» – это динамично развивающаяся фирма, которая специализируется на выдаче займов физическим лицам без залога и поручителей. Начав свою деятельность с 2010 года, фирма занимает лидирующую позицию на рынке не только Пензенской области, но и других областях Приволжского федерального округа (Саратовской, Астраханской, Самарской, Ульяновской областях и республике Мордовия).

ООО МФО «Фристайл» предоставляет следующие условия выдачи микрозаймов:

- минимальный размер микрозайма составляет три тысячи рублей, максимальный размер микрозайма составляет сумму не превышающую пятнадцать тысяч рублей;

- проценты за пользование микрозаймом составляют 6 % от суммы займа ежедневно и уплачиваются в конкретную календарную дату, определенную договором микрозайма. Общество вправе установить в договоре срок, в течение которого действует льготная процентная ставка в размере 3 % от суммы займа ежедневно;

- минимальный срок микрозайма составляет три дня, максимальный срок предоставления микрозайма – тридцать календарных дней;

– заемщик вправе досрочно полностью или частично вернуть Обществу сумму микрозайма, о чем обязан предварительно письменно уведомить Общество не менее чем за десять календарных дней. При досрочном погашении Заемщик выплачивает проценты за пользование микрозаймом по день его погашения включительно;

– общество вправе предоставить заемщику повторный займ при соблюдении им всех условий договора займа.

Микрозаймы предоставляются на основании представленных заявителем - физическим лицом следующих документов: заполненное заявление на получение микрозайма; заполненная анкета на получение микрозайма; действительный паспорт гражданина Российской Федерации.

Организационная структура ООО МФО «Фристайл» представлена на рис. 2.1.

Генеральный директор осуществляет функции управления предприятием. В его подчинении находятся два заместителя.

Отдел взыскания (юридический отдел) занимается такими вопросами, как:

- расчеты суммы требования по исковому заявлению;
- формирование и печать искового заявления;
- составление сводной консоли, позволяющей в удобной форме вести события по договорам займа находящимся в отделе безопасности, юридическом отделе, исполнительном производстве.

Специалисты 1 этапа взыскания занимаются обзвоном клиентов на первых днях просрочки долга, специалисты 2 этапа взыскания занимаются выездом по адресам и розыском должников, в ведении специалистов 3 этапа взыскания находится судебное делопроизводство.

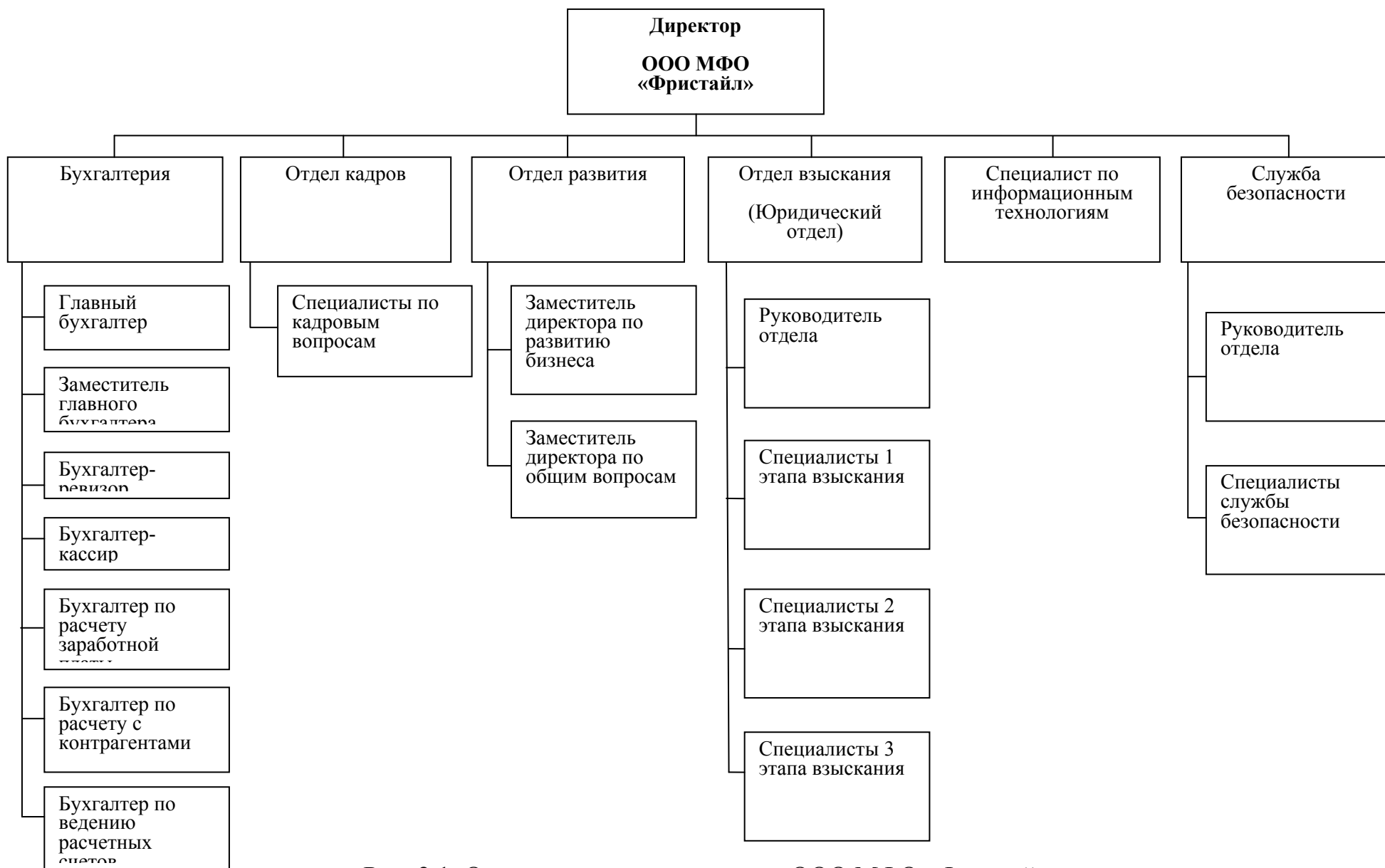


Рис. 2.1. Организационная структура ООО МФО «Фристайл»

Служба безопасности занимается проверкой обращений клиентов при выдаче денежных средств и возвратом просроченной задолженности. Это бывшие оперативные работники, судебные приставы, специалисты различных коллекторских агентств. Проверка проводится на основании актуальных баз данных. Отправка запросов в различные бюро кредитных историй полностью автоматизирована и ответ приходит за считанные секунды. Эффективность возврата просроченной задолженности составляет до 86% в течение первого месяца работы сотрудника по взысканию.

Отдел развития постоянно проводит исследования в области продажи кредитных продуктов и по результатам исследований выносит на согласование рекомендации по вводу новых продуктов, различных акций и распределению рекламного бюджета для получения максимального эффекта от средств, выделяемых на рекламу.

На конец 2016 года в ООО МФО «Фристайл» работало 226 человек, в том числе 13 человек представляют управленческий корпус организации.

2.2. Исследование технологий формирования и реализации кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл»

ООО МФО «Фристайл» является в настоящий момент одним из ведущих микрофинансовых организаций Пензенской области, имея за плечами богатый опыт в преодолении экономических, социальных и технологических кризисов. Для повышения уровня защищенности от различных кризисов экономики предприятие разработало стратегию своего развития до 2020 года, которая уделяет огромное внимание маркетингу, но практически не касается развития персонала. Стратегия управления персоналом в организации отсутствует.

Исследование показало, что разработка и принятие кадровых стратегических решений, как правило, осуществляется только на высшем уровне управления без учета мнения линейных руководителей и ведущих специалистов предприятий. Это негативно влияет на процесс управления персоналом и на реализацию долгосрочных целей и задач.

При ответе респондентов на вопрос, интересы какой части коллектива учитываются при принятии стратегических кадровых решений, были получены следующие результаты, отраженные на рис. 2.2.

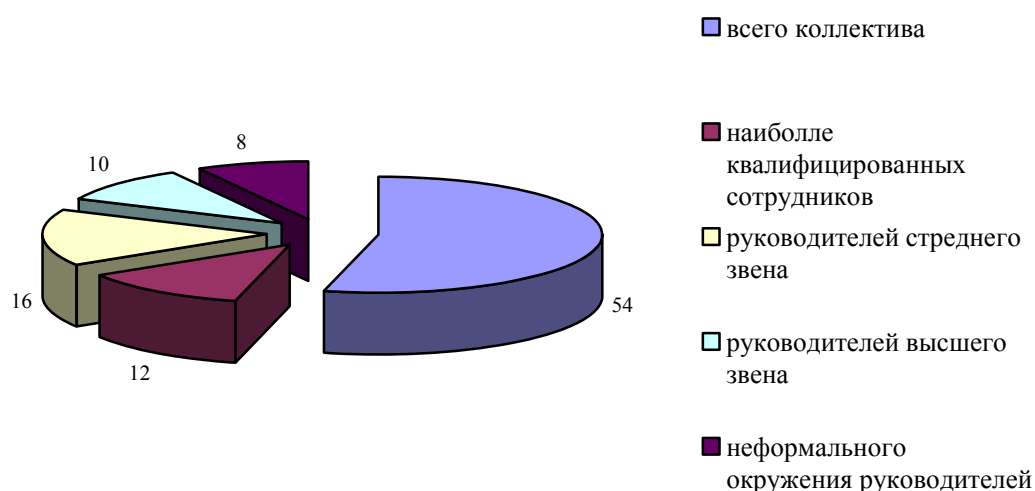


Рис. 2.2. Вовлеченность различных категорий сотрудников в процесс разработки и принятия стратегических кадровых решений

Участие в процессе стратегического кадрового планирования в ООО МФО «Фристайл» принимают на практике не только сотрудники, занимающие руководящие должности – менеджеры высшего и среднего звена. 54% респондентов указали, что в процесс вовлечены сотрудники всего коллектива. Это является, по нашему мнению, целесообразным, так как все сотрудники могут донести до начальства то или иное стратегическое кадровое решение, если оно первоначально было отвергнуто им. Мнение остальных 46% респондентов распределились следующим образом: 16% считают, что при принятии кадровых управленческих решений учитывается мнение руководителей среднего звена, 12% склонились к тому, что в этом процессе участвуют только сотрудники из ближайшего окружения руководителя. 10% уверены, что все кадровые стратегические решения находятся в ведении только руководителей высшего звена.

Структура и состав трудового коллектива организации микрофинансирования достаточно разнообразны. По мнению 77%

опрошенных, структура персонала полностью удовлетворяет стратегическим кадровым целям (табл. 2.1). Из этого следует, что реструктуризации трудового коллектива не требуется.

Таблица 2.1

Соответствие состава и структуры трудового коллектива имеющимся долгосрочным целям в отношении персонала организации

Соответствие состава и структуры трудового коллектива, имеющимся долгосрочным целям в отношении персонала организации	Всего	
	чел.	%
а) полностью соответствует;	23	77%
б) частично соответствует;	7	23%
в) не соответствует.	0	0%
ИТОГО:	30	100%

Любые стратегические решения в отношении персонала будут встречать сопротивления со стороны трудового коллектива, так как они повлекут за собой значительные перемены в организации деятельности и контроля над ее эффективностью. Поэтому, исходя из стиля управления менеджера, выделяется три главных метода воздействия на персонал – экономическое стимулирование, экономические санкции, административный контроль (рис. 2.3).

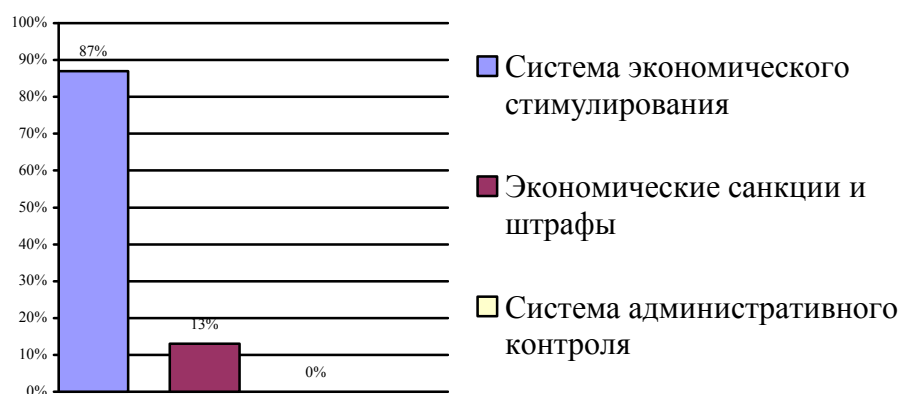


Рис. 2.3. Наиболее действенные рычаги воздействия на коллектив для реализации кадровой стратегии

По мнению опрошенных, самым действенным рычагом воздействия является система экономического стимулирования – 87%. В дополнение к данному методу возможно применение экономических санкций за отступление

от распоряжений управленческого персонала. При этом применение авторитарных рычагов влияния на поведение трудового коллектива не было отмечено в качестве действенного механизма реализации стратегии управления персоналом предприятия, так как может привести к сопротивлению со стороны персонала и к снижению конкурентоспособности предприятия.

Любая кадровая стратегия должна корректироваться в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды. Это обязательное условие постоянного развития процесса стратегического управления. В ООО МФО «Фристайл», судя по ответам респондентов, стратегические цели полностью соответствуют и корректируются в зависимости от внешних и внутренних изменений. За прошедшее время внешняя бизнес-среда существенно изменилась, и это требует адекватного реагирования со стороны кадровых стратегических целей и задач.

Установлено, что основными элементами кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл» являются следующие составляющие (табл. 2.2):

- система вознаграждений для сотрудников (70% респондентов);
- механизмы укрепления корпоративной культуры (53% респондентов);
- технологии обучения и переподготовки персонала (37% респондентов);
- формы и методы привлечения персонала (27% респондентов).

Таблица 2.2

Элементы кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл»

Элементы кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл»	Всего	
	чел.	%
а) формы и методы привлечения персонала;	8	27%
б) система оценки кадров;	2	7%
в) технологии обучения и переподготовки персонала;	11	37%
г) система вознаграждений для сотрудников;	21	70%
д) процедура формирования кадрового резерва;	1	3%
е) механизмы укрепления корпоративной культуры;	16	53%

К сожалению, в организации слабо развита система оценки кадров (о ней упомянули только 7% опрошенных), вообще отсутствует система адаптации

персонала и не развита процедура формирования резерва на выдвижение (3%), что является значительной недоработкой руководства организации.

По мнению 85% респондентов в подразделениях ООО МФО «Фристайл» имеется стратегический план развития.

84% респондентов считают, что необходимо вносить обновления в кадровую стратегию и в целом в процесс стратегического кадрового планирования не реже, чем раз в год, так как именно годовой диапазон позволяет корректно сопоставлять уровень развития внешней и внутренней среды и реагировать на эти изменения, особенно это касается микрофинансовой организации, в связи с быстрыми изменениями внешней среды.

С точки зрения 73% респондентов, весь трудовой коллектив должен иметь представление о содержании стратегии управления персоналом (рис. 2.4). Это, по нашему мнению, является целесообразным, так как процесс стратегического управления – это не только обязанность управленцев. Сотрудники, которые не наделены управленческой властью, тоже должны знать об особенностях кадровой стратегии.

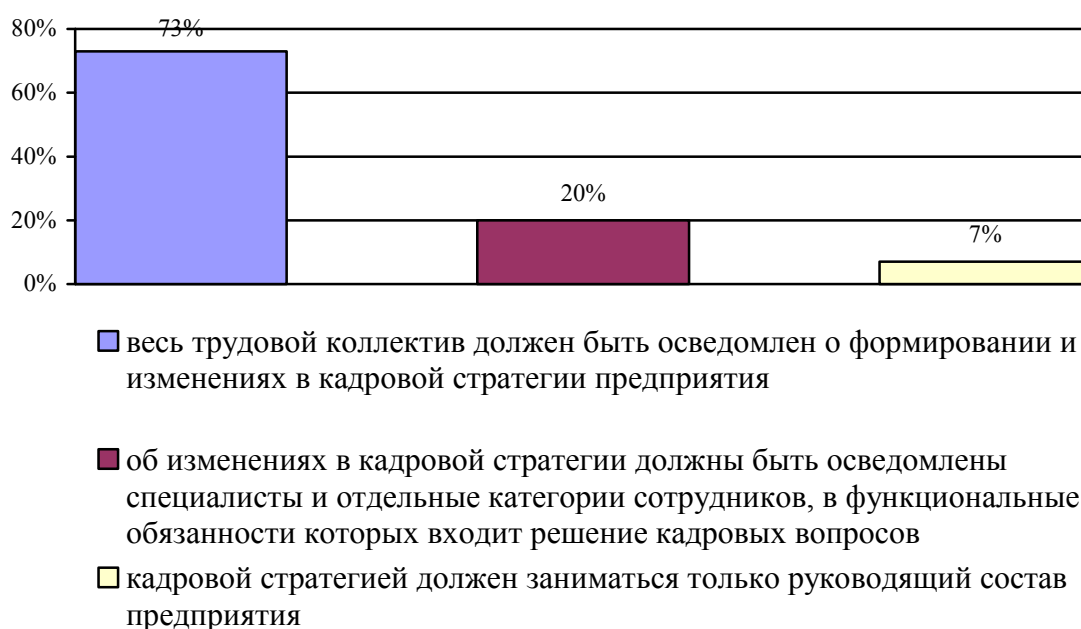


Рис. 2.4. Категории работников, которые должны иметь представление об элементах кадровой стратегии организации

Большинство респондентов выразили мнение, что кадровую стратегию необходимо согласовывать как с руководителями высшего звена, так и среднего звена.

Стратегические кадровые решения всегда тесно связаны с финансовыми затратами на персонал, которые являются неотъемлемой частью развития трудового коллектива. Предприятия вынуждены ежегодно увеличивать затраты на персонал, ожидая большей отдачи от него.

Респонденты в проведенном опросе высказались в пользу соразмерных затрат на развитие сотрудников с вложениями в другие направления развития организации – 27% (рис. 2.5). 73% респондентов, считают, что нецелесообразно экономить на затратах на развитие персонала, так как персонал – это главный ресурс организации, который и приносит дополнительный доход, а, следовательно, экономия на кадрах неизбежно приведет к падению объема продаж (выдачи микрозаймов) и валовой прибыли.

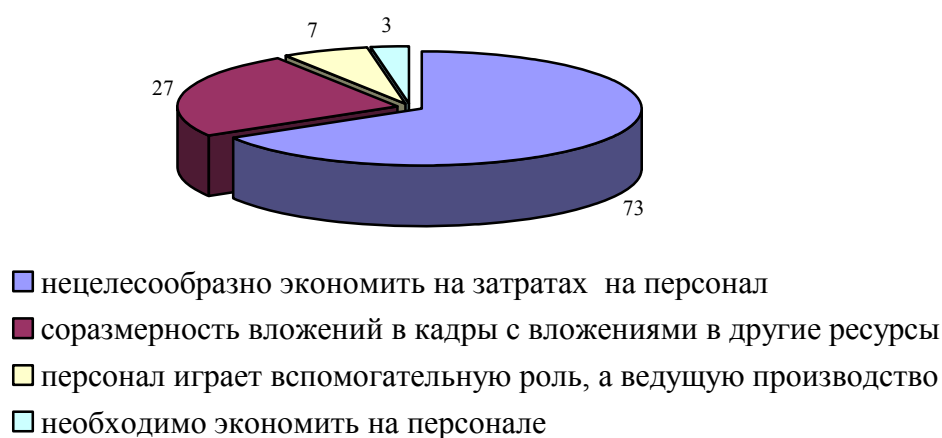


Рис. 2.5. Доля затрат на развитие персонала в общей структуре затрат организации

Главенствующую роль стратегия управления персоналом выполняет на этапе найма и отбора кадров. Процесс найма персонала обязательно должен учитывать как общую стратегию развития предприятия, так и ключевые принципы кадровой стратегии. В противном случае краткосрочность

процедуры найма и отбора повлечет за собой снижение эффективности функционирования кадровой службы.

Прием сотрудников на должность осуществляется исходя из организационной структуры управления и утвержденного штатного расписания ООО МФО «Фристайл».

Отдельного специалиста по поиску и подбору кадров нет. Поиск кандидатов организуется временно свободными работниками отдела кадров посредством участия в различных профессиональных ярмарках, конференциях, фестивалях с целью вербовки потенциальных кадров (60%), использования собственных внутренних резервов (43%), размещения объявлений в специализированных изданиях (40%) и сотрудничества с ведущими учебными заведениями (17%) (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Актуальные пути покрытия потребностей в персонале

Актуальные пути покрытия потребностей в персонале	Всего	
	чел.	%
а) сотрудничество с ведущими учебными заведениями города и области;	5	17%
б) привлечение посреднических фирм для подбора персонала и консультантов по найму;	5	17%
в) использование собственных внутренних резервов;	13	43%
г) заключение лизинговых соглашений с другими работодателями на определенных условиях предоставления трудовых ресурсах;	1	3%
д) организация сообщений в СМИ и специализированных изданиях, Интернете;	12	40%
е) участие в различных профессиональных ярмарках, конференциях, фестивалях с целью вербовки потенциальных кадров;	18	60%
ж) переманивание сотрудников у конкурентов.	0	-

На подбор персонала руководство ООО МФО «Фристайл» выделяет незначительную сумму денежных средств на протяжении последних нескольких лет. Данная сумма выделяется только на единственный источник

привлечения потенциальных работников – печатные издания. Остальные источники привлечения кандидатов на должность, такие как радио, видеосюжеты, интернет ресурсы, кадровые агентства и ярмарки вакансий, в организации практически не применяются и денежные средства не выделяются на этот тип подбора специалистов. Такое постоянство в затратах на найм персонала отрицательно сказывается на качестве подобранного персонала, а также на скорости заполнения вакантных должностей (рис. 2.5). А этих должностей достаточно много, так как достаточно высокая текучесть кадров на такой должности, как специалист по выдаче микрозаймов.

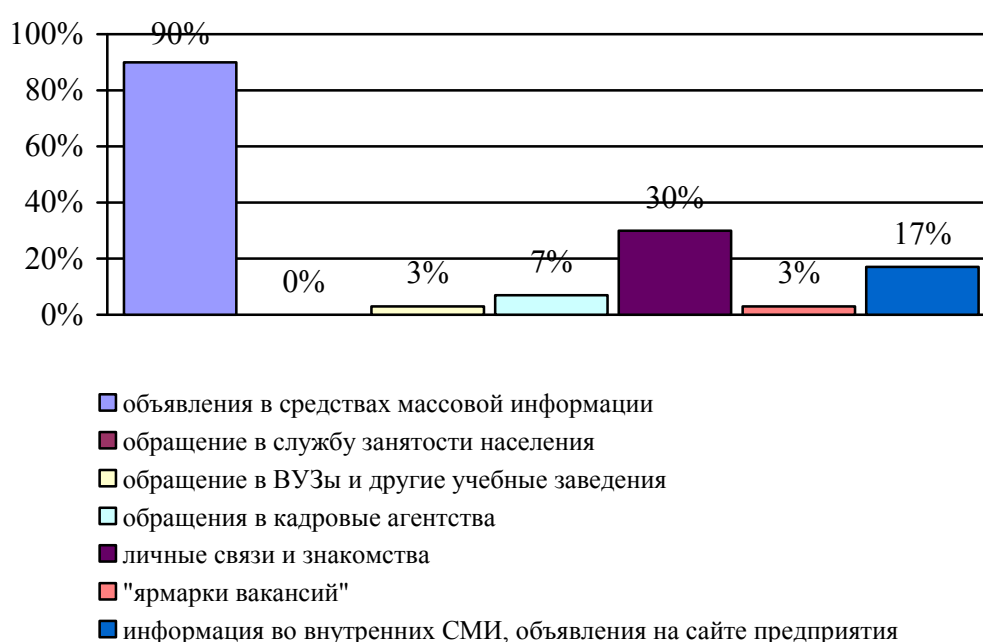


Рис. 2.5. Наиболее часто применяемые методы найма сотрудников в ООО МФО «Фристайл»

Упор, который делают специалисты отдела кадров на объявлениях в средствах массовой информации, значительно снижает качество принятого персонала, а, следовательно, отрицательно сказывается на кадровом потенциале организации в долгосрочной перспективе. Использованию личных связей и знакомств при найме также свойственен субъективизм. Потенциальные кандидаты не всегда обладают теми профессиональными и личными качествами, которые требуются для конкретной должности. Результатом такого

несоответствия является, как правило, увеличение доли затрат на обучение или переобучение новичка. В конечном итоге, принятие такого сотрудника на должность снижает производительность труда сотрудников организации.

По мнению большинства опрошенных сотрудников при отборе кадров в ООО МФО «Фристайл» чаще всего специалисты службы по управлению персоналом делают акцент на профессиональном образовании (87%), на опыте работы (90%) и на профессиональных качествах (67%) (рис. 2.6).

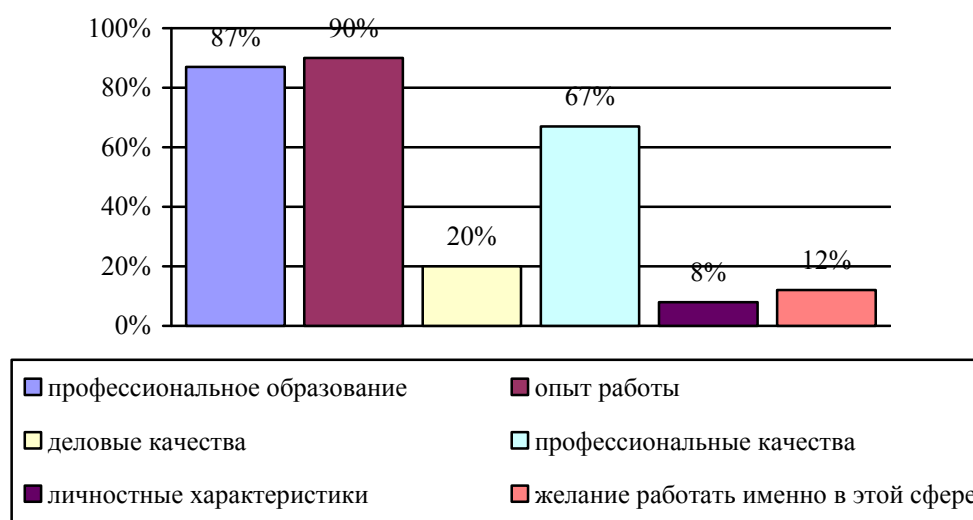


Рис. 2.6. Требования, предъявляемые к потенциальным сотрудникам ООО МФО «Фристайл»

Интересно, что при приеме на работу практически не требуется опыт работы, не учитывается, что кандидат на должность хочет работать именно в этой сфере деятельности, ну и деловым качествам сотрудников уделяется мало внимания.

2.3. Анализ особенностей развития персонала в ООО «МФО «Фристайл»

Одним из важнейших процессов в системе управления персоналом, который требует отражения в стратегии управления персоналом и в долгосрочных целях организации является процесс развития персонала, включающий обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров.

В результате анкетного опроса было установлено, что в организации применяются следующие виды переподготовки персонала (табл. 2.4):

- 77% респондентов отметили официальное обучение на рабочем месте, когда к новичку прикрепляют наставника – более опытного сотрудника;
- 50% отметили неофициальное обучение коллегами (руководителем) на рабочем месте;
- только 17% указали на то, что с ними были проведено специальное обучение на курсах в специально отведенном помещении.

Таблица 2.4

Формы профессиональной переподготовки работников
в ООО МФО «Фристайл»

Проведение организацией профессиональной переподготовки своих работников	Всего	
	чел.	%
а) повышение квалификации в учреждениях профессионального образования	2	7%
б) курсы на предприятии в специально отведенном помещении	5	17%
в) официальное обучение на рабочем месте (наставник)	23	77%
г) неофициальное обучение коллегами (руководителем) на рабочем месте	15	50%

Таким образом, наибольшую популярность в организации имеют виды обучения сотрудников, не требующие их направления в учебные заведения, в частности переподготовка и обучение коллегами или руководителем.

В качестве недостатка следует отметить, что в ООО МФО «Фристайл» не предусмотрена работа с резервом руководящих кадров. Формирование резерва и работа с ним не проводится.

Так же выявлено, что целью развития персонала в организации выступает, прежде всего, достижение более высокого уровня производительности и качества труда персонала – так считают 41% опрошенных (рис. 2.7).

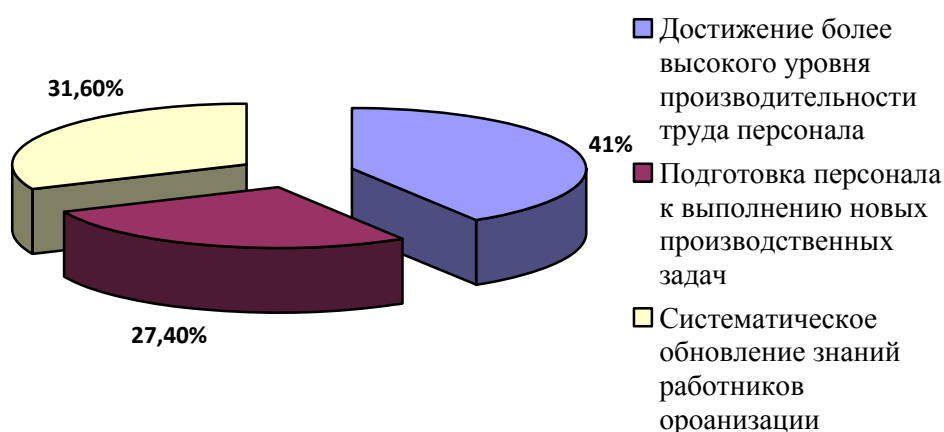


Рис. 2.7. Цели развития персонала в организации, по мнению респондентов

27,4% считают, что развитие важно для подготовки персонала к выполнению новых производственных задач и 31,6% - для систематического обновления знаний работников предприятия. Руководством организации в недостаточной степени уделяется внимание обучению и развитию норм корпоративной культуры и повышению уровня трудовой мотивации персонала.

В целом же, несмотря на то, что в организации нет четко обозначенной стратегии развития персонала, задачей ООО «МФО «Фристайл» в области развития персонала является формирование у каждого работника мотивации к профессиональному развитию.

Таким образом, результаты проведенного исследования в ООО «МФО «Фристайл» позволяют сделать следующие выводы:

1) В процессе стратегического управления персоналом ООО МФО «Фристайл» установлены следующие резервы, использование которых позволит повысить эффективность деятельности персонала организации:

- недостаточная адекватность стратегических целей организации изменившейся внешней бизнес-среде;

- отсутствие общего взгляда на будущее развитие персонала организации;

- слабая ориентация на формирование благоприятного имиджа персонала организации;

– недостаточное вовлечение линейных руководителей и ведущих специалистов в процесс разработки и принятия кадровых стратегических решений;

– односторонний взгляд на персонал, как средство достижения производственных показателей, т.е. увеличение количества выданных микрозаймов.

2) В системе набора персонала организации выявлены следующие недостатки:

– долгосрочное планирование потребностей в кадрах не предусмотрено;

– отсутствуют стандартизированные процессы подбора и развития сотрудников, адекватных потребностям и целям организации;

– не отлажена схема взаимодействия руководителей структурных подразделений и специалистов кадровой службы.

– набор методов подбора крайне ограничен (практически единственный источник привлечения потенциальных работников – печатные издания);

– отсутствие в организации отдельного специалиста по поиску и подбору кадров;

– в организации очень мало внимания уделяется процессу организации и поддержания внутриорганизационных коммуникаций (сотрудники, работающие в точках выдачи микрозаймов даже не знают друг о друге и не общаются);

– в организации отсутствует система маркетинга персонала.

3) В системе развития персонала организации руководству необходимо обратить внимание на следующие недостатки, которые связаны с тем, что в организации уделяется недостаточное внимание развитию персонала, в частности

– отсутствует материальное стимулирование развития персонала;

– повышение квалификации, обучение персонала не приносит с собой никаких существенных изменений в оплате труда либо карьерном росте сотрудников организации;

- преобладание в организации только внутрипроизводственного обучения сотрудников;
- ограниченный круг технологий развития персонала;
- технологии планирования и управления служебной карьерой сотрудников кадровой стратегией не предусмотрены;
- отсутствие информации о необходимых условиях и критериях продвижения работников по карьерной лестнице.

Таким образом, результаты проведенного анализа свидетельствуют о том, что в организации не уделяется должного внимания формированию и развитию кадровой стратегии, в том числе стратегии развития персонала.

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО РАЗРАБОТКЕ И РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «МФО «ФРИСТАЙЛ»

3.1. Определение взаимодействия стратегических целей развития организации и стратегических целей развития персонала

Стратегическое управление персоналом, в частности стратегическое развитие персонала тесно связано, а чаще всего и зависимо от стратегического управления организации в целом. Оно является его функциональным направлением.

На основании проведенных исследований необходимо сформулировать основные стратегические цели микрофинансовой организации, на основе которых будут сформулированы стратегические цели развития персонала (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Стратегические цели управления ООО «МФО «Фристайл»

Стратегические цели организации	Мероприятия
1. Рост прибыли организации	1. Открытие новых региональных представительств 2. Проведение рекламы, презентации своих услуг 3. Выход на зарубежные рынки
2. Увеличение количества потребителей	1. Расширение доли компании в наиболее перспективных сегментах 2. Нахождение рынков сбыта в других регионах, в том числе за рубежом

На основе и с учетом стратегических целей развития организации сформулированы стратегические цели развития персонала ООО «МФО «Фристайл» (табл. 3.2).

Стратегические цели развития персонала ООО «МФО «Фристайл»

Стратегические цели развития персоналом	Мероприятия
1. Повышение квалификации сотрудников организации на всех уровнях	1. Организация системы повышения квалификации сотрудников, ориентированной на практические аспекты работы
2. Формирование готовности персонала к обучению и освоению новых видов продукции	1. Организация встреч и обучающих лекций между руководством и рядовыми сотрудниками организации
3. Поиск специалистов отвечающих требованиям необходимой квалификации и потребностям организации	1. Повышение эффективности работы по найму персонала за счет использования новых каналов поиска сотрудников
4. Формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников	1. Проведение своевременной оценки работы сотрудников; 2. Проведение аттестации всех сотрудников организации, отказ от выборочной аттестации; 3. Найм новых сотрудников

Схема взаимодействия стратегических целей развития организации и стратегических целей развития персонала представлена на рисунке 3.1.

Стратегический подход к развитию персонала предприятия заключается в обеспечении устойчивого конкурентного преимущества предприятия, посредством наращивания конкурентоспособности персонала и обеспечения гарантии его профессионального роста и развития на долгосрочную перспективу.

Стратегия развития персонала – это обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим организации для достижения поставленных бизнес-целей.



Рис. 3.1.Схема взаимодействия стратегических целей развития организации и стратегических целей развития персонала ООО «МФО «Фристайл»

Стратегический аспект развития персонала определяет место стратегии развития в системе управления персоналом организации и подразумевает (рис. 3.2):

- управление персоналом, направленное на повышение адаптационных способностей организации в условиях меняющейся внешней среды;
- процессуальные функции, включающие определение кадровых потребностей, набор, развитие, наращивание потенциала и эффективное использование персонала;
- профильные функции – контроллинг, маркетинг, информационное обслуживание и организация управления развитием персонала.

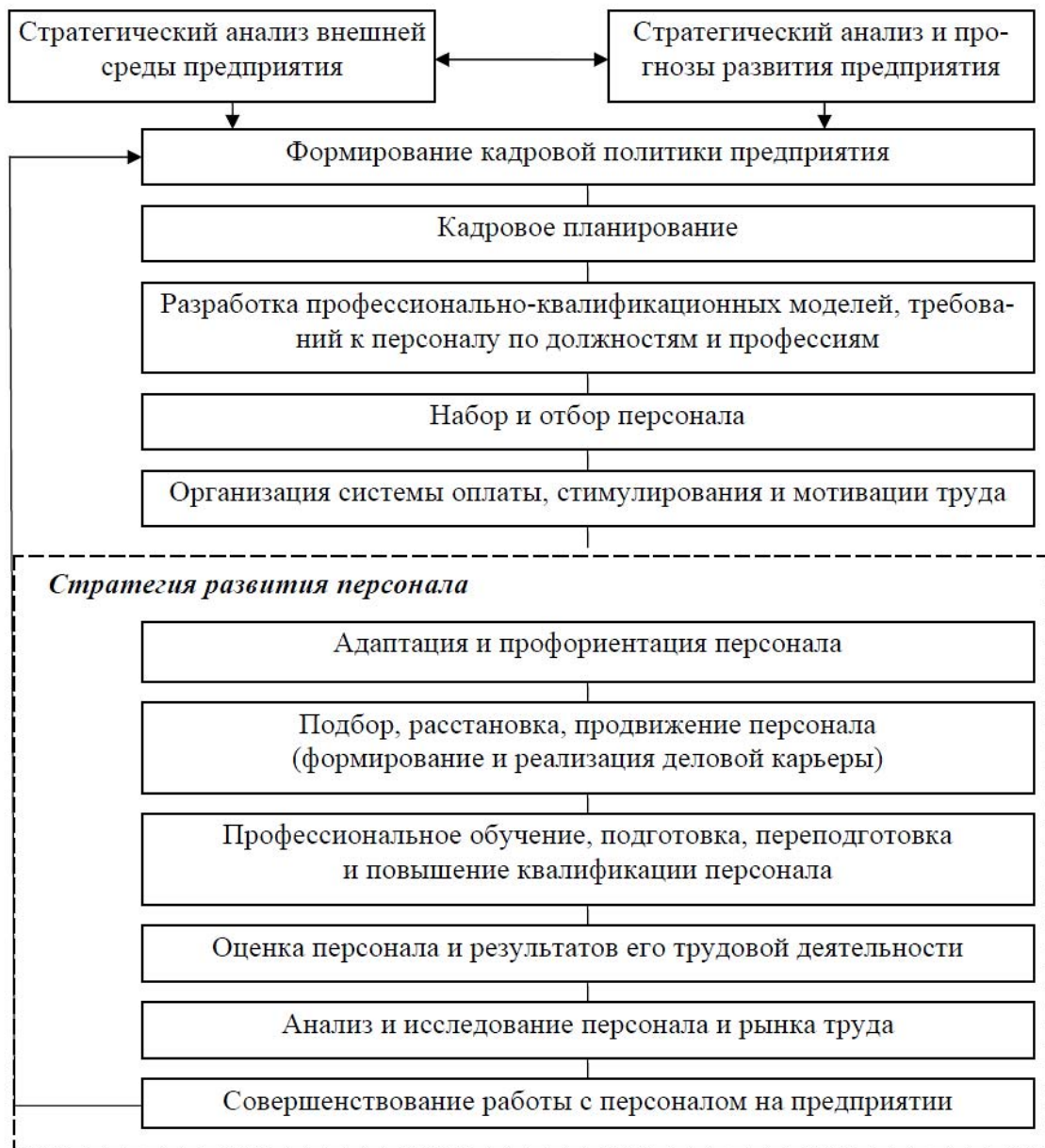


Рис. 3.2. Место стратегии развития персонала в системе управления персоналом организации

При разработке стратегии развития персонала организации наиболее эффективна следующая последовательность действий:

- 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 организации;

- формирование финансово-инвестиционной стратегии;
- формирование социальной стратегии;
- определение потенциала и разработка перспективных требований к персоналу организации, специфицированных в том числе по подразделениям (корпоративная культура, социально-психологический климат, взаимоотношения сотрудника и организации и т.д.);
- формирование стратегии развития персонала организации.

После завершения формирования стратегии развития персонала следует приступить к разработке системы управления развитием персонала, включающей в себя методическое, техническое, информационное и организационное обеспечение, посредством которой осуществляется реализация разработанной стратегии развития персонала микрофинансовой организации.

В общем случае микрофинансовая организация должна сформировать не только полномасштабную стратегию деятельности и развития своего персонала, но и все остальные виды перечисленных стратегий высшего уровня, поскольку они оказывают непосредственное влияние на развитие персонала.

Глобальной целью стратегии управления персоналом ООО МФО «Фристайл» должно являться обеспечение максимально эффективного использования кадрового потенциала организации, его способности не только быстро и эффективно адаптироваться к изменениям социально-политических и внешних экономических факторов, но и активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

Для достижения главной цели кадровой стратегии предприятию ООО МФО «Фристайл» целесообразно использовать следующие подходы:

- единый корпоративный стиль управления персоналом;
- концентрация усилий подразделений организации при разработке и реализации совместных программ вне зависимости от их функциональной подчиненности;

– опережающая постановка целей и задач в системе кадрового менеджмента на основе анализа внешней и внутренней среды, своевременная разработка механизмов их решения;

– гибкое планирование с учетом изменений внешней и внутренней среды и экономической конъюнктуры;

– конкретизация мероприятий на краткосрочный период и на долгосрочную перспективу;

– доступность показателей кадровой стратегии для мониторинга, возможность проверки исполнения, разработка целевых и контрольных показателей по каждому направлению работы с персоналом;

– синергетический эффект – получение большего эффекта за счет системного решения задач, повышения эффективности деятельности персонала, его мотивации, развития лидерства, талантов, инновационности;

– ориентация при планировании и реализации мероприятий по развитию персонала на оптимизацию ресурсов (финансовых, временных, трудовых).

На наш взгляд, главная цель стратегии управления персоналом ООО МФО «Фристайл» предполагает выполнение следующих функциональных задач:

– обеспечение квалифицированным персоналом;

– вовлечение персонала в эффективную реализацию стратегических корпоративных задач и совершенствование системы делегирования полномочий;

– непрерывное развитие персонала организации;

– проведение эффективной молодежной политики, т.е. привлечение к работе молодежи;

– развитие корпоративной системы зачисления в кадровый резерв.

Для каждой из вышеуказанных функциональных задач необходимо новые или наиболее важные направления их реализации, а также план основных мероприятий по реализации стратегии управления персоналом ООО МФО «Фристайл», с учетом совершенствования существующих технологий.

3.2. Разработки программы стратегического развития персонала организации

В ходе разработки направлений совершенствования кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл» было принято решение сделать акцент на стратегии набора и отбора персонала организации как важного подготовительного этапа в процессе стратегического развития персонала. Найм и отбор наиболее квалифицированных кадров на долгосрочный период является неременным условием стратегического развития, также как и подсистема обучения и повышения квалификации персонала, которая, в свою очередь, непосредственно совершенствует кадровый потенциал всего предприятия.

Целью подсистемы найма и отбора персонала является развитие системы гарантированного обеспечения персоналом, профессиональная подготовка, квалификация и компетенции которого отвечают развивающимся потребностям ООО МФО «Фристайл».

Для того чтобы избежать устаревания методов найма персонала, сотрудники кадровой службы ООО МФО «Фристайл» должны постоянно отслеживать тенденции на рынке труда региона, а также действия организаций-конкурентов с тем, чтобы своевременно корректировать политику для поддержания имиджа и статуса предприятия как «предпочтительного работодателя».

Одним из основных методов найма сотрудников кадровая служба должна выбрать тесное сотрудничество с вузами и другим учебными заведениями, которое будет обеспечено за счет:

- совместных усилий по расширению форм и модернизации профориентационной работы, т.е. проведения мероприятий в образовательных учреждениях среднего профессионального и высшего образования;
- совершенствования деятельности по отбору наиболее перспективных кандидатов;

– развития системного взаимодействия при разработке профессиональных стандартов, определении корпоративных требований к профессиональным компетенциям персонала и внедрении их в учебный процесс, организации оценки квалификации;

– содействия внедрению инновационных компонентов отраслевого образования, позволяющих формировать кадровый, исследовательский и инновационный потенциал будущих сотрудников.

При сотрудничестве с учебными заведениями целесообразно также использовать следующие варианты:

- размещение информации о вакансиях в учебных корпусах вузов;
- проведение презентации организации в учебных заведениях.

В качестве дополнительного стимула трудоустройства молодых специалистов в организацию, необходимо выстроить отлаженную систему производственных практик с обязательным предоставлением рабочего места для студентов.

Также для расширения границ профориентационной работы в учебных заведениях, мы рекомендуем организовывать экскурсии для студентов на ООО МФО «Фристайл». Преимущества данного метода в относительной дешевизне и высокой лояльности «выращенных» сотрудников.

В связи с этим организации может быть рекомендована следующая рациональная стратегия – набор сотрудников на низовые должности и дальнейшее их обучение и продвижение.

На сегодняшний день в организации можно использовать в том числе и нестандартные пути подбора персонала. Например, использование социальных сетей: размещение объявлений в социальных сетях; использование массовых рассылок с просьбой о рекомендации нужного, редкого специалиста; получение информации в социальных сетях от групп пользователей, объединенных по различным признакам, для поиска потенциальных кандидатов.

Кадровой службе целесообразно использовать и региональные интернет – порталы, специализирующихся на поиске работы. Кадровая служба должна

заклучить договора о сотрудничестве с ведущими пензенскими сайтами, где будут публиковаться все имеющиеся вакансии предприятия. Целесообразно организовать обратную связь претендентов через официальный сайт организации. Такой метод отбора кандидатов позволит «отсеять» неподходящих специалистов на начальной стадии без проведения прямой беседы.

Учитывая, что в исследованной компании высокий коэффициент текучести персонала некоторых категорий и потребность в них постоянна, то целесообразно при подборе кадров использовать рекламные щиты, установленные на важных транспортных узлах города и особенно вблизи самого предприятия.

Следующей действенной методикой набора персонала для ООО МФО «Фристайл» может стать проведение различных рекламных компаний – «дней карьеры», «дней открытых дверей». Их рекомендуется проводить для поиска талантов и привлечения на работу молодых специалистов, выпускников и активных студентов старших курсов вузов.

Для процесса отбора кандидатов кадровой службе и линейным руководителям необходимо создать методические материалы и хорошо структурированные опросники для каждой категории специалистов, чтобы избежать субъективизма в этой процедуре.

Отбор кандидатов целесообразно осуществлять на конкурсной основе, используя для этого внешний и внутренний источники, отдавая предпочтение «внутренним» кандидатам при замещении вакансий, расширяя тем самым возможности для карьерного роста работников, в том числе молодых специалистов.

При анализе системы развития кадров исследуемой организации в контексте стратегии фирмы и в результате выявления ряда проблем по данному вопросу могут быть сформулированы следующие рекомендации по улучшению функционирования системы развития персонала:

– разработка стратегического плана развития кадрового потенциала ООО МФО «Фристайл»;

– совершенствование системы планирования обучения и повышения квалификации с помощью формирования индивидуальных планов обучения работников и специалистов организации;

– создание системы ротации и продвижения кадров в организации;

– формирование системы кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности и должности специалистов;

– совершенствование системы мотивации наставников к обучению новичков, а также всех категорий работников организации к целенаправленному, систематическому развитию.

Стратегия развития и повышения конкурентоспособности предприятия должна определять основные направления развития персонала, рассчитанные на долгосрочную перспективу и учитывающие стратегические цели и ориентиры деятельности предприятия. Следовательно, стратегия развития исследуемого предприятия ООО МФО «Фристайл» и стратегия развития его персонала должны быть взаимозависимыми.

В результате проведенного исследования и анализа процессов формирования и управления компетенцией персонала, нами может быть предложена следующая схема разработки стратегии управления развитием персонала. Процесс разработки стратегии управления развитием персонала ООО МФО «Фристайл» показан на рисунке 3.3.

При этом, стратегия развития персонала может представлять собой обобщающую модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей организации (рис. 3.4).

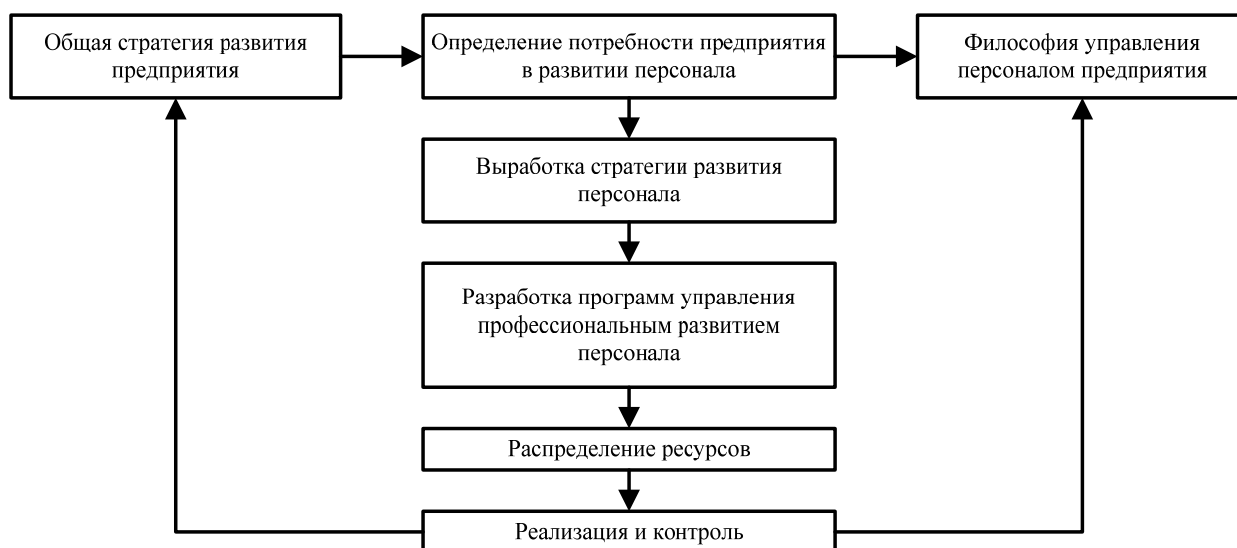


Рис. 3.3. Процесс разработки стратегии управления развитием персонала ООО МФО «Фристайл»

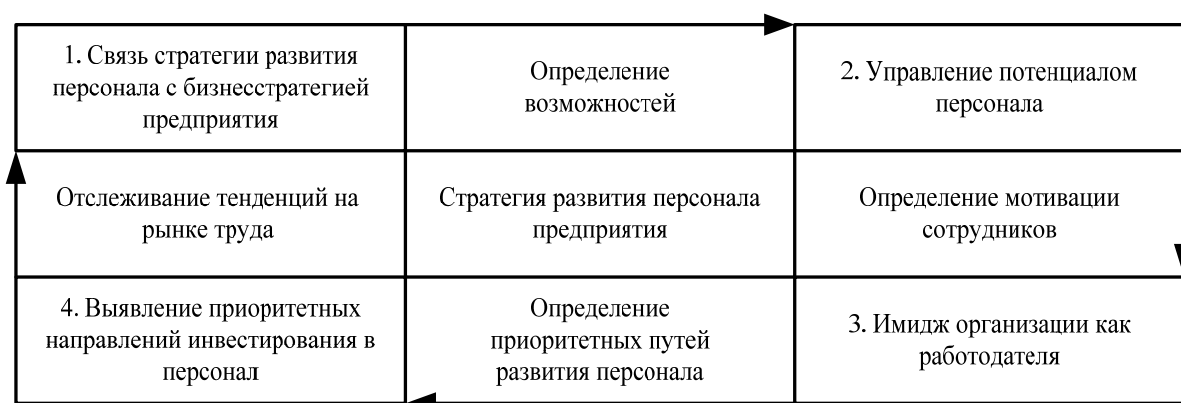


Рис. 3.4. Организационно-экономическая модель стратегии развития персонала исследуемой организации

Для ООО МФО «Фристайл» могут быть предложены следующие компоненты стратегии развития персонала:

- цели и задачи организации, которые определяют потребности в профессиональном развитии сотрудников и направления подготовки персонала, занятого в определенных областях деятельности организации;

- оценка личностного трудового потенциала и результатов труда, которая позволяет выявить направления для лучшего использования работников в соответствии с интересами организации;

- обучение, которое обеспечивает подготовку работников по программам, ориентированным на решение задач организации;
- служебно-профессиональное продвижение как один из элементов системы профессионального развития поддерживает процессы, связанные с изменением должностного или квалификационного статуса работников;
- мотивация и стимулирование, которые обеспечивают необходимый уровень заинтересованности со стороны сотрудников организации в развитии;
- стили и методы управления, влияющие на структуру потребностей, содержание и реализацию процесса развития персонала;
- корпоративная культура. В условиях стратегического управления чрезвычайно важно инициирование самосовершенствования и саморазвития у работников путем создания социальной среды, в которой поддерживается инициатива, стремление к достижениям, инновационность, сотрудничество;
- информационные элементы: анализ рынка образования; анализ предложений и спроса на образование внутри организации; персонифицированная система данных о развитии кадров; результаты аттестации и оценки работы персонала, их анализ позволяет определить последовательность развития персонала.

В ООО МФО «Фристайл» целесообразно использовать комплекс технологий выявления потребностей в обучении:

- анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых работников;
- анализ результатов деятельности новых работников в период введения в должность;
- анализ результатов оценки (аттестации) работников;
- анкетирование руководителей подразделений и сотрудников (данный метод целесообразно применять для оперативного выявления потребностей в обучении больших групп специалистов по профессиональной тематике);
- интервьюирование руководителей подразделений и сотрудников (изменения в рамках отдельных подразделений и направлений работы);

- анализ изменений технологии работы конкретных сотрудников;
- анализ ожидаемых кадровых изменений внутри организации.

Кроме того, при планировании обучения сотрудникам отдела кадров ООО МФО «Фристайл» целесообразно рассмотреть необходимость включения в план всех возможных сочетаний категорий сотрудников и тем обучения.

Необходимо наметить приоритеты тех или иных тем обучения для конкретных категорий сотрудников.

При планировании необходимо сориентироваться относительно применимости организационных форм обучения для тех или иных тем обучения и категорий сотрудников. Так, направлять сотрудников на открытые семинары и конференции, являющиеся наиболее дорогим видом обучения, целесообразно в ограниченном числе случаев:

- малочисленность категории сотрудников, подлежащей обучению, (например, узкие специалисты, а также высшее руководство компании);
- отсутствие в организации собственных высококвалифицированных специалистов по предполагаемой теме обучения;
- необходимость обмена опытом с представителями других организаций.

Закрытые (корпоративные) учебные мероприятия, в т.ч. семинары, циклы семинаров, курсы целесообразно планировать в тех случаях, когда удастся сформировать однородную группу по необходимому направлению обучения из сотрудников организации.

Наставничество с точки зрения планирования существенно отличается от других форм обучения. Компонентами плана должны являться пара наставник – наставляемый, а также основные цели наставничества в виде передаваемых знаний и навыков в профессиональной и/или управленческой области. Наставничество подразумевает гибкое реагирование наставника на изменения в организации и динамику развития наставляемого. Поэтому в ООО МФО «Фристайл» не целесообразно составлять четкий и подробный тематический план работы с наставником на год.

Целесообразно также и изменение системы оплаты наставников: 30% выплачивать после успешного прохождения сотрудником испытательного срока, 30% - через полгода работы новичка, 40% - по истечении года.

При планировании внутрифирменного обучения акцент в организации делался в большей степени на развитии индивидуальной компетенции работников, однако как показало исследование необходимо уделять внимание и укреплению связи между людьми, повышению взаимопонимания, а также формированию инновационного потенциала компании. Сеть знаний в компании складывается из группы сотрудников, связанных между собой потоками обмена информации. Эти потоки могут быть организованы посредством как электронных и бумажных носителей (обмен явными знаниями), так и совместной деятельности: в ходе личной коммуникации передаются сведения, не циркулирующие по публичным каналам (обмен неявными знаниями).

Целесообразно вовлечь в коммуникационный процесс тех работников, которые обладают высоким инновационным потенциалом – способностью к восприятию новой информации, приращению своих профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождению решения нестандартных проблем и новых методов выполнения типичных задач.

Кроме привычных курсов повышения квалификации, семинаров и тренингов, предлагаемая система стратегического развития персонала должна предусматривать:

- коучинг, наставничество и их дистанционные формы;
- внутренние и внешние стажировки с целью обучения (секондмент) – работа на другой позиции в своей или внешней компании в течение определенного времени с целью приобретения необходимых навыков;
- корпоративные конференции, сессии по обмену знаниями;
- обучение действием;
- компьютерные средства обучения, корпоративные блоги, wiki, различные формы электронных библиотек, интернет – порталы;
- наблюдение за работой коллег с целью обучения;

– видеокурсы, аудиокурсы, mobile – learning.

Так, корпоративный Интернет-портал может носить обучающий характер, когда сами сотрудники пополняют сайт полезными для работы материалами, ведут блоги с целью обмена знаниями. Целесообразно, например, создание электронных учебников, корпоративной библиотеки, где будут собираться, накапливаться и храниться различные обучающие материалы, доступные для всех работников организации. Руководители могут вести блоги на портале, что, кроме того, будет способствовать движению информации «сверху вниз». Это может быть и комментарий о прочитанной научной литературе, описание рационализаторских предложений, рассуждения на тему стратегии, рассмотрение опыта решения конфликтной ситуации и т.п.

Корпоративные конференции также направлены на обмен знаниями. Здесь сотрудники могут делиться интересными идеями. Таки собрания могут состоять либо из выступлений, либо могут дополняться обсуждением для будущего применения на практике.

Одной из существенных проблем в развитии компетенции персонала ООО МФО «Фристайл» стала проблема отсутствия заинтересованности и симулирования персонала в развитии. Для этого необходимо разработать и закрепить в локальных нормативных актах организации систему оплаты и стимулирования труда, дифференцирующую размер доходов в зависимости от квалификации и вклада каждого работника:

- сначала определяются коэффициенты расчета выплат, соответствующие сложности работы;
- составляется комплекс показателей, описывающих каждую квалификационную категорию;
- определяются правила и порядок присвоения работникам квалификационных категорий, для чего необходимо создать тарифно-квалификационную комиссию из специалистов организации. Составляется положение об аттестации, на основании которого проходит присвоение и подтверждение разрядов;

– устанавливается комплекс показателей ежемесячной оценки личного трудового вклада. Система премирования позволит поощрять не только хорошо обученных работников, но и тех, кто отличается лучшими трудовыми показателями, а также корректировать возможные отклонения.

Проведенное исследование показало, что хотя в организации в кадровых документах и заложена необходимость формирования кадрового резерва управленцев и специалистов, на практике в силу сложившихся экономических условий, информация по данной технологии не была доведена в должном объеме до работников и в последствии данное направление кадровой работы не было реализовано. В связи с этим представляется целесообразным уточнить основные направления деятельности кадровой службы и руководства организации по внедрению системы кадрового резерва в ООО МФО «Фристайл»

Для повышения общего уровня компетентности работников, состоящих в резерве, могут быть выбраны следующие направления:

– занятия в специальных учебных заведениях, повышение квалификации, переподготовка, участие в семинарах – с целью обновления и расширения знаний в области менеджмента, заполнения пробелов имеющегося образовательного уровня, освоения дисциплин, необходимых для эффективного управления;

– обучение с привлечением специалистов подразделений, отделов и внештатных сотрудников – для комплексного изучения кандидатами производственных, технических, экономических, юридических вопросов, что позволит повысить уровень компетентности будущих руководителей;

– обучение по индивидуальному плану – самостоятельный анализ имеющихся знаний и опыта, выявление слабых мест и получение недостающей информации;

– замещение штатного руководителя на период его отсутствия – приобретение практического опыта управленческой деятельности,

организаторских навыков, опыта принятия и реализации решений в должности, на которую готовится «резервист»;

- наставничество дает возможность кандидату резерва наблюдать непосредственно за работой руководителя, анализировать его действия и перенимать опыт;

- стажировка на «родственных» предприятиях (обмен опытом).

Таким образом, новая кадровая стратегия предполагает сделать акцент на развитии персонала как на основном источнике будущего успеха микрофинансовой организации.

3.3. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

На основе результатов проведенных исследований и разработанных рекомендаций в кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл» выделены основные направления развития персонала:

- подбор и расстановка персонала;
- развитие персонала (обучение, повышение квалификации);
- работа с резервом на выдвижение.

В соответствии с этими направлениями развития кадровой стратегии необходимо предусмотреть определенные затраты на 2017-2018 гг. (табл. 3.3), в частности:

- расходы на осуществление мероприятий по подбору сотрудников;
- расходы на осуществление мероприятий по внутрифирменному обучению персонала;
- расходы на проведение тренингов.

Системный подход в подготовке и проведению тренингов для сотрудников позволяет выработать оптимальный путь преодоления наиболее актуальных проблем, оценить и закрепить навыки, выработанные в ходе корпоративного обучения, а следовательно, повышения эффективности и достижения желаемых результатов. Если говорить об экономическом эффекте

от тренинга, то он достигает своего максимума в течение первых двух месяцев, а затем стабилизируется.

Таблица 3.3

Смета расходов ООО МФО «Фристайл» на мероприятия по развитию персонала на 2017-2018 гг.

Мероприятия	Затраты на 2017 г., руб.	Затраты на 2018 г., руб.
1. Подбор сотрудников		
планирование и прогнозирование потребности в кадрах	20000	15000
связь со службами занятости, учебными заведениями и иными «поставщиками» работников	30000	25000
анализ кадрового потенциала, его оценка, маркетинг	25000	20000
профессиональная и социально-психологическая адаптация сотрудников	45000	40000
2. Внутрифирменное обучение персонала		
Обучение взаимодействию с внешними стейкхолдерами - потребителями	60000	50000
Переподготовка и повышение квалификации	75000	60000
3. Проведение тренингов		
Проведение корпоративных тренингов, корпоративных конференций	150000	100000
Итого	405000	310000

Вполне можно понять колебания руководителей небольших компаний, в частности ООО МФО «Фристайл», когда вопрос касается инвестиций в развитие персонала. Управление развитием персонала требует определенных затрат: как финансовых, так и временных. Очевидно, что любой руководитель не только хочет получить возврат на вложенные средства, но и рассчитывает на дополнительную прибыль после обучения персонала.

Среди целей, которые преследует оценка эффективности развития персонала можно перечислить следующие²⁸:

- планирование бюджета и установление доли затрат на обучение в общих затратах на производство;
- выбор оптимальных форм и методов обучения персонала;
- подбор наиболее эффективной инструментальной базы сравнения рентабельности обучения другими инвестициями, повышающими эффективность организации.

Чтобы выяснить, насколько рентабелен процесс развития сотрудников, руководству ООО МФО «Фристайл» нужно прибегнуть к мониторингу его результатов. Существует различные способы оценки экономической эффективности развития персонала. В общем случае под эффективностью понимают соотношение между показателями после проведения мероприятий по развитию персонала и показателями полных затрат за тот же период. Таким образом, при суммировании и приведении показателей к одному моменту времени, эффективность будет определяться как разность вклада в прирост результата и величины затрат.

В качестве методов оценки эффективности развития персонала могут быть использованы следующие мероприятия:

- квалификационное тестирование до и после обучения;
- анкетирование обучающихся;
- открытое обсуждение программы обучения;
- наблюдение за поведением сотрудников на рабочем месте.

Просчитать эффективность отдачи от затрат на реализацию мероприятий по развитию персонала можно по следующей формуле:

$$Э_о = (Д-З)/З*100\%, \quad (3.1)$$

²⁸ Технологии управления развитием персонала и методы оценки их эффективности Электронный ресурс: режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63427-red-qqq-15-m3-tehnologii-upravleniya-razvitiem-personala>

Сделать это можно через определенный период времени, когда начнет проявляться эффект от проведенных мероприятий.

То есть, с уверенностью судить о том, что предложенные мероприятия, направленные на совершенствование кадровой стратегии организации, помимо выполнения основного своего предназначения приносят для организации высокий экономический эффект, а также повышают эффективность управления персоналом, можно только после реализации этих мероприятий.

Результатами эффективной реализации стратегии развития персонала, выступающими в качестве критериев оценки эффективности, могут быть следующие показатели:

- повышение скорости работы сотрудников организации;
- изменение реакции сотрудников на форс-мажорные ситуации;
- снижение потерь от неверной оценки ситуации и необдуманных поступков работников;
- укрепление коллективного сознания сотрудников, навыков командной работы;
- сближение интересов работника с интересами компании.

Следует отметить, что вложение средств и трудозатрат в собственный персонал – одна из наиболее выгодных долгосрочных инвестиций. Темпы развития бизнеса делают эффективность недостаточным условием для выживания и процветания. Необходимо действовать быстро и, вместе с тем, гибко, отвечать высоким стандартам, которые предъявляет рынок, продуктивно работать в коллективе и переключаться между разными видами деятельности. Организовать простые курсы повышения квалификации – это меньшее, что может сделать работодатель. Управление стратегическим развитием персонала должно производиться на всех уровнях и быть одним из приоритетных видов деятельности организации.

В целом реализация данной кадровой стратегии будет способствовать укреплению позиции предприятия в бизнес – среде, а также благодаря своей

гибкости и адаптивности к внешним условиям развитию стратегической устойчивости ООО МФО «Фристайл».

Результаты проведенных исследований позволяют сформулировать следующие выводы:

1) Разработаны стратегические цели развития управления ООО «МФО «Фристайл», которые включают в себя:

- рост прибыли предприятия;
- увеличение доли рынка.

2) На основе и с учетом стратегических целей развития организации сформулированы стратегические цели развития персонала ООО «МФО «Фристайл», такие как:

- повышение квалификации сотрудников организации на всех уровнях;
- формирование готовности персонала к обучению и освоению новых видов продукции;
- поиск специалистов отвечающих требованиям необходимой квалификации и потребностям организации;
- формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников.

3) Предложена кадровая стратегия ООО МФО «Фристайл», которая должна быть тесно увязана с бизнес-стратегией организации, а также с ее миссией и целями. Предложенная модель выбора кадровой стратегии должна базироваться на оценке внешних и внутренних факторов, а также стратегическом соответствии кадровой стратегии, бизнес-стратегии, жизненному циклу организации и стратегии достижения конкурентных преимуществ. Главная цель кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл» заключается в обеспечении максимально эффективного использования кадрового потенциала предприятия, его способности не только быстро и эффективно адаптироваться к изменениям социально – политических и

внешних экономических факторов, но и активно инициировать и успешно внедрять необходимые изменения и инновации.

4) В кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл» выделены стратегия подбора и расстановки персонала; стратегия развития персонала; стратегия работы с резервом на выдвижение. В рамках каждой стратегии предложены конкретные практические мероприятия.

5) Для развития стратегических подсистем набора, развития и формирования кадрового резерва на ООО МФО «Фристайл» нами были разработаны следующие направления совершенствования выделенных направлений:

- установление тесного сотрудничества с образовательными учреждениями региона;
- внедрение системы непрерывного индивидуализированного обучения персонала;
- внедрение системы электронного обучения;
- проведение корпоративных конференций, направленных на обмен знаниями между сотрудниками предприятия;
- разработка и закрепление в локальных нормативных актах предприятия системы оплаты и стимулирования труда, дифференцирующую размер доходов в зависимости от квалификации и вклада каждого работника.

6) Обоснованы методические подходы к оценке эффективности стратегии развития персонала ООО МФО «Фристайл», включающие критерии и методы оценки эффективности.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по формированию стратегии развития персонала ООО МФО «Фристайл» позволят ему закрепить свои позиции как в качестве конкурентного предприятия микрофинансирования, так и в качестве привлекательного работодателя на рынке.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате исследований, проведенных в рамках данной бакалаврской работы, сделаны следующие выводы и разработаны рекомендации:

1) Установлено, что стратегическое развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной/управленческой компетентности персонала организации для более эффективного достижения ее целей и задач в долгосрочной перспективе.

Стратегическое развитие персонала должно основываться на концепции систематического обучения сотрудников организации, которая подразумевает непрерывное использование различных обучающих методик (от тренинга до профессиональной переподготовки кадров) с целью повышения конкурентоспособности персонала посредством роста образовательного, профессионального и квалификационного уровня сотрудников организации.

2) Установлено, что обучение персонала – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п. Основная цель обучения персонала - обеспечить такую квалификацию кадров организации, которая позволит качественно выполнять возложенные на них функции и задачи.

3) Разработаны методические подходы к исследованию стратегии развития персонала организации. В качестве основного метода исследования выбран метод социологического исследования, основанный на анкетировании, сотрудников ООО МФО «Фристайл».

4) Анализ технологий формирования и реализации кадровой стратегии организации, проведенный на основе анкетного опроса 50 сотрудников, выявил следующие моменты:

- 73% респондентов указали, что в процесс стратегического кадрового планирования вовлечены сотрудники всего коллектива;

- 93% опрошенных отметили, что самым действенным рычагом воздействия на персонал является система экономического стимулирования;

- с точки зрения 63% респондентов, весь трудовой коллектив должен иметь представление о содержании кадровой стратегии;

- 73% респондентов, считают, что нецелесообразно экономить на затратах на персонал, так как персонал – это главный ресурс организации, который и приносит дополнительный доход, а, следовательно, экономия на кадрах неизбежно приведет к падению объема продаж и валовой прибыли.

5) Установлены следующие недостатки процесса стратегического управления персоналом ООО МФО «Фристайл»:

– недостаточная адекватность стратегических целей организации изменившейся внешней бизнес – среде;

– отсутствие общего взгляда на будущее развитие персонала;

– слабая ориентация на формирование благоприятного имиджа персонала предприятия;

– недостаточное вовлечение линейных руководителей и ведущих специалистов в процесс разработки и принятия кадровых стратегических решений;

– односторонний взгляд на персонал, как средство достижения производственных показателей.

6) Выявлены недостатки в развитии персонала организации:

– недостаточное внимание уделяется развитию персонала;

– отсутствует материальное стимулирование развития персонала;

– повышение квалификации, обучение персонала не приносит с собой никаких существенных изменений в оплате труда либо карьерном росте сотрудников предприятия;

– преобладание на предприятии только внутрипроизводственного обучения сотрудников;

– ограниченный круг технологий развития персонала;

- технологии планирования и управления служебной карьерой сотрудников кадровой политикой не предусмотрены;

- отсутствие информации о необходимых условиях и критериях продвижения работников по карьерной лестнице.

7) Установлено, что в организации применяются следующие виды переподготовки персонала: 77% респондентов отметили официальное обучение на рабочем месте, когда к новичку прикрепляют наставника – более опытного сотрудника; 50% отметили неофициальное обучение коллегами (руководителем) на рабочем месте; только 17% указали на то, что с ними были проведено специальное обучение на курсах в специально отведенном помещении. В ООО МФО «Фристайл» не предусмотрена работа с резервом руководящих кадров. В организации нет четко обозначенной стратегии развития персонала, задачей ООО «МФО «Фристайл» в области развития персонала является формирование у каждого работника мотивации к профессиональному развитию.

8) Разработаны стратегические цели развития управления ООО МФО «Фристайл», которые включают в себя:

- рост прибыли организации;
- увеличение доли рынка.

9) На основе и с учетом стратегических целей развития организации сформулированы стратегические цели развития персонала ООО МФО «Фристайл» такие как:

- повышение квалификации сотрудников организации на всех уровнях;
- формирование готовности персонала к обучению и освоению новых видов продукции;
- поиск специалистов отвечающих требованиям необходимой квалификации и потребностям организации;
- формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников.

10) Обоснованы затраты на реализацию стратегии развития персонала организации, в частности на следующие мероприятия:

- подбор сотрудников;
- внутрифирменное обучение персонала;
- проведение тренингов.

Результатами эффективной реализации стратегии развития персонала ООО МФО «Фристайл», выступающими в качестве критериев оценки эффективности, могут быть следующие показатели:

- повышение скорости работы сотрудников организации;
- изменение реакции сотрудников на форс-мажорные ситуации;
- снижение потерь от неверной оценки ситуации и необдуманных поступков работников;
- укрепление коллективного сознания сотрудников, навыков командной работы;
- сближение интересов работника с интересами компании.

В целом, говоря о практическом значении результатов работы, можно утверждать, что реализация стратегии развития персонала будет способствовать укреплению позиции предприятия в бизнес – среде, а также благодаря своей гибкости и адаптивности к внешним условиям развитию стратегической устойчивости ООО МФО «Фристайл».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акимов А. Условия возврата: инвестиции в персонал // Справочник по управлению персоналом. 2012. №8. С.30 – 34.
2. Аксенова Е., Прохорова Д., Гаврилова О. Обучение перспективного кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2014. №4. С.83 – 89.
3. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. 2013 №3. С.79 – 84.
4. Алмазов О. HR – стратегия в условиях аутсорсинга // Справочник по управлению персоналом. 2013. №4. С.46 – 50.
5. Алмазов О. Обучение рабочих: актуальные знания без потери эффективности // Справочник по управлению персоналом. 2014. №11. С.72 – 85.
6. Анучкина А. Когда необходима адаптация // Справочник по управлению персоналом. 2013. №9. С.42 – 47.
7. Астахова Н.И., Москвитин Г.И. Теория управления. Учебное пособие для бакалавров. М: Юрайт, 2014. 375с.
8. Афанасьев В.Я. Теория менеджмента. М.: Юрайт, 2014. 665с.
9. Ахтариева Л. Формирование системы стратегического управления человеческими ресурсами в региональной многоотраслевой компании // Человек и труд. 2014. №10. С.59 – 63.
10. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
11. Баранова И. Построение системы мотивации на производстве // Справочник по управлению персоналом. 2013. №9. С.58 – 64.
12. Башмаков В.И. Управление социальным развитием персонала : учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / В. И. Башмаков, Е. В.

Тихонова. — 2-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2014. — 240 с.

13. Бикбулатов А. Стратегическая матрица T & D: фокус на эффективность // Справочник по управлению персоналом. 2014. №6. С.104 – 109.

14. Бодрова О. Инструменты развития карьеры: оптимальный выбор при минимальных затратах // Справочник по управлению персоналом. 2014. №5. С.116 – 119.

15. Бодрова О. Управление карьерой: легко понять, трудно реализовать // Справочник по управлению персоналом. 2014. №4. С.114 – 117.

16. Бородин А., Шаш Н., Шаш А. Основные подходы к оценке эффективности труда персонала // Человек и труд. 2013. №10. С.54 – 57.

17. Бражник М., Ермакова О. Профессиональные курсы: нематериальный аспект мотивации // Справочник по управлению персоналом. 2015. №1. С.40 – 42.

18. Булатов А. Методика расчета и оценки профессиональной готовности кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2015. №1. С.78 – 84.

19. Вавилов С.Ю., Хачатуров А.Е. Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №1. С. 4 – 11.

20. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник. М: Проспект, 2013. 688с.

21. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2014, 296с.

22. Вишнякова М. Управление собственными мотивами: построение карьеры // Справочник по управлению персоналом. 2013. №10. С.106 – 109.

23. Волхонская С. Управление преемственностью: практическое решение // Справочник по управлению персоналом. 2014. №9. С.27 – 33.

24. Галка В., Аксенова Е., Филиппова Е., Гаврилова О. Развитие кадрового потенциала: реализация программы // Справочник по управлению персоналом. 2014. №1. С.68 – 73.
25. Голованова О. Карьерные возможности для молодых: опыт компании // Справочник по управлению персоналом. 2014. №3. С.83 -85.
26. Гонова А. Приоритетные направления кадровой политики в современных условиях // Проблемы теории и практики управления. 2014. №7. С.45 – 53.
27. Греш М.В. Компетенция персонала // Отдел кадров коммерческой организации. – 2015. - № 4.
28. Громова И. Вычисляем уровень текучести кадров // Справочник по управлению персоналом. 2015. №1. С.85 – 89.
29. Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации. Учебное пособие. Краснодар: КИМПпИМ, 2015. 266с.
30. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра – М, 2013. 300с.
31. Ефремов А.В. Стратегия управления персоналом – составляющая стратегии управления организацией // Кадры предприятия. 2014. №9. С. 49 –52.
32. Жижерина Ю. Разработка систем мотивации для рабочих // Справочник по управлению персоналом. 2013. №12. С.46 – 52.
33. Загурская Е. Методы подбора и удержания нужного сотрудника // Справочник по управлению персоналом. 2012. №12. С.98 – 103.
34. Зайцева Ю. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности // Управление развитием персонала. – 2011. - № 3. С. 196-208.
35. Истомина Т., Карпов А., Маркина К. Профилактика кадровой текучести: Причины и способы предотвращения // Справочник по управлению персоналом. 2014. №7. С.59 – 63.
36. Капитонов А., Ужакина Ю. Аудит корпоративной системы обучения и развития персонала // Справочник по управлению персоналом. 2014. №3. С.58 – 66.

37. Кибанов А., Каштанова Е. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. Изд-во: Проспект, 2014. 264с.

38. Киселев А. Кадровый резерв: факторы успеха // Справочник по управлению персоналом. 2014. №5. С.72 – 77.

39. Киселев А. Системы карьерного развития для разных управленческих и должностных уровней // Справочник по управлению персоналом. 2014. №2. С.85 – 93.

40. Клименко О. И., Семененко С. В. Теория и методология исследования конкурентного потенциала торговой организации. Монография / О. И. Клименко, С. В. Семененко. Белгород, 2013.

41. Куприянчук Е., Щербакова Ю. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. М.: Риор, 2013. 255с.

42. Куянцева Э. Аутсорсинг рекрутмента: правила эффективности // Справочник по управлению персоналом. 2013. №7. С.34 – 40.

43. Лейкина Я. Программа адаптации: наблюдение, обучение, сопровождение // Справочник по управлению персоналом. 2014. №3. С.12 – 15.

44. Литвинова И. Стратегия управления изменениями // Справочник по управлению персоналом. 2013. №3. С.71 – 75.

45. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уровни эффективного HR- менеджмента. М.: Дело, 2013. 424с.

46. Маличенко И.П. Современный взгляд на управление знаниями в организации: от теории к инструментам и технологиям // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. №2. С.84 – 91.

47. Мансуров, Р.Е. Оценка эффективности обучения персоналом. [Электронный ресурс]. – ссылка: <http://psyfactor.org/lib/mansurov3.htm>.

48. Мариничева М. Система оперативного обучения – фактор коммерческого успеха // Справочник по управлению персоналом. 2013. №3. С.24 – 28.

49. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2013. - 492 с.
50. Мацковская М. Стратегическое HR – планирование // Справочник по управлению персоналом. 2014. №11. с.43 – 48.
51. Миргород И.А., Парфенова Е.Е. Обучение персонала - ключевой процесс в системе менеджмента качества предприятия. – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY9/education.htm>
52. Митрофанова Е.А., Свистунов В.М., Каштанова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Организация обучения и профессиональное образование персонала. Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект. 2012.
53. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
54. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Организация обучения, дополнительное профессиональное образование персонала: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
55. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2015. 561с.
56. Мошенникова Д. Совершенствуем систему мотивации: нематериальные стимулы // Справочник по управлению персоналом. 2013. №8. С.53 – 57.
57. Награльян А. Оценка и развитие компетенций работников: вектор на опережение // Справочник по управлению персоналом. 2013. №8. С.29 – 34.
58. Одегов Р., Руденко Г. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2014. 513с.
59. Одегов Ю, Лабаджян М. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Юрайт, 2014. 444с.
60. Ойвенталь А.В. Реализация кадровой стратегии организации// Проблемы теории и практики управления. 2013. №4. С. 61– 63.

61. Олина Н. Первичная адаптация рабочих, инженерного состава и специалистов производства // Справочник по управлению персоналом. 2014. №3. С.38 – 46.
62. Опарина Н.Н. Оценка эффективности кадровой стратегии// Справочник по управлению персоналом. 2014. №7. С. 94 – 100.
63. Осипова Т. Каскадирование стратегических целей в HR-задачи: правила и ошибки // Справочник по управлению персоналом. 2013. №8. С.24 – 28.
64. Охунова Н. Современные стратегии развития карьеры сотрудников // Справочник по управлению персоналом. 2014. №4. С.17 – 20.
65. Охунова Н. Стратегический план развития кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2014. №9. С.12 – 15.
66. Повольнова В. Система непрерывного обучения в формате Lean технологии // Справочник по управлению персоналом. 2015. №1. С.70 – 77.
67. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.
68. Попазова О.А., Прозоровская К.А. Модели стратегического управления персоналом. Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. 129с.
69. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.
70. Свергун О. Стимулирование инициативы сотрудников: план действий // Справочник по управлению персоналом. 2014. №10. С.46 – 51.
71. Смолева Е. Инструменты оценки компетенций при найме // Справочник по управлению персоналом. 2015. №1. С.29 – 34.
72. Тебекин А.В. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2015. 182с.
73. Шаталова Н.И., Эсаулова И.А. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. М.: Инфра–М, 2015. 240с.
74. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. М.: Академкнига ИКЦ, 2012. 596 с.

ГЛОССАРИЙ

Обучение персонала – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей.

Переподготовка кадров – это обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Повышение квалификации кадров – это обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности, приведение в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста.

Повышение квалификации кадров – это обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности, приведение в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста.

Подготовка кадров – это планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организации.

Стратегия развития персонала – это особый набор приоритетных направлений инвестирования в человеческий капитал.

**АНКЕТА ПО ИЗУЧЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ
ООО МФО «ФРИСТАЙЛ»**

Исследование проводится с целью изучения состояния и перспектив развития кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл». Просим Вас принять участие в данном исследовании.

Заранее благодарим Вас за сотрудничество!

1. Считаете ли Вы необходимым в современных условиях развития бизнес – среды разрабатывать стратегию управления персоналом как элемент будущей стабильности организации?

- а. да, стратегия управления персоналом – это залог будущего успеха;
- б. стратегия управления персоналом – необязательный элемент функционирования предприятия;
- в. стратегия управления персоналом отвлекает от оперативных задач и целей

2. Интересы какой части трудового коллектива Вашей организации учитываются при разработке и принятии кадровых стратегических решений?

- а. всего коллектива;
- б. наиболее квалифицированных работников;
- в. руководителей среднего звена;
- г. руководителей высшего звена;
- д. неформального окружения руководителя.

3. Соответствует ли состав и структура трудового коллектива имеющимся долгосрочным целям в отношении персонала организации?

- а. полностью соответствует;
- б. частично соответствует;
- в. категорически не соответствует.

4. Какие , по Вашему мнению, рычаги управления персоналом являются наиболее действенными для реализации стратегии управления персоналом предприятия?

- а. система экономического стимулирования за счет зависимости заработной платы от финансовых результатов труда;
- б. система экономических санкций и штрафов за отступление от распоряжений руководства;
- в. система административного контроля с угрозой увольнения за несоответствующее выполнение должностных обязанностей.

5. Соответствует ли, по Вашему мнению, существующая кадровая стратегия организации изменяющимся условиям внешней среды?

- а. полностью соответствует и корректируется в зависимости от внешних и внутренних изменений;
- б. не полностью соответствует, редко усовершенствуется;
- в. совершенно не соответствует, не учитывает внешние и внутренние изменения.

6. Какие из нижеперечисленных элементов кадровой стратегии имеются в Вашей организации?

- а. формы и методы привлечения персонала;
- б. система оценки кадров;
- в. технологии обучения и переподготовки персонала;
- г. система вознаграждений для сотрудников;
- д. процедура формирования кадрового резерва;
- е. механизмы укрепления корпоративной культуры;

7. Существует ли в Вашем подразделении стратегический план работы?

- а. да, существует и непосредственно выполняется;
- б. да существует, но формально;
- в. отсутствует

8. Как Вы считаете, должен ли весь трудовой коллектив иметь представление о содержании стратегии управления персоналом организации?

- а. да, весь трудовой коллектив должен знать об элементах стратегии управления персоналом;
- б. только отдельные категории работников должны быть уведомлены о кадровой стратегии предприятия;
- в. стратегия управления персоналом должны быть известна только руководителям и ведущим специалистам;
- г. об элементах кадровой стратегии должны знать только топ – менеджеры предприятия.

9. Согласны ли Вы с утверждением, что вложения в персонал – это вложения в будущее развитие предприятия?

- а. да согласен, нельзя экономить на затратах на персонал;
- б. вложения в персонал должны быть соразмерны с вложениями в другие ресурсы предприятия;
- в. персонал играет лишь вспомогательную роль на предприятии, а системообразующая роль принадлежит производству;
- г. необходимо экономить на персонале и вкладывать средства в технологию.

10. Как часто, по Вашему мнению, должны вноситься коррективы в стратегию управления персоналом?

- а. не реже, чем раз в год;
- б. раз в три года;
- в. как минимум раз в 5 лет;
- г. не чаще чем раз в 10 лет.

11. Какие из нижеперечисленных путей покрытия потребностей в персонале будут наиболее актуальны в перспективе?

- а. сотрудничество с ведущими учебными заведениями города и области;
- б. привлечение посреднических фирм для подбора персонала и консультантов по найму;
- в. использование собственных внутренних резервов;
- г. заключение лизинговых соглашений с другими работодателями на определенных условиях предоставления трудовых ресурсов;
- д. организация сообщений в СМИ и специализированных изданиях, Интернете;
- е. участие в различных профессиональных ярмарках, конференциях, фестивалях с целью вербовки потенциальных кадров;
- ж. переманивание сотрудников у конкурентов.

12. Какими из нижеприведенных способов чаще всего пользуется Ваша компания при найме персонала?

- а. объявления в средствах массовой информации
- б. обращение в Государственную службу занятости
- в. обращение в ВУЗы и другие учебные заведения
- г. обращение в кадровые агентства
- д. личные связи и знакомства
- е. проведение «ярмарок вакансий» на предприятии
- ж. объявление на предприятии

13. Сколько времени в вашей компании уходит на поиск и подбор необходимого специалиста?

- а. менее 1 недели
- б. от 1 недели до 1 месяца
- в. от 1 месяца до 3 месяцев
- г. свыше 3 месяцев

14. Как часто в Вашей организации проходит профессиональное обучение работников?

- а. раз в несколько лет
- б. ежегодно
- в. 2-3 раза в год
- г. 4-5 раз в год и чаще

15. Насколько, по Вашему мнению, полученный при обучении материал соответствует работе Вашего подразделения?

- а. соответствует в полной мере
- б. слабо соответствует
- в. не соответствует

16. Каким образом Ваша организация проводит профессиональную переподготовку своих работников?

- а. повышение квалификации в учреждениях начального профессионального образования
- б. курсы на предприятии в специально отведенном помещении
- в. официальное обучение на рабочем месте (наставник)
- г. неофициальное обучение коллегами (руководителем) на рабочем месте
- д. обучение в специализированных сервисных центрах производителей оборудования
- е. переподготовка не осуществляется

17. Формируется ли в Вашей организации резерв на выдвижение?

- а. да;
- б. нет.

18. Как долго сотрудники Вашей организации находятся в кадровом резерве?

- а. менее 1 года
- б. от 1 года до 5 лет
- в. от 5 до 10 лет
- г. более 10 лет

19. Какому из критериев комиссия по зачислению в резерв уделяет наибольшее внимание при отборе кандидата:

- а. стаж работы на предприятии;
- б. образование;
- в. возраст;
- г. общий стаж трудовой деятельности;
- д. личные качества;
- е. профессионально – трудовые характеристики;

20. Какие категории сотрудников чаще других поддаются зачислению в кадровый резерв:

- а. руководители высшего звена;
- б. руководители среднего звена;
- в. руководители низшего звена;
- г. специалисты;
- д. служащие;
- е. рабочие специальности

Сведения о респонденте:

21. Ваш возраст:

- а. менее 25 лет;
- б. от 25 до 30 лет
- в. от 31 до 35 лет
- г. от 36 до 40 лет
- д. от 41 до 50 лет
- е. свыше 50 лет

22. Ваш общий трудовой стаж:

- а. менее 1 года
- б. 2-5 лет;
- в. 6-10 лет;
- г. 11- 15 лет;
- д. 16-20 лет;
- е. 21 – 30 лет;
- ж. более 30 лет

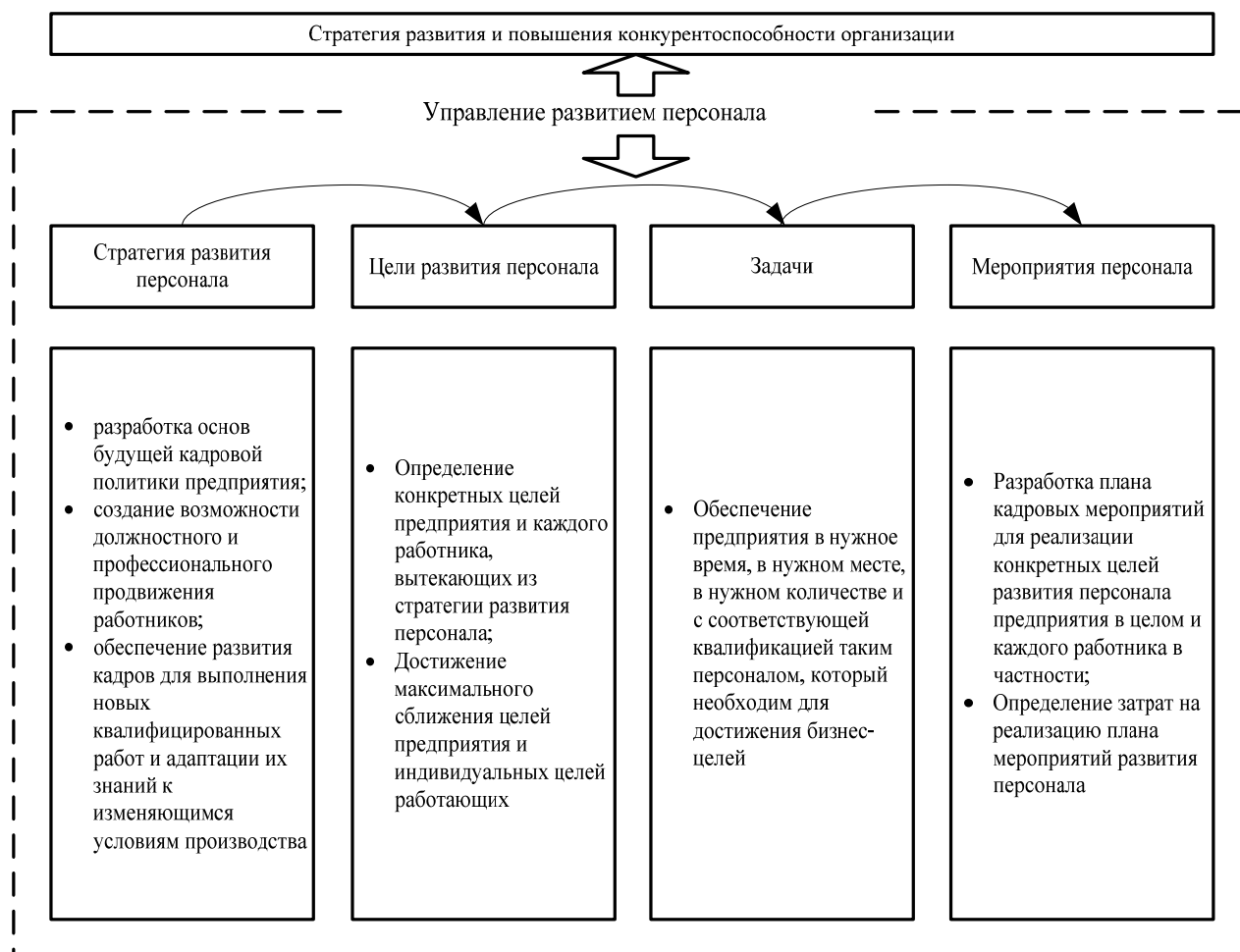
23. Ваш стаж в ООО МФО «Фристайл»:

- а. менее 1 года
- б. 1-3 года;
- в. 4-5 лет;
- г. 6-10 лет;
- д. более 10 лет;

24. Ваше образование

- а. высшее специальное
- б. среднее специальное
- в. среднее общее

ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ЕЕ ПЕРСОНАЛА



Бакалаврская 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 74 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2017 г.

(подпись автора работы)

_____ Т.А. Дуванова _____

(Ф.И.О.)