

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

Тема «Разработка стратегии развития персонала организации
(на примере Закрытого акционерного общества научно производственного пред-
приятия «МедИнж»)

(наименование темы)

Автор работы Крылова Юлия Андреевна

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Автор работы Крылова Юлия Андреевна Группа Мен 51/3

(подпись, инициалы, фамилия)

(номер группы)

Руководитель работы К. э. н., профессор кафедры, С. Ш. Левина

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология

(наименование раздела)

С. Ш. Левина

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента

по проблеме исследования

С. Ш. Левина

Управленческие решения и их

обоснование в рамках изучаемой проблемы

С. Ш. Левина

Нормоконтролер _____

С. Ш. Левина

ПЕНЗА 2017

Аннотация

на бакалаврскую работу Крыловой Юлии Андреевны

на тему: «Разработка стратегии развития персонала организации

(на примере Закрытого акционерного общества научно производственного предприятия «МедИнж»)»

Целью данной работы является разработка мероприятий по изменению и улучшению стратегии развития персонала организации.

Во введении обоснована актуальность темы, поставлена цель написания выпускной квалификационной работы, определены объект и предмет исследования, задачи.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты кадрового планирования в системе управления персоналом предприятия, стратегия управления персоналом, определена сущность и содержание стратегической кадровой работы предприятия.

Во второй главе дана общая характеристика деятельности предприятия ЗАО НПП «МедИнж», проведено исследование состояния персонала предприятия в динамике развития, выполнен анализ существующей системы управления персоналом на предприятии, сформулированы основные выводы и предложения.

В третьей главе представлена разработка мероприятий по практическим разработкам стратегии развития персонала предприятия ЗАО НПП «МедИнж».

Заключение содержит основные выводы и предложению по разработке стратегии развития персонала предприятия ЗАО НПП «МедИнж».

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, 3 полных части, выводы и рекомендации, 9 рисунков, 8 таблиц, список использованной литературы из 40 наименований и 1 приложения.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ..... | 4 |
| 1 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ..... | 6 |
| 1.1 Понятие, значение и классификация стратегий управления персоналом..... | 6 |
| 1.2 Методика разработки и процедура оценки эффективности стратегии управления персоналом..... | 15 |
| 2 КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ЗАО НПП «МЕДИНЖ»..... | 32 |
| 2.1 Характеристика предприятия ЗАО НПП «МедИнж»..... | 32 |
| 2.2 Анализ кадрового состава ЗАО НПП «МедИнж»..... | 38 |
| 2.3 Анализ эффективности управления персоналом ЗАО НПП «МедИнж»..... | 43 |
| 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАО НПП «МЕДИНЖ»..... | 50 |
| 3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом..... | 50 |
| 3.2 Оценка экономической эффективности внедрения рекомендаций от разработки и внедрения стратегии развития персонала предприятия..... | 59 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... | 63 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК..... | 65 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А..... | 69 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ Б..... | 68 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ В..... | 71 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Грамотная кадровая политика – один из основных факторов успешности любой деятельности, тем более это важно для осуществления инновационного экономического проекта. Общая теория управления исходит из базовых положений о том, что организация кадровой политики определяется факторами: - внешней среды, которые включают нормативно-правовую базу, качество персонала и конкретную обстановку на рынке труда; - внутренней среды – уровень организации менеджмента и маркетинга на предприятии, его цели, эффективность организационной структуры компании и управления ей, стиль руководства и состояние условий труда.

Человеческие ресурсы – главный капитал любой организации. От того, насколько эффективна стратегия управления персоналом, зависит, насколько эффективна деятельность компании в целом. Именно поэтому данному направлению в настоящее время придается там много значения. К сожалению, чаще всего отечественные предприятия пытаются скопировать и внедрить у себя западные методики, не всегда применимые в российских реалиях. Стратегия управления персоналом должна быть последовательной и системной. Это значит, что недостаточно просто применить комплекс мер, оторванных от генеральных планов компании. И, разумеется, работу с сотрудниками нельзя прекращать ни на минуту.

Цель бакалаврской работы – является разработка стратегии управления персоналом в организации.

Задачи работы:

- изучить стратегическое управление в системе управления персоналом: теоретический аспект;
- провести комплексный анализ управления персоналом на примере ЗАО НПП «МедИнж»;
- разработать стратегию по управлению персоналом в ЗАО НПП «МедИнж».

Объектом исследования в бакалаврской работе является предприятие ЗАО НПП «МедИнж».

Предметом исследования является стратегия развития персонала.

Методологической и теоретической основой исследования являются общенаучные методы познания и научные подходы к изучению объектов, явлений. Были использованы также методы и принципы предметно-логического, структурно-функционального анализа, экспертных оценок.

Информационная база бакалаврской работы. Исследование базируется на всестороннем изучении трудов отечественных и зарубежных ученых-экономистов, социологов, психологов в области исследования организационного развития предприятия.

Структура бакалаврской работы: введение, три главы, заключение, библиографический список.

Актуальность темы исследования, объект и предмет бакалаврской работы, информационная база выполнения работы, ее структура представлены во введении.

В первой главе изучены понятия и значения стратегии развития персонала предприятия.

Во второй главе проведен комплексный анализ управления персоналом в ЗАО НПП «МедИнж» за 2013-2015 года.

В третьей главе разработана стратегия развития персонала предприятия ЗАО НПП «МедИнж».

Заключение содержит основные выводы и результаты исследования.

1 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

1.1 Понятие, значение и классификация стратегий управления персоналом

Перед тем, как рассмотреть понятие и значение стратегии управления персоналом, было бы логично изучить значение понятия «персонала». Итак, персонал (понимаемый как совокупность сотрудников предприятия) играет важную роль в достижении успеха фирмы на рынке:

- Персонал является носителем фактора производства «рабочая сила», т.е. именно за счет трудовой деятельности персонала, за счет затрат физической, интеллектуальной и психической энергии сотрудников происходит преобразование сырья и комплектующих в готовый продукт и осуществляется оказание услуг. Качество работы персонала, таким образом, исключительно важно для обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке. Хотя, разумеется, сотрудники выполняют свои обязанности при помощи оборудования, и частично они вытесняются из производства благодаря автоматизации, однако именно от сотрудника зависит, насколько эффективно будет использоваться это оборудование.¹

- Как правило, именно персонал взаимодействует с клиентами в сервисных отраслях экономики, фактически формируя у потребителей впечатление о компании, обеспечивая их лояльность и храня информацию об их предпочтениях.

- Персонал в значительной степени является носителем знаний внутри фирмы – как явного знания (касающегося прежде всего регламентов выполнения производственных обязанностей и внутрифирменных взаимодействий; эти знания могут быть в значительной части перенесены на информационные носители и переданы новым сотрудникам, однако, во-первых, это справедливо не для всех знаний, и, во-вторых, усвоение их новыми сотрудниками потребует достаточно длительного обучения), так и неявного знания (неформальных правил поведения внутри компании, которые

¹ Сигида В. Р., Кадыров Т. Е., Семенова Н. К. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1438-1443.

во многом создают ее неповторимую институциональную среду и противопоставляют ее другим фирмам; эти знания, как правило, крайне плохо поддаются формализации и фиксации).

При этом, что касается неформального знания, сотрудники сами по своей инициативе берут на себя его трансляцию новичкам, сохраняя тем самым преемственность внутрифирменных норм поведения. Таким образом, от сотрудников зависит результативность работы компании (под результативностью мы понимаем степень достижения целей компании, как экономических, в первую очередь прибыли, так и неэкономических, например, требуемый уровень безопасности или требуемый уровень качества оказания услуг).

Однако, будучи столь важным для обеспечения как текущего успеха фирмы, так и ее устойчивого развития в долгосрочной перспективе, персонал как объект управления обладает рядом специфических черт, которые усложняют его использование для достижения целей предприятия (эти особенности необходимо учитывать при разработке стратегии управления персоналом).

Итак, для создания успешного предприятия, которое приносило бы стабильную прибыль, необходима четко проработанная стратегия управления персоналом, соответствующая основным целям и задачам всего предприятия в целом.

Она представляет собой долгосрочный план действий по повышению мотивации сотрудников к труду, выработки и соблюдению принципов корпоративной политики.

Очень важным моментом является то, что успешная стратегия управления персоналом должна быть принята на продолжительный срок, что обеспечит последовательность действий руководства.

Она находится в неразрывной связи с планом развития организации в целом, является его частью.

Данная схема работы с сотрудниками может быть единой для всей организации и поддерживать ее цели и задачи.

В таблице 1.1 представлено, как разные авторы трактуют понятие стратегическое управление персоналом.

Определения понятия «Стратегическое управление персоналом»²

| Определение | Автор |
|--|----------------|
| Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе. | А. Я. Кибанов |
| Стратегическое управление персоналом - программный способ мышления и управления, который обеспечивает согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. | В. И. Маслов |
| Стратегическое управление персоналом - сложный процесс, реализуемый переплетением регламентов и творческих процедур, не всегда укладывающийся в конкретные технологические схемы. | М. В. Сорокина |
| Стратегическое управление персоналом - долговременный качественно-определенный процесс в работе с персоналом, которое предполагает разработку состава последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей. | О. Н. Громова |
| Стратегическое управление персоналом – управление формированием трудового потенциала организации, отвечающего требованиям рыночной экономики и обеспечивающего соответствующий уровень конкурентоспособности работников предприятия и производственного процесса с учетом постоянных изменений в экономике и правового регулирования, установления отношений и взаимодействия с организациями, поставляющими материальные ресурсы и способствующими реализацией готовой продукции и услуг, а также изменений во внешней среде. | Н. Л. Зайцев |
| Стратегическое управление персоналом – это процесс достижения поставленных целей, выбор генерального направления движения к поставленным стратегическим целям и характер использования кадровых ресурсов. | С. В. Шекшня |

Анализ определений позволяет выявить три основных подхода к определению понятия стратегическое управление персоналом:

- управление формированием трудового потенциала организации;
- процесс достижения поставленных целей;
- программный способ мышления и управления.³

А. Я Кибанов, Л. Н. Зайцев рассматривают стратегическое управление персоналом как управление формированием трудового потенциала организации.

О. Н Громова, С. В. Шекшня, М. В. Сорокина отмечают, что стратегическое управление персоналом – это процесс достижения поставленных целей.

² Сигида В. Р., Кадыров Т. Е., Семенова Н. К. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1438-1443.

³ Платонова Т. Е. Стратегическое управление персоналом организации в аспекте социэкономии // Биоэкономика и экобиополитика. — 2016. — №1. — С. 116-121.

В. И. Маслов трактует стратегическое управление персоналом как программный способ мышления и управления.⁴

Из определений стратегического управления персоналом следует, что оно направлено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с целью реализации стратегии управления персоналом.

Для многопрофильных крупных компаний характерна дифференцированная стратегия управления персоналом, которая разрабатывается в зависимости от сферы бизнеса определенного отделения предприятия. Так в одной фирме может существовать несколько ее вариантов.

При составлении стратегии обязательно учитываются потребности компании в новых работниках, уровень квалификации персонала и необходимость его повышения, соответствие сотрудников занимаем им должностям.

Решением этих вопросов занимается отдел кадров. Для получения достоверной информации, на которой будет основываться стратегия управления персоналом организации, нужно периодически проводить аттестационные мероприятия, призванные выявить потребность в кадровых перестановках.

Наряду с этим аттестация поможет выявить наиболее перспективных работников, нуждающихся в повышении квалификации для большего раскрытия своих способностей.

Любая стратегия развития персонала нацелена на максимальное задействование внутренних трудовых ресурсов, что позволит сэкономить финансы и сплотить коллектив.

Намечая стратегическое развитие, руководящие органы должны обратить особое внимание на меры стимулирования мотивации работников к достижению больших результатов.

Это может выражаться в премировании, повышении по службе, штрафах или выговорах за неверно выполненную работу и др.

⁴ Маслоу А.Г. Мотивация и личность. – М.: Инфра-М, 2013. – 69 с.

Одним из важным моментов их применения является доступность для восприятия и несистемный характер. Другими словами, сотрудник должен четко понимать за какое свое действие он получил похвалу или нарекание со стороны начальства.

При этом у работника не должно возникнуть привычки к материальному стимулированию, потому что это значительно снизит уровень его производительности и результаты его труда. Очень важно, чтобы цели системы управления персоналом совпадали с целями организации в общем.

Они должны придерживаться единой концепции развития компании. Одним из определяющих моментов при развитии стратегии является формирование информационной базы.

В формирование стратегии входят наработки, исследования действий, повышающих мотивацию сотрудников, использование новых технологий для решения кадровых вопросов, постоянное обучение персонала, внедрение новых методик, их апробирование и анализ результатов. Компания, стремящаяся к получению большей прибыли и минимизации издержек, должна не сокращать заработные платы и цены на сырье, а стремиться организовать такой коллектив внутри себя, который бы постоянно совершенствовал свои знания, навыки, умения, был нацелен на все новые достижения.⁵

Стратегия управления персоналом является важнейшей и неотъемлемой частью общей стратегии управления компании. Стратегия управления компанией состоит в реализации поставленных перед ней задач и целей через ряд последовательных изменений системы управления, направленных на скорейшее достижение этих целей. Поскольку от кадровых ресурсов организации во многом зависит реализация выработанной ею стратегии, они имеют свой самостоятельный стратегический статус. Поэтому разработка стратегии управления персоналом организации – одна из главных управленческих задач, стоящих перед кадровой службой.

Стратегическое управление персоналом организации – это комплекс действий и последовательность управленческих решений, основанных на анализе и оценке,

⁵ Платонова Т. Е. Стратегическое управление персоналом организации в аспекте социэкономии // Биозкономика и экобиополитика. — 2016. — №1. — С. 116-121.

позволяющих разработать систему воздействия на человеческий ресурс компании с целью эффективного решения ее стратегических задач. Стратегия управления персоналом – действенный инструмент достижения основной задачи – повышения рентабельности и прибыли.⁶

Стратегия управления персоналом позволяет определить стратегические цели компании и поставить им в соответствие основные цели управления персоналом таким образом, чтобы между этими целями не возникало никаких противоречий.

Когда экономические цели, которые, в основном, относятся к интересам работодателя и администрации, не противоречат потребностям и интересам персонала, это является сильнейшим мотивирующим фактором. Определение идеальных условий, при которых удовлетворяются интересы и потребности обеих групп – одна из основных задач управления персоналом.

Экономический эффект обеспечивается за счет оптимального использования кадрового потенциала, что позволяет достигать стратегических целей с ограниченным количеством персонала. А социальная эффективность достигается за счет удовлетворения базовых потребностей персонала: достойной оплаты, справедливого распределения вознаграждения, хороших условий труда, социальных гарантий, возможности развития и карьерного роста. Формирование стратегии управления персоналом позволяет одновременно сформировать идеологию и принципы работы с человеческими ресурсами, что должно быть отражено в локальном нормативном акте. В нем должны быть четко определено место и роль управления персоналом компании, установлены правила взаимодействия и работы с кадрами. Положения этого документа должны учитывать и использовать в своей деятельности руководители всех уровней. Долгосрочный нормативный акт, регламентирующий работу с кадрами должен обновляться и корректироваться в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними условиями производственной деятельности.

Стратегия управления персоналом организации в идеале осуществляется на базе целого комплекса взаимосвязанных направлений. Рассмотрим основные из них:

⁶ Сигида В. Р., Кадыров Т. Е., Семенова Н. К. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1438-1443.

- Определение потребности в человеческих ресурсах. Включает в себя анализ текущей численности, оценку прихода/ухода, а также прогноз на будущий период.

- Анализ рынка труда. Проводится на регулярной основе для определения среднего ценового диапазона зарплат по интересующим позициям и наличия свободных необходимых ресурсов.

- Поиск и отбор персонала. Осуществляется исходя из составленного плана потребности.

- Проведение адаптации. Необходимо для более быстрого и эффективного погружения нового сотрудника.

- Обучение и развитие. Сюда можно отнести планирование карьеры работников в отношении профессионального и административного роста.

- Реализация мотивационных программ.⁷

Стратегия управления персоналом не может быть успешно реализована без совокупности всего вышеперечисленного. От того, насколько полноценно и качественно разработано каждое из направлений кадровой политики, зависит достижение основных целей. А вот успех организации в целом зависит от того, насколько стратегия управления персоналом соответствует генеральной линии ее развития. Классификация стратегий управления персоналом представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Классификация стратегий управления персоналом

| Признак классификации | Характеристика |
|---|---|
| В зависимости от специфики организации | децентрализованная, централизованная |
| По способу реагирования на изменения среды | внутренняя, внешняя |
| С точки зрения роли и предназначения персонала в деятельности организации | инновационная; стратегия, ориентированная на улучшение качества; стратегия сокращения издержек производства |
| В зависимости от типа общей стратегии организации | соответствующая стратегии предпринимательства, динамического роста, прибыльности, ликвидации, резкого изменения курса |
| В зависимости от базы стратегии | стратегия, базирующаяся на ресурсах, которыми располагает компания; стратегия, базирующаяся на условиях, в которых функционирует организация; стратегия, движимая амбициями |

⁷ Платонова Т. Е. Стратегическое управление персоналом организации в аспекте социэкономике // Биозкономика и экобиополитика. — 2016. — №1. — С. 116-121.

| | |
|---|--|
| В зависимости от стадии развития организации | стратегия на стадии рождения, роста, зрелости, сокращения |
| В зависимости от механизмов разработки и формализации | интуитивная, авторитарная, классическая, спонтанная; |
| По характеру стратегии | Реальная, провозглашаемая |
| В зависимости от определяющих условий внешней среды | определяемая: динамизмом внешней среды и стратегиями конкурентов, изменениями в технологии, организационной структуре предприятия, финансово-экономическим состоянием организации, уровнем рыночных отношений во внутренних и внешних связях предприятия |
| В зависимости от целей и средств | стратегия инвестирования, стратегия стимулирования, стратегия вовлеченности |
| В зависимости от условий применения | «отеческая», развивающая, ориентированная на задачу, полного изменения |

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом. Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач как на длительную перспективу, так и на средне - и краткосрочный период, то есть их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления.

Подобная конкретизация стратегии управления персоналом и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощаются в стратегическом плане - документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.). Стратегическое управление человеческими ресурсами можно рассматривать как общий подход к управлению человеческими ресурсами в соответствии с намерениями компании относительно выбора будущего направления.⁸

Этот вид управления имеет дело с более долгосрочными кадровыми вопросами и является частью процесса стратегического управления компанией. Решения,

⁸ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 114 с.

возникающие в результате этой деятельности, формируют модель поведения компании в области управления человеческими ресурсами и определяют направления, в которых будут разрабатываться необходимые конкретные стратегии управления человеческими ресурсами. Как показывают последние исследования в этой области, решения по вопросам стратегического управления человеческими ресурсами встроены в стратегический план, а решения, связанные со стратегиями управления персоналом, вытекают из него. Концепция стратегического управления персоналом предполагает, что направления и цели стратегий управления персоналом будут определяться в процессе разработки общей стратегии, что не исключает итеративного процесса.

Итак, все, сказанное выше, означает, что при управлении персоналом нельзя руководствоваться только экономическими целями, следует также учитывать социальные и психологические факторы. Иначе говоря, необходимо не только минимизировать затраты на персонал (или максимизировать производительность труда при постоянных затратах на оплату работников), но и предоставлять сотрудникам возможность достижения личных и групповых целей, а также формировать у них нематериальную заинтересованность в долгосрочном сотрудничестве с предприятием и в достижении его целей. Иначе говоря, необходимо, чтобы полноценное выполнение работником своих трудовых обязанностей опиралось не только на систему материального стимулирования, но и на систему ценностей (в рамках которой добросовестная работа является правильным вариантом поведения). Это означает, что необходимо разработать эффективную стратегию управления персоналом. Стратегия должна быть понятной и максимально структурированной, логичной на каждом своем этапе и рассчитанной на долгосрочную перспективу. Отсутствие общей идеи приведет к разрушению концепции развития предприятия, станет причиной ее непоследовательности.

1.2 Методика разработки и процедура оценки эффективности стратегии управления персоналом

Некоторые эксперты считают, что разработка стратегии управления персоналом в организации зависит от трансформаций самого предприятия. Это значит, что каждый специалист, работающий в службе управления персоналом, подчиняется интересам стратегии компании, адаптируясь под действия вышестоящих руководителей компании.⁹

С другой стороны, стратегия управления персоналом действует вместе со стратегией организации как одно целое. В итоге решение различных задач осуществляется на общем корпоративном уровне. При этом кадровики могут принимать решения самостоятельно, конечно, если они не вредят общему развитию компании. Нередко управление рабочим коллективом зависит от направления деятельности предприятия.

Направление стратегии в таком случае зависит от специфики конкретной сферы деятельности подразделения. Ведь в каждом из них могут действовать свои требования к квалификации, а соответственно, и методы подготовки. Стратегические аспекты компании становятся все более влиятельным фактором при наборе персонала.

Направление кадровой политики становится известным при планировании дальнейшей деятельности организации, причем необходимо заранее рассмотреть такие вопросы, как оценка кадров, их обучение, а также другие элементы стратегии управления коллективом.

На каждом предприятии может действовать ряд составляющих стратегии управления работниками:

- условия труда, в том числе и техника безопасности;
- способы урегулирования трудовых отношений;

⁹ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 118 с.

- создание локального кодекса деловой этики и анализ взаимоотношений в трудовом коллективе;
- анализ уровня занятости сотрудников, и дальнейшая разработка системы найма; профориентация работников;
- улучшение использования кадрового потенциала;
- модернизация системы планирования потребности в новых кадрах; разработка методики отбора и оценки персонала; разработка требований к новым кадрам;
- улучшение механизма трудовой мотивации, создание новой системы оплаты труда.¹⁰

Отдельные предприятия могут охватывать как все перечисленные аспекты, так и лишь некоторые из них. Составляющие разработки стратегии управления персоналом в организациях зависят от целей каждого предприятия, а также от направления деятельности.

В зависимости от различных факторов, в том числе от конкретного типа стратегии предприятия, руководство выбирает направление, по которому будет развиваться система управления персоналом. В случае выбора предпринимательской стратегии организации компания развивает проекты, которые имеют достаточно высокий уровень риска. Организация должна быстро решить конкретные задачи, иногда без предварительной проработки отдельных вопросов.

Кадровики ведут поиск сотрудников-новаторов, способных проявить свою инициативу, которые не боятся риска. Обычно с такими работниками оформляют долгосрочное сотрудничество.

Предпринимательская стратегия предполагает вознаграждение работников на конкурентной основе. Оценка в таких случаях не слишком жесткая и основывается только на результатах выполненного проекта. Рабочее место подбирается под интересы каждого отдельного сотрудника.

Меньшая степень риска ожидает предприятие, если руководство выбирает стратегию динамического роста. При этом осуществляется постоянное сопоставле-

¹⁰ Сигида В. Р., Кадыров Т. Е., Семенова Н. К. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1438-1443.

ние целей, а также создается фундамент для дальнейшей деятельности фирмы. Работники должны не только прекрасно адаптироваться в изменяющихся условиях, но и тесно сотрудничать друг с другом.

Оценка зависит не только от результата, но и от заранее обговоренных критериев. Если руководство выбирает стратегию прибыли, на предприятии ведется жесткий контроль за ресурсными затратами, а также возможен строго ограниченный набор новых кадров.

В основе разработки стратегии управления персоналом организации лежит ориентир на качество руководства. Уровень риска, допускаемый сотрудниками, должен быть минимальным, а сроки, выделяемые на выполнение задач, кратковременными.

Как и в других случаях, разработка стратегии управления персоналом организации состоит из нескольких этапов. Это этапы:

- анализа;
- планирования (или выбора);
- реализации.¹¹

На первой стадии необходимо определить все факторы, которые могут повлиять на развитие предприятия, и оценить самые важные из них. Такие факторы называются стратегическими и касаются внутренней и внешней среды организации. Специалисты осуществляют анализ возможных угроз внешней среды, изучают слабые и сильные стороны предприятия и предлагают варианты решения возникших проблем.

Следующий этап включает формулирование вариантов стратегий с последующим выбором самой лучшей из них. Эксперты в области планирования должны сформулировать цели и задачи стратегии, а также подчеркнуть все ее преимущества и недостатки.

¹¹ Платонова Т. Е. Стратегическое управление персоналом организации в аспекте социоэкономики // Биозкономика и экобиополитика. — 2016. — №1. — С. 116-121.

Как только стратегия сформулирована, система переключается на ее реализацию. Разработанный план реализуют с помощью создания локальных программ, процедур, подсчету бюджетов.

Планы могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными и рассматриваются в контексте всеобщей стратегии. От успеха выполнения каждого отдельного плана зависит успех реализации стратегии предприятия в целом.

Разработка стратегии управления персоналом в организациях осуществляется по различным принципам:

- общая направленность;
- комплектность;
- системность;
- последовательность;
- финансовая обоснованность;
- законность;
- гибкость.

Разработанная кадровая политика и система управления персоналом – не краткосрочный процесс и может привести к различным последствиям. Нередко решения, которые приводят к очень быстрому результату, в дальнейшем могут повлечь за собой негативные, а нередко и разрушительные последствия для предприятия.

К примеру, политика, предполагающая жесткое управление персоналом, которая построена на ограничениях и суровых санкциях, нередко приводит к снижению производительности. Эксперты рекомендуют тесно связывать кадровую политику с другими направлениями организации, например, с маркетинговой стратегией или с планированием развития и расширения.

Это существенно повысит результат деятельности организации. Нередко причиной возникновения проблем на различных предприятиях является отсутствие системного подхода к разработке любой стратегии, в том числе и в управлении персоналом.

К примеру, в компании может произойти реорганизация, в результате которой руководители освобождаются от своих обычных обязанностей и рутинной работы, и имеют возможность реализовать незадействованные ранее собственные творческие ресурсы и предпринимательский потенциал. Но при этом руководителей не оценивают, поскольку нет вышестоящего органа, который смог бы осуществить контроль и выдать результаты их деятельности.

В результате отсутствия оценивания компания не может задействовать новые решения и адаптироваться к изменяемым условиям внешней среды. Кроме того, управленческий орган, как и остальной состав предприятия, также периодически требует замены. Разработка стратегии управления персоналом должна быть последовательной.

Методы и принципы, согласно которым осуществляется работа с кадрами, не должны друг другу противоречить. Кроме того, несмотря на теоретические модели, каждая стратегия должна выполняться на практике в соответствии с возможными непредвиденными изменениями.

Ожидаемый результат будет достигнут только в случае последовательного выполнения каждого шага. Немаловажной является и экономическая обоснованность. Задача кадровой службы – найти сотрудника с большим потенциалом, который можно было бы использовать на благо развития компании.

Кроме того, данный потенциал должен быть реализован таким образом, чтобы не снизить качество работы всего коллектива. Всегда следует учитывать соотношение вложенных в сотрудника ресурсов с результатом выполняемой им работой. Иногда использование качественного и дорогостоящего ресурса является неприемлемым для предприятия, вследствие чего руководство набирает низкооплачиваемых работников. Как результат – снижение качества выпускаемого продукта.

Экономическое планирование управления персоналом включает ряд аспектов:

- заработная плата (сюда включены оклады, премии, надбавки, дополнительные вознаграждения и другие способы поощрения);
- выдача средств за недоработанное время (оплачиваемый отпуск);

- социальные программы (оплата питания, проезд, социальное жилье, финансовый расход на оборудования помещений);
- затраты, связанные с обучением сотрудников (курсы повышения квалификации); страховые взносы;
- расходы за процесс привлечения новых сотрудников (включают стоимость размещения объявлений);
- расходы, связанные с оформлением сотрудников; расходы на увольняющихся (в том числе и затраты на простой незанятого рабочего места).¹²

Такие принципы, как законность и гибкость, требуют более детального рассмотрения. Что касается законности, нередко руководители, преимущественно частных организаций, игнорируют трудовое законодательство Российской Федерации. Это может касаться разных аспектов, например, выплата зарплат в конвертах, нежелание оформлять сотрудников официально и т.д.

Каждый работодатель, который действует подобным образом, избавлен от каких-либо дополнительных проблем, пока не находится сотрудник, который принимает решение отстаивать свои права, обращаясь в суд. Предприятие может быть проинспектировано с обнаружением ряда нарушений. В результате, от того, насколько соблюдает или не соблюдает работодатель трудовое законодательство, зависит штраф. Каждый руководитель должен помнить, что несоблюдение законов может снизить популярность и авторитет его предприятия.

Это приведет в итоге к снижению шансов удержать у себя на предприятии ответственных квалифицированных сотрудников, которые внимательно следят за выполнением не только своих обязанностей, но и прав. Другой крайностью, которая наблюдается среди государственных предприятий, является слишком тщательное и щепетильное соблюдение законов. Причем начальство может действовать в убыток предприятию и отдельным работникам, лишь бы избавить себя от критики со стороны контролирующих органов.

¹² Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 121 с.

Следует запомнить, что кадровая политика в первую очередь направлена на выполнение целей компании. Законность должна быть той формой, которая обеспечит предприятие безопасностью. Одной из ключевых характеристик ведения любого бизнеса является гибкость.

Наиболее ценен тот кадровый ресурс, который сможет не только ответственно выполнить свою задачу, обеспечив качественный результат, но и быстро адаптироваться в любых условиях и выполнять широкий спектр задач без снижения результативности. Кроме того, в условиях быстроразвивающегося общества следует постоянно уделять внимание инновациям, которые обеспечили бы адаптацию и под внешние условия. В данном контексте внедрение новой кадровой политики является эволюционным решением для каждой компании.

В идеале разработка стратегии управления персоналом организации осуществляется непрерывно, постоянно изменяясь в ответ на трансформации внешней среды. При этом необходимо обеспечить работников комфортом и ощущением безопасности.¹³

Изменения должны осуществляться таким образом, чтобы это не слишком затрагивало персонал предприятия. Для этого необходимо удовлетворять основные потребности коллектива: своевременно оплачивать выполненный труд, задействовать другие способы поощрения. Этот вопрос также касается и организационной культуры компании, которая должна всегда оставаться стабильной и предсказуемой.

От внешних параметров влияния зависит и стратегия управления персоналом. В первую очередь, необходимо учитывать уровень политических и экономических факторов. Это касается рассмотрения вариантов возможного сокращения штата. Такой шаг может быть связан с: прекращением привлечения новых кадров, сокращением численности путем естественной текучести (взамен уволившихся набор новых работников не осуществляется) или при помощи сокращения персонала, переводом сотрудников из одного подразделения в другое.

¹³ Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 87 с.

В итоге, несмотря на негативные последствия внешних воздействий, уровень стабильности внутри предприятия не слишком пострадает. Изменение спроса на конечный продукт является также немаловажным фактором, воздействующим на кадровую политику. Если руководство решило ужесточить конкуренцию, кадровики, в свою очередь, должны более серьезно подходить к отбору новых сотрудников, повысив требования к уровню компетенций. Другой выход – повышение квалификации, знаний, навыков при помощи организации курсов или привлечения специалистов со стороны.

Руководство должно проводить оценку эффективности работы своего персонала. При этом нередко происходит увольнение одних работников с последующим привлечением на их место более компетентных. Внешние факторы воздействуют и на конъюнктуру рынка.

Это – сформировавшееся соотношение между спросом и предложением профессий, состав местного рынка профессий, уровень зарплат по отраслям. К примеру, в случае дефицита сотрудников, предприятие должно разработать стратегию, согласно которой работодатель сможет переманивать работников у своих конкурентов. Это достигается путем повышения предлагаемой оплаты или другими подобными способами, которые увеличивают привлекательность данного рабочего места. Социальные и территориальные факторы, которые предполагают привлечение работников из других регионов, если в данной области преобладают кадры с низким уровнем квалификации.

Например, в конкретном регионе может проживать категория населения, где наблюдается проблема алкоголизма, который влечет за собой прогулы или снижение результата работы. В таком случае работодатель может организовать доставку сотрудников из других регионов, обеспечив их бесплатным проездом или жильем в том регионе, где находится предприятие. Среди других внешних факторов нередко на стратегию управления персоналом сильно влияют деятельность профсоюзов, а также требования законодательства (некоторые могут отличаться в зависимости от данной области). Также важными являются задания социально-экономического развития конкретного региона.

На рисунке 1.1 представим методiku разработки стратегии управления персоналом.

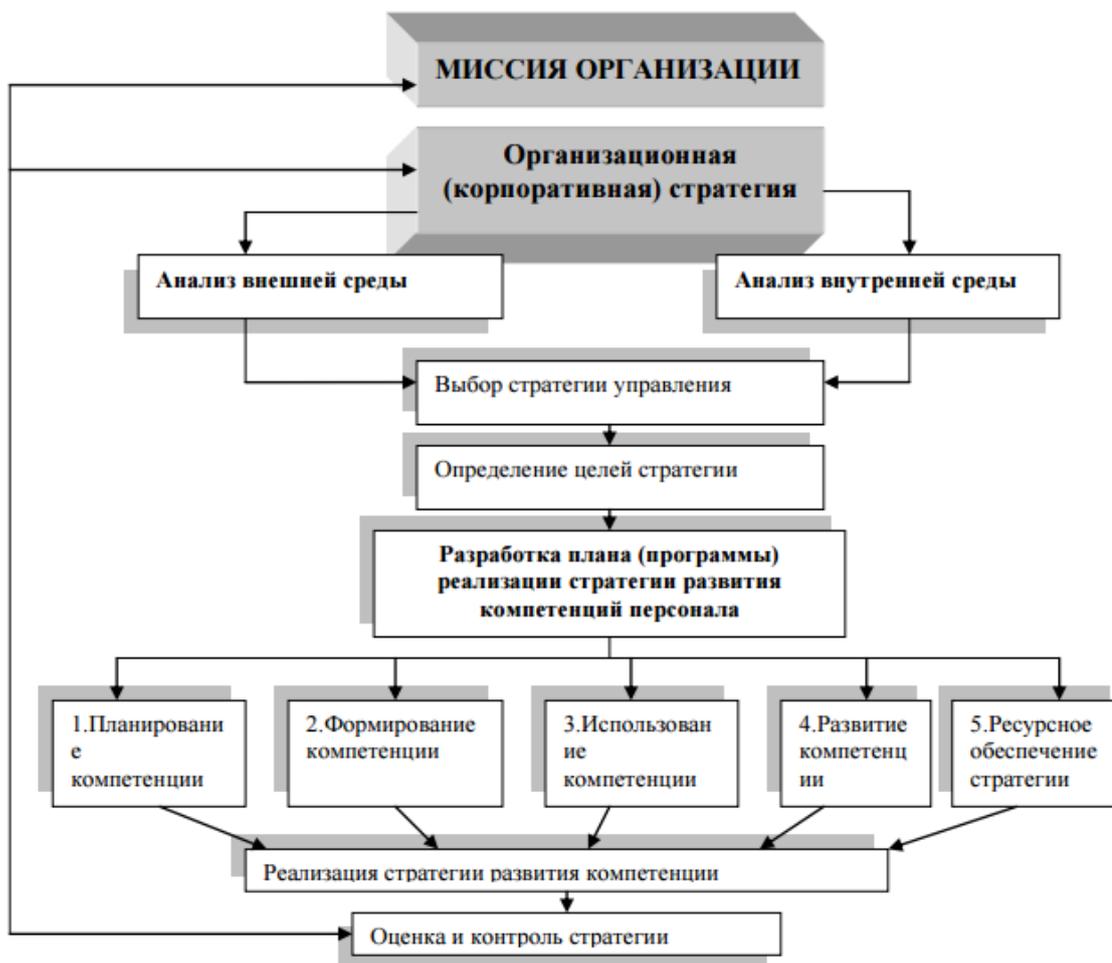


Рис. 1.1. Методика разработки стратегии управления персоналом

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT(СВОТ) выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которые предоставляет внешняя среда, и угрозы, которых следует избегать.

В рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом.

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей необходимо установить связи между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT(СВОТ),

Примерный набор возможностей:

1. Развитый рынок труда региона.
2. Наличие большого количества учебных заведений разного уровня.
3. Широкая сеть кадровых агентств по подбору персонала и служб занятости.
4. Благоприятный имидж организации в регионе и др.

Примерный набор угроз:

1. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране.
2. Неблагоприятные демографические изменения.
3. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе.
4. Сильная кадровая политика конкурентов.
5. Высокий уровень занятости населения в регионе и др.

Примерный набор сильных сторон:

1. Развитая система управления персоналом.
2. Высокий уровень компетентности руководителей.
3. Высокий уровень квалификации специалистов.
4. Наличие инновационного потенциала у персонала.
5. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления

персоналом.

6. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников.
7. Развитая мотивация персонала к трудовой деятельности.
8. Наличие системы социальной защиты.
9. Хорошие условия труда.
10. Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами и др.

Примерный набор слабых сторон:

1. Отсутствие стратегических установок в области персонала.
2. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами управления персоналом.
3. Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации.
4. Слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом.
5. Наличие вакантных должностей.

6. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам.
7. Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений.
8. Отставание от конкурентов в области социального обеспечения.
9. Устаревшая система оценки результатов труда персонала.
10. Отсутствие системы служебного продвижения и др.

Таблица 1.3

Матрица SWOT

| | Возможности | Угрозы |
|-----------------|---------------|--------------|
| Сильные стороны | Поле II СВ | Поле I СУ |
| Слабые стороны | Поле III Сл.В | Поле IV Сл.У |

Задача специалиста службы управления персоналом заключается в том, чтобы с помощью этих полей рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те из них, которые должны быть учтены при разработке стратегии управления персоналом.

В частности, для тех пар, которые были выбраны с поля II, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон управления персоналом организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые имеются во внешней среде. Для пар с поля I стратегия должна предполагать использование сильных сторон организации в области персонала для устранения угроз из внешней среды. Для тех пар, которые оказались на поле III, стратегия в области персонала должна быть построена так, чтобы за счет появившихся возможностей во внешней среде попытаться преодолеть имеющиеся в области персонала слабости. И для пар, находящихся в поле IV, стратегия управления персоналом должна позволить организации избавиться от слабых сторон в области персонала и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу, исходящую из внешней среды.

Далее после выбора стратегии и определения целей, разрабатывается программа по управлению персоналом, которая содержит следующие блоки:

- Первый блок – «Планирование компетенции» включает следующее:

1) анализ качественного и количественного состава имеющихся человеческих ресурсов;

2) анализ взаимосвязи между должностями и составляющими необходимой компетенции (знания, навыки, способности, опыт, мотивация, устремления) в соответствии с выбранной корпоративной стратегией (при оценке уровня компетенции используется метод моделирования профессионального «эталона», а затем сравнивают данный образец с располагаемым набором компетенций реальных работников);

3) сравнение потребностей с человеческими ресурсами организации;

4) маркетинг человеческих ресурсов – исследование спроса и предложения компетенций на рынке труда;

5) разработка программы формирования компетенций на предстоящий период.¹⁴

- Второй блок – «Формирование компетенций» представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий по удовлетворению потребностей организации в необходимом количестве работников соответствующего уровня компетенции. Формирование компетенции может осуществляться разными путями и способами:

1) ротацией (передвижением) специалистов внутри организации;

2) приобретением новых компетенций (работников) из внешних источников;

3) внутрифирменным развитием компетенций.

Выбор путей компетенций зависит от уровня требований к работнику, прежде всего качественных характеристик (способностей, мотиваций, личностных черт и свойств); от временного фактора и от финансовых возможностей организации. Учитывая возрастание цены квалификации рабочей силы на современном рынке труда, необходимо анализировать ожидаемые затраты на приобретение новых компетенций. В данный блок включаются мероприятия, направленные на развитие связей с учебными заведениями, службами занятости, рекрутинговыми компаниями, средст-

¹⁴ Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 125 с.

вами массовой информации, а также на проведение гибкой политики занятости, планирования карьеры и «селекции» кадров.

- Третий блок – «Использование компетенции» определяет набор следующих организационных и мотивационных мероприятий по реализации компетенций с максимальной отдачей:

- 1) создание гибкой системы вознаграждений;
- 2) вовлечение работников в управление (участие в прибыли, капитале, планировании и контроле выполнения планов работы);
- 3) повышение качества трудовой жизни на основе улучшения условий труда, расширения объема и содержания труда, развития групповой деятельности;
- 4) внедрение гибкого рабочего времени;
- 5) создание условий для творчества, новаторства;
- 6) ограничение внешнего контроля и стимулирование самоконтроля.

- Четвертый блок – «Развитие компетенции». Здесь разрабатываются мероприятия, нацеленные на создание условий развития компетенций, определенных в качестве базовых для внедрения стратегии:

- 1) программы корпоративного обучения, повышение квалификации;
- 2) мероприятия профессиональной и социальной адаптации новых работников;
- 3) планирование и управление карьерой;
- 4) выдвижение резерва «компетенций» и работа с ним;
- 5) индивидуальные планы саморазвития работников.

- Пятый блок – «Ресурсное обеспечение стратегии». Здесь отражаются мероприятия, обеспечивающие необходимыми ресурсами достижение поставленных стратегических целей: информационное, материально-техническое, кадровое, финансовое обеспечение. Показатели ресурсного обеспечения в дальнейшем (на этапе оценки и контроля стратегии) позволяют определить экономическую эффективность стратегии, т.е. соизмерить затраты с результатами деятельности организации.

Таким образом, перечисленные выше пять блоков представляют собой автономно выделенные управляющие подсистемы целостной системы управления чело-

веческими ресурсами в организации. Каждый самостоятельный блок включает в себя специфический набор мероприятий, процедур, конкретных действий, с указанием ответственных лиц, сроков и размеров финансовых расходов.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать основной вывод, что в современных условиях сложности неопределенности внешней среды, обострения рыночной конкуренции, ускорения изменений в производстве и бизнесе возрастает значимость стратегического подхода в управлении персоналом. В качестве интегрированной составной корпоративной стратегии стратегия управления персоналом (стратегия управления человеческими ресурсами) нацелена на эффективное формирование, использование и развитие трудового и творческого потенциала для достижения поставленных экономических целей организации и удовлетворения социальных потребностей ее членов.

Разработка и реализация стратегии управления персоналом в организациях – это итог сложного управленческого процесса поиска, принятия, контроля решений, успех выполнения которых определяется следующим условиями:

1) четкость и реальность поставленных целей, исходя из миссии и корпоративных задач обучающей организации, на основе объективного анализа внешней среды и оценки внутреннего потенциала;

2) конкретность и последовательность организационных планов стратегии, обеспеченность их всеми видами ресурсов;

3) профессионализм управленческих кадров как разработчиков и организаторов претворения в жизнь намеченных программ действий;

4) участие работников в разработке и выполнении стратегических планов, то есть их ориентация на овладение новыми знаниями, умениями, способностями для повышения профессионального мастерства, материального благосостояния и саморазвития;

5) контроль и оценка социально-экономической эффективности стратегии.¹⁵

¹⁵ Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 92 с.

Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства. В экономической теории эффективность определяется исходя из поставленных целей как функция достигнутых результатов и затраченных на это ресурсов. То есть, в другой интерпретации, эффективность всегда связана с отношением ценности результата и ценности затрат. Вместе с тем, в настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности стратегии управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности.

Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятия и др. Это обусловлено, прежде всего, тем, что невозможно применять количественные методы к системе управления, которая принципиально рассматривается с качественной точки зрения. Анализ же существующих подходов позволяет выделить три самых общих подхода к оценке эффективности стратегии по управлению персоналом:

- Первый подход. Его сторонники считают, что конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности стратегии управления персоналом. В качестве таких показателей принимаются следующие:

- 1) прибыль предприятия;
- 2) затраты на 1 рубль продукции;
- 3) уровень рентабельности;
- 4) дивиденды на 1 акцию и т.д.

- Второй подход. Сторонники этого подхода к оценке эффективности управления персоналом считают, что критериальные показатели должны отражать результативность и сложность живого труда. В качестве таких показателей выделяются:

- 1) производительность труда (выработка на 1 рабочего);
- 2) общий фонд оплаты труда;

- 3) темпы роста производительности труда и заработной платы;
- 4) удельный вес заработной платы в себестоимости продукции и др.

- Третий подход. Его сторонники считают, что эффективность стратегии управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе. В качестве критериальных показателей предлагаются следующие:

- 1) текучесть персонала;
- 2) уровень квалификации;
- 3) затраты на обучение работников;
- 4) расходы на социальные программы и т.д.

Оценка стратегии по управлению персоналом на предприятии определяется с помощью следующих коэффициентов;

- коэффициент выбытия кадров:

$$K_{ск} = \frac{Ч_{ус}}{Ч_{ср}} \times 100\% \quad (1)$$

где $Ч_{ус}$ - численность уволенных за период работников;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность работников за период;

- коэффициент приема кадров:

$$K_{пк} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{ср}} \times 100\% \quad (2)$$

где $Ч_{пр}$ - численность принятых за период работников;

- коэффициент оборота кадров:

$$K_{ок} = \frac{Ч_{ус} + Ч_{пр}}{Ч_{ср}} \times 100\% \quad (3)$$

- коэффициент текучести кадров:

$$K_{тк} = \frac{Ч_{ус}}{Ч_{ср}} \times 100\% \quad (4)$$

где $Ч_{ус}$ - численность уволенных за период работников за прогулы, по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины.

Потери в численности работников от текучести кадров определяются по формуле:

$$\Delta Ч = \frac{(Ктк \times Чср \times Дп)}{(Тпл \times 100)} \quad (5)$$

где Дп - перерыв в работе в днях при каждом переходе работника из одной организации в другую (для укрупненных расчетов принимается равным 20 дням).

Таким образом, под стратегией управления персоналом понимается генеральный план действий по достижению долгосрочных целей организации за счет развития компетентности и мотивации ее работников с учетом изменений состояния внешней среды. На формирование стратегии управления персоналом как интегрированной составной корпоративной стратегии оказывают влияние: стратегия организации; жизненный цикл; организационная культура; внешняя среда; трудовой потенциал. В зависимости от стадии организационного развития определяются направления формирования, использования и развития персонала.

2 КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ ЗАО НПП «МедИнж»

2.1 Характеристика предприятия ЗАО НПП «МедИнж»

ЗАО НПП «МедИнж» в настоящее время представляет сеть компаний, которые создают современную и востребованную медицинскую продукцию, постоянно наращивая технологический потенциал. Предприятие было учреждено в 1994 году.

Основные направления деятельности включают научные исследования, разработку, внедрение и продвижение собственных инновационных медицинских изделий, эндопротезов и имплантатов для человека. Серийное производство высокотехнологичных изделий медицинского назначения с применением современных технологий позволяет внедрить в практику российской медицины новейшие медицинские технологии и обеспечить лечебные учреждения продукцией успешно конкурирующей с продукцией ведущих зарубежных производителей не только ценой, но и качеством.

Высокая технологичность производства медицинских изделий обеспечивается современным оборудованием, и соответствующей квалификацией персонала.

Свою научно-производственную деятельность предприятие осуществляет в условиях внедренной и функционирующей системы менеджмента качества, соответствующей требованиям МС ИСО 9001-2008 «Системы менеджмента качества. Требования» и МС ИСО 13485-2007 «Медицинские приборы. Системы управления качеством. Системные требования для законодательных целей». В феврале 2005 года система менеджмента качества предприятия была сертифицирована на соответствие требованиям указанных международных стандартов в органе по сертификации «EUROCAT Institute for Certification and testing GmbH» Германия. Сертификат соответствия МС ИСО 9001 № RQ101052-9, Сертификат соответствия МС ИСО 13485 № RQ101052-13.

Предприятие располагает производственными площадями, составляющими 6430м², в том числе для «чистых» помещений и зон – 538,52м². Высокий интеллектуальный потенциал работников (более 75% с высшим и средне-специальным образованием) даёт возможность широко привлекать персонал к деятельности, связанной с поддержкой системы менеджмента качества, подготовиться к внешнему и внутреннему аудиту. На предприятии ведётся постоянное обучение и повышение профессионального мастерства сотрудников, работает аттестационная комиссия. Инженерно-технический персонал решает задачи повышения конкурентоспособности продукции, ведёт научную работу в области разработки новых изделий. Высокая технологичность производства медицинских изделий обеспечивается современным оборудованием, средствами измерений и контроля, приборами и инструментом, универсальной технологической оснасткой.

ЗАО НПП «МедИнж» имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом.

Схема организационной структуры управления ЗАО НПП «МедИнж» представлена на рис. 2.1.

Организационная структура ЗАО НПП «МедИнж» является линейной. В линейной структуре управления каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Ее достоинство - простота, экономичность, предельное единоначалие.

Одной из составляющей системы управления ЗАО НПП «МедИнж» является подсистема бухгалтерского учета. В ЗАО НПП «МедИнж» бухгалтерский учет ведет самостоятельная бухгалтерская служба, которой управляет главный бухгалтер. Бухгалтерская служба ЗАО НПП «МедИнж» является частью единой и отлаженной системы управления текущей хозяйственной и финансовой деятельностью предприятия. Деятельность бухгалтерии ЗАО НПП «МедИнж» регулируется нормативными документами, законодательством РФ, ведется в соответствии с организационно – правовой формой и общей структурой управления предприятия.

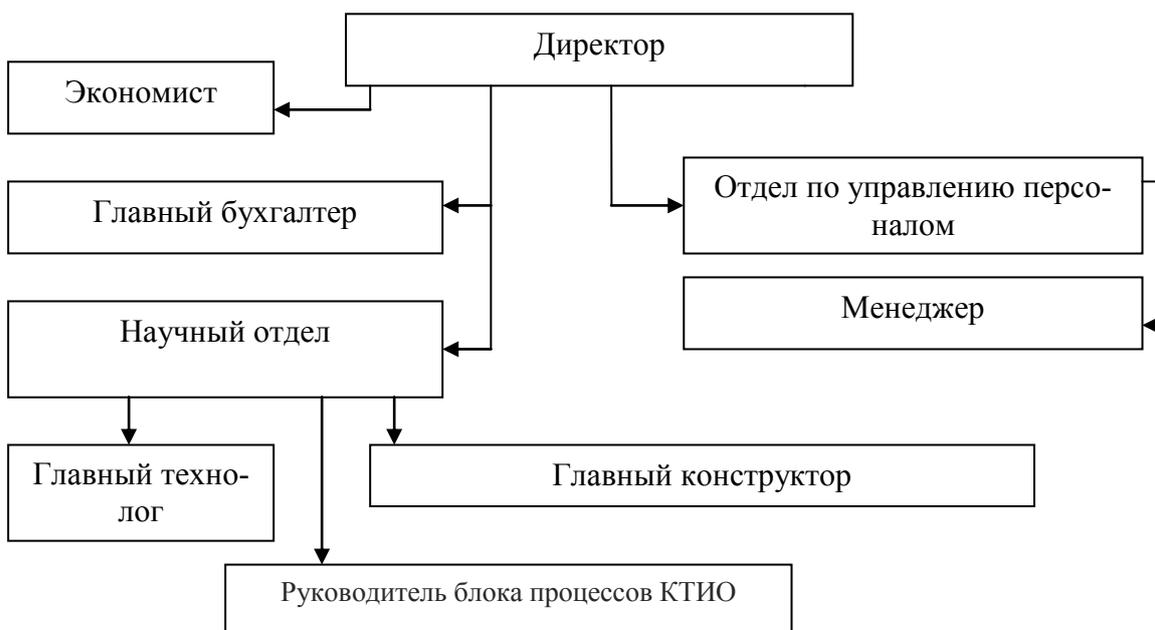


Рис. 2.1. Организационная структура ЗАО НПП «МедИнж»

Организационная структура является линейно-функциональной. Рассмотрим основные обязанности директора ЗАО НПП «МедИнж» и основных отделов.

Итак, общее руководство деятельностью осуществляет директор. Директор заботится о налаживании выгодных отношений с клиентурой предприятия. Кроме того, в его обязанности входит контроль над различными отделами компании, включая отдел по управлению персоналом, реализации и другие имеющиеся службы. Директор также рассматривает поступающие претензии и отвечает на иски. Он следит за работой всех сотрудников предприятия и координирует их деятельность, следит за тем, чтобы поставленные задачи выполнялись своевременно.

Среди прочих обязанностей – утверждение отчетности, кадровой документации, поддержание положительного морального климата в компании.

Директор уполномочен запрашивать у других руководителей и сотрудников необходимую для его работы документацию, предлагать к рассмотрению руководства различного рода предложения по совершенствованию работы предприятия, принимать решения в рамках своих обязанностей. Директор несет ответственность в случае неисполнения своих обязанностей, при нарушениях распорядка ЗАО НПП «МедИнж» и деловой этики, а также в ряде других случаев, предусмотренных его должностной инструкцией.

Далее рассмотрим основные обязанности отдела по работе с персоналом в ЗАО НПП «МедИнж». Менеджера по персоналу - оказывает помощь руководству предприятия, а также работникам.

Специалист по персоналу обязан придерживаться принципов, касающихся совместной творческой деятельности.

Должностные обязанности менеджера по персоналу:

- Постоянное развитие способностей работников организации (обучение, повышение квалификации, самообразование и саморазвитие).

- Акцентирование внимания на важности решения задач социального характера.

- Нацеленность на совместную деятельность для достижения успехов предприятия.

- Соблюдение профессиональной этики и внутреннего порядка организации.

Менеджер обязан подавать информацию работникам и руководству с максимальной точностью. Кроме того, очень важен вопрос конфиденциальности по отношению ко всем.

Основные обязанности менеджера по персоналу - это способствование развитию этических и моральных принципов. В процессе своей работы важно проявлять терпимость, а также лояльность к персоналу.

Должностная инструкция менеджера по персоналу содержит много обязанностей. В первую очередь он должен понимать потребность в сотрудниках и находить способы их привлечения.

Менеджер занимается подбором кадров, проводит собеседования с потенциальными кандидатами на должность, выполняет первичный этап их проверки.

Система организации учета в бухгалтерии ЗАО НПП «МедИнж» централизованная. То есть все учетные работы бухгалтерии, а именно обработка первичных документов, учетных регистров аналитического и синтетического учета, составление сводного баланса и бухгалтерской отчетности сосредоточены в едином учетном органе предприятия ЗАО НПП «МедИнж» – центральной бухгалтерии. Руководство бухгалтерским учетом в организации осуществляет главный бухгалтер.

Главный бухгалтер ЗАО НПП «МедИнж» осуществляет бухгалтерский учет на основе установленных правил его ведения, обязан обеспечить:

- полный, оперативный и правильный учет поступающих основных средств, денежных средств, запасов, а также своевременно и правильно отражать в бухгалтерской отчетности данные учета;

- эффективное использование прогрессивных форм и методов бухгалтерского учета, а также современных средств автоматизации учетно-вычислительных работ;

- оперативный и правильный учет результатов хозяйственно-финансовой деятельности предприятия ЗАО НПП «МедИнж» в соответствии с установленными правилами;

- отчисление средств в фонды и резервы и др.

Управление финансовой деятельностью осуществляет экономист. Экономист выполняет работу по осуществлению экономической деятельности ЗАО НПП «МедИнж», направленной на повышение эффективности и рентабельности продаж, достижение высоких конечных результатов при оптимальном использовании материальных, трудовых и финансовых ресурсов ЗАО НПП «МедИнж». Осуществляет экономический анализ хозяйственной деятельности ЗАО НПП «МедИнж» и его подразделений, выявляет резервы деятельности, разрабатывает меры по обеспечению режима экономии, повышению рентабельности продаж, конкурентоспособности, производительности труда, снижению издержек обращения.

Рассмотрим финансовые результаты деятельности ЗАО НПП «МедИнж» в таблице 2.1.

Проведенный анализ показал, что выручка от реализации продукции предприятия ЗАО НПП «МедИнж» с каждым годом растет, что свидетельствует о росте объемов деятельности предприятия. В 2015 году по сравнению с 2014 годом выручка от реализации возросла на 89 941 тыс. руб.

Положительным моментом в финансово-хозяйственной деятельности предприятия ЗАО НПП «МедИнж» является более низкий рост себестоимости по отношению к росту выручки в 2015 году.

Таблица 2.1

Финансовые результаты деятельности ЗАО НПП «МедИнж» за 2013-2015 гг., тыс. руб.

| Наименование показателя | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютное отклонение, +/- | | Темп роста, % | |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | | | | 2014 г.к 2013 г. | 2015 г.к 2014 г. | 2014 г.к 2013 г. | 2015 г.к 2014 г. |
| Выручка | 450978 | 376084 | 466025 | -74894 | 89941 | 83,39 | 123,91 |
| Себестоимость | 301005 | 203713 | 320850 | -97292 | 117137 | 67,67 | 157,50 |
| Валовая прибыль | 149973 | 172371 | 145175 | 22398 | -27196 | 114,93 | 84,22 |
| Коммерческие и управленческие расходы | 57774 | 74770 | 92564 | 16996 | 17794 | 129,42 | 123,80 |
| Прибыль от продаж | 92199 | 97601 | 52611 | 5402 | -44990 | 105,86 | 53,90 |
| Прибыль до налогообложения | 91252 | 114492 | 80728 | 23240 | -33764 | 125,47 | 70,51 |
| Чистая прибыль | 82528 | 98293 | 64227 | 15765 | -34066 | 119,10 | 65,34 |

Валовая прибыль ЗАО НПП «МедИнж» в 2014 году выросла по сравнению с 2013 годом на 1344 тыс. руб., что положительно отразилось на финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В 2015 году по сравнению с 2014 годом валовая прибыль увеличилась на 2060 тыс. руб., что является положительной динамикой, и на конец 2015 года составила 7260 тыс. руб.

Коммерческие и управленческие расходы за анализируемые три года стабильно возрастают, что связано с ростом объемов деятельности предприятия ЗАО НПП «МедИнж».

Как видно из таблицы, чистая прибыль в 2015 году по сравнению с 2014 годом значительно снизилась (на 34066 тыс. руб.) и на конец 2015 года установилась на уровне 64227 тыс. руб.

Стратегия развития ЗАО НПП «МедИнж» нацелена на увеличение показателей выручки от продажи бухгалтерских и аудиторских услуг, что позволит предприятию увеличить финансово-экономические показатели, сохранить ресурсный и кадровый потенциал, далее проведем анализ кадрового состава.

2.2 Анализ кадрового состава ЗАО НПП «МедИнж»

Эффективность трудовых ресурсов оказывает непосредственное влияние на такие качественные характеристики деятельности предприятия, как прибыль, себестоимость, объем производства и др. Исследование начинается с оценки обеспеченности фирмы рабочей силой. Для этой цели анализируется численность работников по составу и структуре. Приступая к анализу кадрового состава, необходимо определить среднюю обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами за последние три года.

Произведем оценку кадрового состава ЗАО НПП «МедИнж».

Таблица 2.2

Анализ численности работников ЗАО НПП «МедИнж» по годам

| Категории | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015г. | | Абсолютный прирост, чел. | | Темп роста, % | |
|---------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|--------------------------|--------------|---------------|---------|
| | Количество, человек | Удельный вес, % | Количество, человек | Удельный вес, % | Количество, человек | Удельный вес, % | 2014 | 2015 | 2014 г. | 2015 г. |
| | | | | | | | г. к 2013 г. | г. к 2014 г. | | |
| Руководители | 30 | 9,3 | 28 | 7,3 | 28 | 6,9 | -1 | 0 | 80,0 | 100,0 |
| Специалисты | 50 | 35,2 | 51 | 36,4 | 51 | 34,5 | 1 | 0 | 105,3 | 100,0 |
| Рабочие | 150 | 55,6 | 155 | 56,4 | 157 | 58,6 | 1 | 3 | 103,3 | 109,7 |
| Весь персонал | 230 | 100,0 | 234 | 100,0 | 236 | 100,0 | 1 | 3 | 101,9 | 105,5 |

Динамика численности персонала представлена на рисунке 2.2.

Из таблицы 2.2 мы наблюдаем ежегодное увеличение численности персонала. Следует отметить, что численность руководителей в 2014 г. снизилась на 2 чел. и остается на одном уровне, а численность специалистов и рабочих увеличивается.

Структура персонала по полу ЗАО НПП «МедИнж» по годам представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Структура персонала по полу ЗАО НПП «МедИнж» по годам

| Категории | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | | Удельный вес, % | | | | | |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | пол | | пол | | пол | | 2013 г. | | 2014 г. | | 2015 г. | |
| | пол | | пол | | пол | | пол | | пол | | пол | |
| | мужской | женский | мужской | женский | мужской | женский | мужской | женский | мужской | женский | мужской | женский |
| Руководители | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 9,7 | 8,7 | 9,4 | 4,3 | 9,1 | 4,0 |
| Специалисты | 14 | 5 | 15 | 5 | 15 | 5 | 45,2 | 21,7 | 46,9 | 21,7 | 45,5 | 20,0 |
| Рабочие | 14 | 16 | 14 | 17 | 15 | 19 | 45,2 | 69,6 | 43,8 | 73,9 | 45,5 | 76,0 |
| Весь персонал | 31 | 23 | 32 | 23 | 33 | 25 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Из данных таблицы 2.3 можно сделать вывод, что в ЗАО НПП «МедИнж» в основном преобладает мужской пол. Численность мужчин и женщин ежегодно увеличивается.

Структура персонала по возрасту ЗАО НПП «МедИнж» по годам представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Структура персонала по возрасту ЗАО НПП «МедИнж» по годам

| категории | возраст | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|-----------|-------|-------|-------|----------|-----------|-------|-------|-------|----------|-----------|-------|-------|-------|----------|
| | 2013 г. | | | | | 2014 г. | | | | | 2015 г. | | | | |
| | До 30 лет | 31-40 | 41-50 | 51-60 | Более 60 | До 30 лет | 31-40 | 41-50 | 51-60 | Более 60 | До 30 лет | 31-40 | 41-50 | 51-60 | Более 60 |
| Руководители | - | - | 1 | 1 | 3 | - | - | 1 | 1 | 2 | - | - | 1 | 1 | 2 |
| Специалисты | 13 | 6 | - | - | - | 14 | 6 | - | - | - | 14 | 6 | - | - | - |
| Рабочие | 7 | 6 | 5 | 8 | 4 | 8 | 6 | 5 | 8 | 4 | 9 | 8 | 5 | 8 | 4 |
| Весь персонал | 20 | 12 | 6 | 9 | 7 | 22 | 12 | 6 | 9 | 6 | 23 | 14 | 6 | 9 | 6 |

Из данных таблицы 2.4 можно сделать вывод, что основное число сотрудников приходится на возраст до 40 лет, что позволяет сделать вывод о достаточно молодом коллективе. Но, тем не менее, имеются сотрудники пенсионного возраста, хотя их численность снижается.

Структура персонала ЗАО НПП «МедИнж» по уровню образования представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура персонала ЗАО НПП «МедИнж» по уровню образования

| Уровень образования | 2013 г | | 2014 г. | | 2015 г | |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Кол-во, человек | Удельный вес, % | Кол-во, человек | Удельный вес, % | Кол-во, человек | Удельный вес, % |
| Высшее образование | 45 | 83,3 | 46 | 83,6 | 49 | 84,5 |
| Среднее специальное образование | 6 | 11,1 | 6 | 10,9 | 6 | 10,3 |
| Среднее общее образование | 3 | 5,6 | 3 | 5,5 | 3 | 5,2 |
| Итого по уровню образования | 54 | 100,0 | 55 | 100,0 | 58 | 100,0 |

Структура сотрудников по уровню образования наглядно представлена на рисунке 2.3.

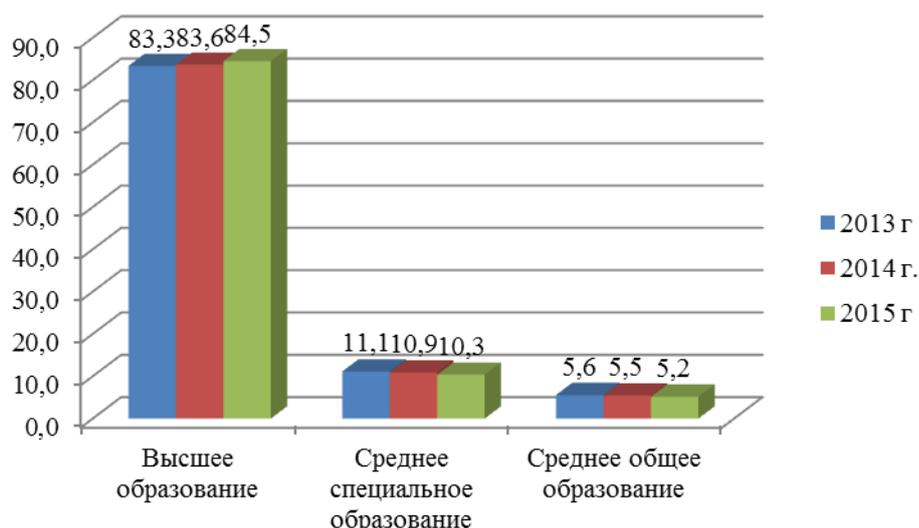


Рис. 2.3. Структура сотрудников ЗАО НПП «МедИнж» по уровню образования в 2013–2015 гг.

Из таблицы 2.5 и рисунка 2.3 можно сделать вывод, что основной удельный вес сотрудников имеют высшее образование, и следует отметить рост удельного веса с 83,3% в 2013 г. до 84,5% в 2015 г. При этом отмечается снижение удельного веса сотрудников со средне–специальным образованием и снижение удельного веса сотрудников со средним образованием. В целом, представленные данные позволяют сделать вывод об образованности персонала.

Для оценки основных показателей деятельности произведем оценку трудовых ресурсов в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ использования трудовых ресурсов ЗАО НПП «МедИнж»

| Показатели | 2013 | 2014 | 2015 | Откло- нения, 2015 к 2013 г. | Откло- нения, 2015 к 2014 г. | Темп роста, % 2015 к 2013 гг. | Темп роста, % 2015 к 2014 гг. |
|---|---------|---------|--------|---------------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| Выручка, тыс. руб. | 450978 | 376084 | 466025 | -74894 | 89941 | 83,39 | 123,91 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 120 | 131 | 152 | 1 | 3 | 101,85 | 105,45 |
| Производительность труда, тыс. руб. | 2560,76 | 3172,62 | 3681,3 | 611,86 | 508,71 | 123,89 | 116,03 |
| Количество уволенных, чел. | 6 | 3 | 5 | -3 | 2 | 50,00 | 166,67 |
| В том числе по причинам, связанным с личностью работника, чел. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,00 | 0,00 |
| Коэффициент текучести кадров | 11,11 | 8,45 | 7,62 | -5,66 | 3,1661 | 49,09 | 158,05 |
| Общие расходы на содержание персонала, тыс. руб. | 14937 | 24102 | 27707 | 9165 | 3604,9 | 161,36 | 114,96 |
| Расходы на оплату труда, тыс. руб. | 11490 | 18540 | 21313 | 7050 | 2773 | 161,36 | 114,96 |
| Удельный вес расходов на содержание персонала в выручке, % | 10,80 | 13,81 | 12,98 | 3,0106 | -0,836 | 127,87 | 93,95 |
| Удельный вес расходов на содержание персонала в общих расходах, % | 13,34 | 17,27 | 17,71 | 3,9302 | 0,4366 | 129,46 | 102,53 |

Итак, согласно данных таблице 2.6 мы видим, что среднесписочная численность персонала увеличилась на 11 человек к концу 2015 года, производительность труда так же увеличилась, что связано с срасширением деятельности, а так же применения прогрессивных технологий в производстве.

Расходы на содержание персонала увеличились на 2773 тыс. руб, что связано с увеличением заработной платы на предприятии, наглядно динамику показателей использования трудовых ресурсов представим на рисунке 2.4.

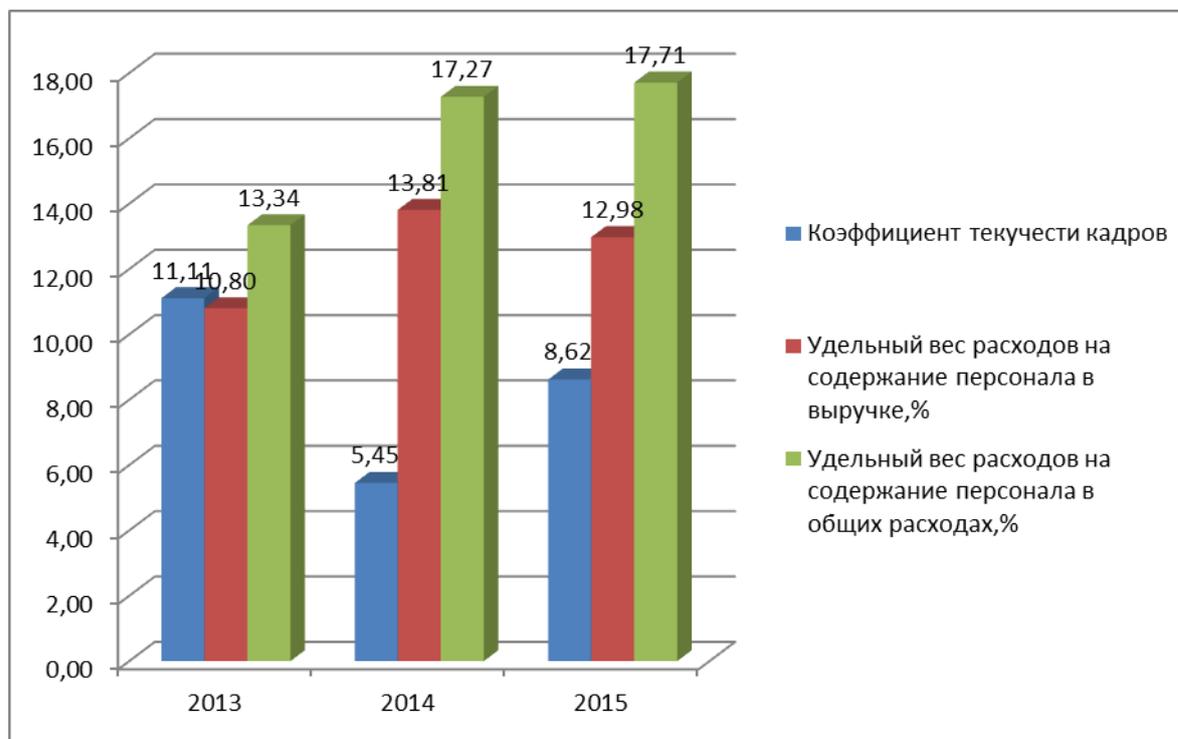


Рис. 2.4. Динамика показателей использования персонала

Таким образом, мы наблюдаем увеличение удельного расходов на персонала, в связи с чем происходит снижение коэффициента текучести кадров, что говорит о повышении эффективности использования персонала.

2.3 Анализ эффективности управления персоналом ЗАО НПП «МедИнж»

Главная цель управления персоналом ЗАО НПП «МедИнж» состоит в обеспечении предприятия работниками, отвечающими требованиям данного предприятия, их профессиональной и социальной адаптации, развитию персонала.

Вопросами управления персоналом на предприятии занимается отдел по управлению персоналом, состоящий из начальника отдела и менеджера.

Основные функции отдела по управлению персоналом, закрепленные в Положении об отделе кадров – оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия, выдача различного рода справок работникам предприятия, учет личного состава, хранение и заполнение трудовых книжек, подготовка материалов для представления работников, специалистов и служащих к поощрениям и награждениям, контроль за расстановкой и использованием рабочих кадров, контроль за расстановкой и правильным использованием руководящих работников и специалистов в подразделениях предприятия. Ведение учета стажа работников предприятия.

Отдел по работе с персоналом ЗАО НПП «МедИнж» в соответствии с избранной на предприятии кадровой политикой осуществляет:

1. Планирование ресурсов: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах;
2. Набор персонала: создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
3. Отбор: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
4. Определение заработной платы и льгот: разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих;
5. Разработку системы стимулирования труда;

6. ПрофорIENTATION и адаптация: введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;

7. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, трудящимся для эффективного выполнения работы;

8. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника;

9. Повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

10. Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

Охарактеризуем процессы поиска и набора сотрудников предприятия. Набор персонала производится в соответствии со штатным расписанием.

Отбор и прием на постоянную работу ЗАО НПП «МедИнж» имеет следующий вид:

1. При возникновении вакансии руководитель подразделения (ответственный сотрудник) заполняет заявку по существующей форме. Указывая «основные должностные обязанности» и «навыки и знания необходимые для выполнения основных должностных обязанностей», руководитель подразделения (ответственный сотрудник) понимает, что чем четче и конкретнее поставлена задача, тем быстрее и эффективнее будет выполнена заявка. Заявку на подбор персонала необходимо заполнять в присутствии менеджера по персоналу.

2. По указанным в заявке критериям формируется рекламное объявление. Средства размещения рекламы: СМИ, Internet, при необходимости кадровые агентства.

3. Сбор, анализ и отбор резюме.

4. Собеседование с начальником отдела по персоналу и старшим аудитором или старшим бухгалтером, при этом кандидаты заполняют анкету (разработанную специально для отдела по персоналу ЗАО НПП «МедИнж»), которую можно увидеть в Приложении А, и проходят психологическое тестирование. По итогам начальником отдела по персоналу заполняется оценочный лист и Лист согласования.

5. При необходимости проводится дополнительное тестирование.

6. Собеседование с руководителем подразделения (ответственным сотрудником), направленное на оценку профессионального уровня.

7. В случае если предоставленный кандидат подходит по всем критериям поиска, с ним оговариваются условия приема и подписанный руководителем лист согласования возвращается в отдел по персоналу, для подготовки пакета документов.

8. По итогам проделанной работы кандидат принимается на работу. При отсутствии положительного результата, следует возврат к п. 3

Сбор, анализ и отбор резюме применяемый на предприятии ЗАО НПП «МедИнж» при подборе персонала представлен на рис.2.5.



Рис. 2.5. Схема подбора персонала, применяемая ЗАО НПП «МедИнж»

Прием, увольнение и перемещение работников производится согласно действующего законодательства. Одним из основных документов, регулирующих правоотношения предприятия с работником, является трудовой контракт (договор). После подписания контракта издается приказ о приеме сотрудника.

На основании приказа о приеме оформляется личная карточка формы Т-2, или заводится личное дело, делается запись в трудовой книжке. Копии приказа о приеме поступают в личное дело и в бухгалтерию, где поступившему работнику присваивается табельный номер и на него заводится лицевой счет по зарплате.

Заявление об увольнении, работник пишет за две недели до предполагаемого срока увольнения с работы и предоставляет его на согласование руководителю.

Говоря о системе набора кадров в ЗАО НПП «МедИнж» следует отметить, что конкуренция кандидатов при подборе кадров на вакантные должности достаточно слабая, поскольку желающих работать в данной сфере очень много, а грамотного специалиста найти не так просто.

Предприятие заинтересовано в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев, так как это влечет за собой дополнительные затраты. Но половина специалистов с возрастом до 30 лет и небольшим стажем работы увольняются в первый год работы. Причиной является неудовлетворенность величиной зарплаты, содержанием, режимом и условиями труда. Многие просто не справляются с возникающими физическими и психическими нагрузками.

Говоря о мотивации персонала, следует отметить, что к системе материальной мотивации на предприятии можно отнести ежемесячную премию, выплачиваемую всем работникам. Размер премии составляет 40 % от оклада. Начальник подразделения может лишить работника премии, либо снизить ее процент за значительные нарушения трудовой дисциплины в процессе работы (самовольный уход с рабочего места, опоздания и т.п.).

Также следует отметить тот факт, что как таковой системы адаптации в ЗАО НПП «МедИнж» не предусмотрено. Вновь принятый работник, в первую неделю своей работы работает под наблюдением непосредственного руководителя, который вносит необходимые коррективы в осуществлении работником своей деятельности.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является управление социальной и профессиональной адаптацией. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Механизм управления адаптацией включает ряд организационных элементов:

1. Структурное закрепление функций управления адаптацией:

На данном предприятии вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: старший аудитор, старший бухгалтер, менеджер отдела по персоналу. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе по персоналу при приеме и оформлении на работу. Затем непосредственный руководитель знакомит новичка с коллективом, коллегами по работе, с рабочим местом. Контроль за ходом процесса адаптации не проводится. На многих успешных предприятиях имеются положения о наставничестве, где указаны порядок оформления наставничества, изложены функции, определены доплаты за производственное и теоретическое обучение работников при их подготовке (переподготовке) и освоении смежных (вторых) профессий, повышении квалификации работников, однако в исследуемой организации институт наставничества не развит. Наставничество крайне эффективно: с одной стороны, оно облегчает для новых сотрудников процесс адаптации, а с другой - является фактором мотивации для самих наставников. В роли последних могут выступать как непосредственные руководители, так и опытные работники подразделения. На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной и организационной адаптации нового сотрудника: он не только помогает человеку «влиться» в коллектив, понять корпоративную культуру компании, но и лучше освоить свои профессиональные обязанности.

2. Технология процесса управления адаптацией.

Она включает в себя оценку уровня подготовленности новичка. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. На некоторых предприятиях при найме работника проводят его психологическое тестирование, тестирование на профпригодность, анализируют физические данные, собирают «до-

сье», на основе этих данных разрабатывается программа адаптации. На предприятии ЗАО НПП «МедИнж» не составляется программа адаптации на основании оценки уровня подготовленности.

3. Информационное обеспечение процесса адаптации – сбор и оценка показателей уровня и длительности адаптации. Контроль процесса адаптации в ЗАО НПП «МедИнж» не осуществляется, данные не собираются и не анализируются. При определении сроков в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные показатели (уровень и стабильность количественных показателей труда (на основании данных о выручке), уровень удовлетворенности профессией, условиями труда, коллективом (на основании анкетирования, собеседования). Проблемы текучести на предприятии обсуждаются на совещаниях.

Основные проблемы политики управления адаптацией на ЗАО НПП «МедИнж», следующие: отсутствие четкого и развернутого информирования работников о проводимой стратегии предприятия и его планах, создание тем самым атмосферы неопределенности. Люди начинают чувствовать себя неуверенно на фоне все увеличивающегося темпа изменений в различных сферах деятельности предприятия; недостаточность внимания к нуждам работников и отсутствие индивидуального подхода к их проблемам; полное игнорирование социальной и психологической стороны производственных отношений; неразвитая система нематериальных и материальных методов стимулирования труда; игнорирование проблем в сфере охраны труда и техники безопасности.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, особенностях коллег, правилах поведения.

Обучение персонала в ЗАО НПП «МедИнж» сводится к следующему:

Отдел по персоналу разработал различные тренинги для специалистов ЗАО НПП «МедИнж». Эти тренинги направлены на изучение техники продаж, развивают

коммуникабельность и уверенность в себе. Тренинги проводят лучшие специалисты (начальники отделов). Тренинги проводятся как в офисе компании, так имеют и выездной характер. Каждый сотрудник имеет возможность бесплатно посещать эти тренинги, чтобы улучшить навыки в своей работе, ведь искусство продаж - это навык номер один, который необходимо освоить и уметь воплощать на практике для того, чтобы добиться успеха. Тренинги предлагают концепции успешных действий на каждом этапе делового общения с покупателем, начиная с подготовки к первой встрече с клиентом и до момента заключения сделки. В тренинге удачно соединены простота изложения и профессиональный подход, теоретические основы.

Основные проблемы по управлению персоналом на предприятии представим в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Основные проблемы по управлению персоналом в ЗАО НПП «МедИнж»

| Элемент системы управления персоналом | Выявленная проблема | Последствия |
|---------------------------------------|---|---|
| Набор и отбор | Не эффективная система | Высокая текучесть кадров |
| Адаптация | Отсутствие четкого и развернутого информирования работников о проводимой стратегии предприятия и его планах | Атмосфера неопределенности |
| Мотивация | Слабое мотивирование сотрудников (отсутствие не материальной мотивации) | Высокая текучесть кадров |
| Обучение | Обучение проводится работниками организации | Высокая текучесть кадров, низкая квалификация бухгалтеров и аудиторов |

Таким образом, основными проблемами в сфере управления персоналом, выявленными при исследовании ЗАО НПП «МедИнж» являются:

1. Недостаточно эффективная система отбора и обучения персонала, выражающаяся в высокой текучести персонала.
2. Практически полное отсутствие адаптации сотрудников ЗАО НПП «МедИнж».
3. Недостаточно эффективная система мотивации работников предприятия.

Следовательно, для повышения эффективности деятельности необходимо, разработать стратегию по управлению персоналом на предприятии.

3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАО НПП «МЕДИНЖ»

3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом

В предыдущей главе было выявлено, что основными проблемами в сфере управления персоналом ЗАО НПП «МедИнж» являются:

1. Недостаточно эффективная система отбора и обучения персонала, выражающаяся в высокой текучести персонала.
2. Практически полное отсутствие адаптации сотрудников ЗАО НПП «МедИнж».
3. Недостаточно эффективная система мотивации работников предприятия.

Поэтому, в целях повышения эффективности управления персоналом в ЗАО НПП «МедИнж» предлагается следующая стратегия управления людьми.

Она содержит все ключевые направления развития персонала. Данная стратегия, ее направления представлены на рис 3.1.



Рис. 3.1. Стратегия управления людьми

Инструмент (орудие) – это предмет или алгоритм, используемый для воздействия на объект, для достижения полезного эффекта. Каждое направление содержит свои инструменты воздействия, которые помогают работать с персоналом, их описание представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Ключевые направления стратегии

| Направление стратегии | Инструмент |
|-----------------------|---|
| Поиск | Анкета кандидата - бланк, в который кандидат может внести основную информацию о себе; руководство по поиску - руководство для директора магазина по лучшей практике поиска талантливых сотрудников. |

| | |
|---------------------------|---|
| Отбор | Руководство по массовому отбору - документ подробно описывает цели, алгоритм проведения массового отбора, а также роли участников; Памятка для директора - интервью - подробно описывает действия директора во время и после интервью с кандидатом. Профиль кандидата - в документе приведены базовые требования, предъявляемые к кандидатам на линейные позиции на этапе отбора, в том числе образование и личностные качества; Бланк оценки кандидата - бланк для внесения оценок и примечаний при проведении интервью с одним или несколькими кандидатами на линейные позиции для того, чтобы выбрать наиболее подходящего; Бланк оценки кандидата на руководящую должность. |
| Адаптация | Программа адаптации розничных сотрудников, включает в себя знакомство с должностью, контроль обучения и проверку понимания функциональных знаний по итогам периода адаптации; Буклет по развитию - поможет успешно вступить в новую должность и подготовиться к переходу, - на следующую ступеньку карьерной лестницы/ В документе собраны инструменты оценки и развития есть возможность контролировать свои результаты в продажах, обучении, развитии |
| Обучение и развитие | Электронные курсы на корпоративном портале дистанционного обучения, предназначенные для самостоятельного прохождения; Вебинары - обучение в формате видео-конференции; Очное обучение - тренинги и функциональные мастерские, направленные на формирование конкретных навыков, фокус дня - ежедневные обучающие встречи с сотрудниками по ключевым активностям в производстве; ИПР (индивидуальный план развития) - программа мероприятий, направленных на развитие компетенций потенциального сотрудника. |
| Мотивирование и признание | Книга розничных мотиваций - содержит подробное описание зарплатных схем для каждой должности; Поздравительные грамоты - именная грамота, подписанная руководителем, которая позволяет выделить ключевые результаты и особые достижения бригады или сотрудника, производства; Бланк проведения общего собрания - алгоритм проведения общей встречи с сотрудниками с целью ежемесячного подведения итогов и постановки целей для команды на следующий месяц. |

Так как ЗАО НПП «МедИнж» осуществляет производственную деятельность, то обучению сотрудников в компании должно уделяться особое внимание.

Поэтому основной упор в рамках реализации данной стратегии предлагается уделить обучению по средствам тренингов.

По моему мнению ЗАО НПП «МедИнж» не использует все ресурсы, которыми располагает современная система повышения квалификации. Поэтому предлагаю расширить их число за счет следующих мероприятий.

1) Организация корпоративных тренингов.

Также выяснено, что данная компания отдает предпочтение внутренним формам повышения квалификации своих сотрудников.

Поэтому, на мой взгляд, в условиях ЗАО НПП «МедИнж» успешно может найти своё применение внедрение в практику системы повышения квалификации тренинговых программ, которые, во-первых, малозатратные и, во-вторых, весьма эффективные способы повышения квалификации работников.

Корпоративные тренинги существенно повышают свое значение среди современных форм повышения квалификации внутри предприятий. Их основной целью выступает подготовка и развитие навыков сотрудников для эффективной работы в определенной организации. Итоговой задачей корпоративного тренинга является вклад в повышение прибыли предприятия, рост эффективности ее функционирования в современных условиях.

Корпоративные тренинги принципиально отличаются от обучения в рамках бизнес-образования, которое направлено на предоставление общих понятий об основных сферах и способах ведения бизнеса. В ежедневной практике ЗАО НПП «МедИнж» нет необходимости знакомить работников с теоретическими основами, историей развития отдельных подходов, моделей и методов работы. Данная компания может оторвать от работы и направить на обучение своих работников только на короткий промежуток времени.

Данный факт учитывается при разработке тренингов, в результате чего их продолжительность составляет 1-5 дней.

Как свидетельствует практика, основой выбора тренинговых программ является уровень проблем и потребностей компании, откликом на которые становится отдельный тренинг. По данному критерию, тренинговые программы можно подразделить на следующие уровни.

1. Ситуативный (индивидуальный) уровень имеет отношение к потребностям, которые связаны с навыками конкретных работников или менеджеров компании. Для решения подобных проблем достаточным станет обучение конкретных людей,

развитие их навыков. К примеру: практические навыки аудита основных средств, оборотных активов, отчетности предприятия и другие.

2. Системный уровень относится к потребностям, не ограниченным обучением отдельных работников и связанных с взаимодействием внутри компании. К ним относятся: управление конфликтами, решение проблем и т.д.

3. Стратегический уровень тренинговых программ относится к потребностям, не ограниченным ни обучением отдельных работников, ни взаимодействием в компании, но относящимся к стратегии развития компании, ее положению в конкурентной среде. К примеру: развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование и т.д.

При подобной тематике тренинга, его уровень может быть различным, учитывающим особенности конкретной организации. Для ряда из них, тренинг по работе с клиентами может подчиняться задаче выстраивания общих стратегических ориентиров, перехода от ориентировки на продукт к ориентировке на клиента и его обслуживание, вследствие чего, уровень тренинга выступает далеко за рамки ситуативного.

Опыт показывает, что наибольшего эффекта достигают не отдельные курсы тренингов, какими бы подходящими не были их названия, а именно программы развития, которые адаптированы для потребностей конкретной организации.

Корпоративный тренинг максимально конкретен, имеет функциональную направленность корпоративного обучения. Его задача состоит в поддержке и повышении результативности работы компании. В итоге, особенности корпоративного тренинга обуславливают его прикладную направленность.

Проведение регулярных корпоративных тренингов стало традицией для зарубежной деловой культуре. Доказательством тому являются результаты исследований, проведенных в 3200 американских организациях, которые подтвердили, что повышение на 10% расходов на тренинг для персонала приводят к приросту производительности труда в среднем, на 8,5%, в то время как такой же рост капиталовложений приносит прирост производительности лишь на 3,8%.

В условиях нашей страны, обращение к «учебному режиму», как правило, происходит в напряженных обстоятельствах, или в обстановке организационных модификаций. Вместе с тем, и отечественная практика подтверждает эффективность данной формы корпоративного обучения, поскольку корпоративный тренинг может стать инструментом организационных изменений, в которых обучение будет выполнять инновационную, преобразующую роль в деятельности компании. При этом, руководство должно принимать решение о проведении тренингов, руководствуясь потребностями в управлении такими изменениями.

Новая система развития сотрудников ЗАО НПП «МедИнж», включающая тренинги профессиональных качеств персонала компании схематично представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Разработка и реализация системы развития персонала ЗАО НПП «МедИнж»

Итак, использование корпоративных тренингов системе повышения квалификации работников ЗАО НПП «МедИнж» даст следующие реальные преимущества:

1. Приоритет корпоративных тренингов, их направленность и содержание будут зависеть от состояния ЗАО НПП «МедИнж», его стабильного или нестабильного положения, текущих и перспективных задач.

2. Роль и место корпоративных тренингов, их подготовка и проведение отражают общий подход к задачам обучения в ЗАО НПП «МедИнж», поддерживающую или инновационную направленность обучения.

3. В ЗАО НПП «МедИнж», функционирующим и развивающемся в относительно стабильном состоянии, корпоративный тренинг должен иметь поддержи-

вающий характер, направленным на поддержание и повышение эффективности работы сотрудников, обслуживать потребности руководства компании в управлении результативностью

4. В организационных изменениях, корпоративный тренинг выступит как инструмент преобразований, направленный на поддержку развития организации, обслуживание потребности руководства компании в управлении изменениями.

5. Корпоративный тренинг, который стимулирует и поддерживает организационные изменения, носит инновационный характер.

6. Инновационное обучение в масштабах ЗАО НПП «МедИнж» можно применять как средство управляемого преобразования имеющегося опыта работников и организации в целом.

Таким образом, тренинг позволит использовать ресурсы нематериального стимулирования в ЗАО НПП «МедИнж» в полном объеме – ему представится возможность обучения и профессионального роста сотрудников, в нем проявляется забота ЗАО НПП «МедИнж» о развитии персонала, с его помощью, возможно, осуществить вклад в формирование корпоративной культуры и повышение лояльности к данной компании.

Тренинги с соответствующей тематикой целесообразно организовывать ближе к окончанию профессионального обучения или после начала работы, когда уже накоплен определенный практический опыт.

Для достижения максимального результата ЗАО НПП «МедИнж» не стоит ограничиваться эпизодическими тренингами. На мой взгляд, наиболее эффективным будет проведение цикла тренингов, которые будут проходить с определенной периодичностью (например, большой тренинг – 1 раз в квартал, или ряд коротких занятий 1 раз в неделю на протяжении 2-3 месяцев). В данном случае обеспечится процесс непрерывного накопления знаний и совершенствования навыков работников.

Также следует рассмотреть возможность того, что кто-либо из руководителей ЗАО НПП «МедИнж», например, директор, самостоятельно сможет организовать

соответствующие тренинги, используя полученный опыт, чтобы снизить затраты на данные мероприятия.

Программа тренинговой подготовки обязательно должна вписываться в общую систему повышения квалификации работников ЗАО НПП «МедИнж», концепцию развития данной компании, соответствовать принципам её деятельности. Также, для их организации нужна четкая постановка целей и задач обучения, осознание его значения, мотивация работников на постоянный профессиональный рост. От этого зависит результативность каждого сотрудника ЗАО НПП «МедИнж», а, следовательно, и успех всего дела.

2. Следующим предложением относительно совершенствованию работы с персоналом может стать создание на базе ЗАО НПП «МедИнж» учебного центра профессионального развития персонала, основными задачами которого станут:

- организация работ по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала в соответствии с международными стандартами аудита;
- формирование и обучение кадрового резерва для работы на всех уровнях производственной деятельности;
- изучение и внедрение передовых методов обучения, способствующих повышению конкурентоспособности персонала.

Основным приоритетным направлением деятельности учебного центра должна стать подготовка высококвалифицированных кадровых рабочих, способных осваивать современные технологии и выпускать конкурентоспособную продукцию высокого качества.

Подготовка новых рабочих по основным профессиям может проводиться непосредственно в подразделениях прямо на рабочих местах, используя при этом индивидуальные и групповые формы обучения.

Следующий момент. В ходе анализа движения персонала предприятия была выявлена тенденция ежегодного увеличения выбытия и текучести персонала ЗАО НПП «МедИнж», учащение случаев увольнения персонала через некоторое время после найма на работу.

Как известно, поиск и подбор персонала – длительный и дорогостоящий процесс. Чтобы время и деньги не оказались выброшенными на ветер и вновь принятый сотрудник не уволился в первые два-три месяца работы, менеджер по персоналу и руководитель подразделения должны позаботиться о том, чтобы «включить» человека в новую рабочую среду, помочь ему адаптироваться в новом коллективе.

3.2 Оценка экономической эффективности внедрения рекомендаций от разработки и внедрения стратегии развития персонала предприятия

Затраты на участие персонала ЗАО НПП «МедИнж» в тренингах складываются из множества элементов. Подобные программы достаточно трудно планировать, т.к. их организаторами являются сторонние организации. Сроки, программы и условия проведения таких мероприятий обычно становятся известны не более чем за 1-3 месяцев до их проведения.

На сегодняшний день случаи заказа массовых тренингов и тренинговой компании – явление весьма частое. Как правило, базовая стоимость тренинга у тренинговых компаний ставится в зависимость от количества обучаемых в группе.

Для расчётов примем следующие условия:

1. Продолжительность тренинга – 3 дня.
2. Периодичность тренинга – 5 раз в год.
3. Количество работников, участвующих в тренинге – 15 чел. из числа работников категории «специалисты» ЗАО НПП «МедИнж».
4. Стоимость 1 дня для группы из 15 чел. – 40 тыс. руб.

Таким образом, затраты на данное мероприятие составят:

$$3 \times 5 \times 40\,000 = 600 \text{ тыс. руб.}$$

Предполагается, что Учебный центр будет функционировать постоянно течение всего года. Организация Учебного центра на базе ЗАО НПП «МедИнж» предполагает следующие затраты:

1. Затраты на заработную плату квалифицированным специалистам, которые будут преподавать в Центре составят:

Год зар. пл.=З/пл 1 раб. в месяц×3 месяца × Кол-во преподавателей

Год. зар. пл.=10000×12×4=480000 руб.

Предполагается, что преподавать в Центре будут заслуженные работники предприятия.

2. Занятия будут проходить в учебном классе предприятия, а для теоретических занятий предполагается использовать имеющееся свободное помещение, которое, однако, требует косметического ремонта. Затраты на ремонт помещения, в котором предполагается проводить занятия составляют в среднем 100 тыс. руб.

3. Затраты на покупку мебели в среднем—40 тыс. руб.

Всего затраты на организацию Учебного центра составят: 480+100+40=620 тыс. руб.

Итого по двум мероприятиям затраты составят 600+620=1220 тыс. руб.

Далее рассчитаем экономическую эффективность наших предложений, определив интегральный экономический эффект как совокупность эффектов в управленческой сфере.

Коэффициент текучести кадров в 2015 году составил 18,8%. Реализация предложений по развитию системы обучения работников ЗАО НПП «МедИнж» приведёт к повышению мотивации специалистов и, за счёт этого, текучесть кадров может сократиться до нормального его значения в 10%. Экономии средств в данном случае можно рассчитать по формуле:

$$P_1 = P * \left(1 - \frac{K_2^T}{K_1^T} \right)$$

$$P = Z_d * Ч_d * K_c * K_o,$$

где

K_1^T, K_2^T - фактический и ожидаемый коэффициенты текучести, %;

Z_d – среднедневной заработок одного работника, руб.;

$Ч_d$ – количество человеко-дней не работы в связи с увольнением;

K_c – коэффициент, учитывающий размер взносов на социальное обеспечение (10);

K_d – коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату (-).

Экономия средств ЗАО НПП «МедИнж» за счет снижения текучести кадров составит:

$$P_1 = 1,518 * 220 * 10 * (1 - 10/18,8) = 1563,2 \text{ тыс. руб.}$$

Внедрение разрабатываемого мероприятия также положительно скажется на уровне профессиональных навыков специалистов, сокращения жалоб потребителей, за счет чего повысится качество работы.

Экономия средств за счет повышения качества рассчитаем по формуле:

$$P_2 = D \times \frac{B_0 C_0}{100}, \text{ где}$$

D – количество договоров на поставку в год;

B_0 – уменьшение количества жалоб потребителей, %

C_0 – сумма штрафов по претензиям потребителей, руб.

Рассчитаем экономию при снижении количества жалоб потребителей на 30%, взяв данные прошлого года:

$$P_2 = 1115 * 30\% * 10000 / 100 = 33,5 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, суммарная годовая экономия средств составит:

$$P = 1563,2 + 33,5 = 1596,7 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от реализации проекта равен разнице между годовой экономией средств за счет осуществления проектных мероприятий и стоимостью этих мероприятий:

$$\mathcal{E}_{y1} = \sum_{i=1}^M P_i - \sum_{i=1}^M K_i$$

где P_i – экономия средств за счет реализации i -го мероприятия;

K_i – затраты на реализацию i -го мероприятия.

Исходя из вышеперечисленных данных, рассчитаем интегральный экономический эффект от реализации проекта совершенствования системы повышения квалификации работников ЗАО НПП «МедИнж».

$$\mathcal{E}_{y1} = 1596,7 - 1220 = 376,7 \text{ тыс. руб.}$$

Наличие положительного экономического эффекта говорит о том, что данные предложения являются эффективными в условиях ЗАО НПП «МедИнж».

Однако важным в данном случае является не количественный, а качественный эффект, который позволит качественно улучшить работу исследуемого предприятия.

Так, ряд эффектов будут получены и в социальной сфере ЗАО НПП «МедИнж». Основными можно назвать следующие:

- снижение текучести персонала ЗАО НПП «МедИнж» (рост стабильности трудового коллектива, удержание ключевых специалистов, сокращение издержек на поиск и обучение новых работников);

- рост мотивации работников, и как результат, новый качественный уровень выполнения работ, более эффективное взаимодействие персонала и др.);

- повышение мотивации работников к обучению за счет формирования благоприятных условий, и, как результат – более квалифицированный и конкурентоспособный коллектив;

- улучшение имиджа ЗАО НПП «МедИнж» как бизнес-партнера и работодателя, что приведёт к возможности найма лучших специалистов в отрасли.

Таким образом, предложенные мероприятия являются эффективными и реально выполнимыми в современных условиях ЗАО НПП «МедИнж», который, в случае их грамотного внедрения, получит количественный и качественный эффект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под стратегией управления персоналом понимается генеральный план действий по достижению долгосрочных целей организации за счет развития компетентности и мотивации ее работников с учетом изменений состояния внешней среды. На формирование стратегии управления персоналом как интегрированной составной корпоративной стратегии оказывают влияние: стратегия организации; жизненный цикл; организационная культура; внешняя среда; трудовой потенциал. В зависимости от стадии организационного развития определяются направления формирования, использования и развития персонала.

В данной выпускной квалификационной работе была проанализирована деятельность предприятия ЗАО НПП «МедИнж».

По результатам анализа можно сделать следующие выводы:

Стратегия развития ЗАО НПП «МедИнж» нацелена на увеличение показателей выручки от продажи бухгалтерских и аудиторских услуг, что позволит предприятию увеличить финансово-экономические показатели, сохранить ресурсный и кадровый потенциал, далее проведем анализ кадрового состава.

Основными проблемами в сфере управления персоналом, выявленными при исследовании ЗАО НПП «МедИнж» являются:

1. Недостаточно эффективная система отбора и обучения персонала, выражающаяся в высокой текучести персонала.
2. Практически полное отсутствие адаптации сотрудников ЗАО НПП «МедИнж».
3. Недостаточно эффективная система мотивации работников предприятия.

Поэтому, в целях повышения эффективности управления персоналом в ЗАО НПП «МедИнж» предлагается новая стратегия управления людьми.

Так как ЗАО НПП «МедИнж» осуществляет производственную деятельность, то обучению сотрудников в компании должно уделяться особое внимание.

Поэтому основной упор в рамках реализации данной стратегии предлагается уделить обучению по средствам тренингов, а так же созданию учебного центра на базе ЗАО НПП «МедИнж».

После применения данных мероприятия ЗАО НПП «МедИнж» получит экономический эффект в размере 376,7 тыс. руб.

Наличие положительного экономического эффекта говорит о том, что данные предложения являются эффективными в условиях ЗАО НПП «МедИнж».

Однако важным в данном случае является не количественный, а качественный эффект, который позволит качественно улучшить работу исследуемого предприятия.

Так, ряд эффектов будут получены и в социальной сфере ЗАО НПП «МедИнж». Основными можно назвать следующие:

- снижение текучести персонала ЗАО НПП «МедИнж» (рост стабильности трудового коллектива, удержание ключевых специалистов, сокращение издержек на поиск и обучение новых работников);

- рост мотивации работников, и как результат, новый качественный уровень выполнения работ, более эффективное взаимодействие персонала и др.);

- повышение мотивации работников к обучению за счет формирования благоприятных условий, и, как результат – более квалифицированный и конкурентоспособный коллектив;

- улучшение имиджа ЗАО НПП «МедИнж» как бизнес-партнера и работодателя, что приведёт к возможности найма лучших специалистов в отрасли.

Таким образом, предложенные нами мероприятия являются эффективными и реально выполнимыми в современных условиях ЗАО НПП «МедИнж», который, в случае их грамотного внедрения, получит количественный и качественный эффект.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ // Справочная система «Консультант Плюс»
2. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
3. Акберин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учебное пособие - М.: ГАУ, 2013,-144с.
4. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 2013,-84с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
6. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
7. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
10. Батьковский А., Попов С. Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) // Проблемы теории и практики управления. – 2013. - №1. – С 24-27.
11. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала // Консультант директора. – 2013. - №4. – С. 22-26.
12. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

13. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
14. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
15. Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях различных форм собственности. – Самара: Самарский Дом печати, 2014. – 344 с.
16. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 2014. – 226 с.
17. Доронина И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. – СПб.: Экономика, 2014. – 328с.
18. Дикань В.Л., Иванилов А.С. Инновационная и инвестиционная политика в условиях обеспечения конкурентоустойчивости предприятий (Практические аспекты): Уч. пособие – Х.: ИСИО, 2013,-105с.
19. Дряхлов Н., Куприянов Е. Системы мотивации персонала в Западной Европе и США // HR-Portal. - 2013. - №2. – С. 10-13.
20. Захаров Н.И. Мотивация и управление. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 214 с.
21. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
22. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
23. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
24. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: МИУ, 2012,-134с.
25. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
26. Иванычева Т.А. Процесс формирования организационной культуры

предприятия // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 2 – С. 102-105.

27. Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Издательство «Институт психологии РАН», 2015. – 224 с.

28. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: Оценка и управление /Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2013, -576с

29. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. – 2013. - №10. – С. 14-16.

30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.

31. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.

32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.

33. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.

34. Лукасевич И., Израйлит А. Основные подходы к разработке систем мотивации менеджеров // Проблемы теории и практики управления. – 2015. - №6. – С. 29-33.

35. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. – М.: Инфра-М, 2013. – 218 с.

36. Мельникова М.Н. Мотивационный менеджмент: Учебное пособие. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2015. – 81 с.

37. Наминач А. Ищите нематериальные стимулы // Капитал. – 2013. – №14. - С. 17

38. Немерюк Е.Е. Рынок труда и социально-трудовая мобильность: Учебно-методическое пособие. – Саратов: ГСУ, 2014. – 156 с.

39. Уткин Э.А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем

бизнесе. - М.: Акалис, 2014.

40. Попов С.А. Стратегическое управление: Модульная программа для менеджеров – М.: Инфра-М, 2013, -115с.

41. Платонова Т. Е. Стратегическое управление персоналом организации в аспекте социэкономии // Биоэкономика и экобиополитика. — 2016. — №1. — С. 116-121.

42. Санталайнен Т., Воутилайнен Э. и др. Управление по результатам. - М.: Издательская группа «Прогресс», 2015.

43. Страхова, О.А. Организация труда управленческого персонала. / О.А. Страхова - СПб., 2013. - 123 с.

44. Сигида В. Р., Кадыров Т. Е., Семенова Н. К. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1438-1443.

45. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента. / В.В. Травин, В.А. Дятлов - М., 2014. – 189 с

46. Тонышева Л.Л. Мотивационный механизм управления организацией: Учебное пособие. – Тюмень: ТюмТНГУ, 2012. – 122 с.

47. Хамокова М.М. Мотивационная составляющая в формировании системы управления персоналом предприятий. – Нальчик: Кабардино-Балканский университет, 2014. – 16 с.

48. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - №8. – С. 25-27.

49. Хромовских Н.Т. Мотивация труда и межличностных отношений: Монография. – Владивосток: ДВГАЭУ, 2014. – 112 с.

50. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 223 с.

51. <http://medeng.ru/we>

АНКЕТА

1. Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____
 2. Год рождения _____ месяц _____ число _____
 3. Место рождения _____
 4. Образование: общее, среднее профессиональное, высшее (нужное подчеркнуть)

_____ (название учебного заведения, дата окончания),

5. Вид обучения: дневное, вечернее, заочное (нужное подчеркнуть) _____
 6. Специальность по диплому или свидетельству _____
 7. Квалификация по диплому № _____ от _____
 8. Основная профессия (специальность) стаж работы по этой специальности _____

9. Общий стаж работы _____
 10. Место работы за последние 5 лет:

| Время работы | Место работы | Должность | Причина увольнения |
|--------------|--------------|-----------|--------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Укажите два последних места работы или где работаете в настоящее время, телефон и имя лица, которое может передать для Вас информацию _____

Укажите имеющиеся дипломы, награды, курсы повышения квалификации по специальности, если таковые имеются _____

11. Укажите, в качестве кого Вы бы хотели устроиться на работу, какие дополнительные сведения, имеющиеся полученного опыта, знаний и увлечений, на Ваш взгляд, дадут Вам преимущество при трудоустройстве _____

12. семейное положение (состав семьи с указанием года рождения каждого члена семьи, в т.ч. иждивенцев) _____

13. Военская обязанность, звание _____

14. Были привлечены в милицию, судимости _____

15. Паспорт серия _____ номер _____ дата выдачи _____

Кем выдан _____

ИНН _____ Стр.пенс.свидетельство _____

16. Домашний адрес: по паспорту _____

17. Фактический _____

18. Телефон для связи (домашний, рабочий, родственников, имя контактного лица) _____

ПОЛОЖЕНИЕ О КАДРОВОЙ СЛУЖБЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Кадровая служба является самостоятельным структурным подразделением и подчиняется руководителю предприятия (заместителю руководителя).

1.2. В своей деятельности кадровая служба руководствуется законодательством о труде, актами Президента и Правительства, приказами и распоряжениями

руководителя предприятия, а также настоящим положением.

1.3. Кадровая служба работает в тесном взаимодействии с другими подразделениями предприятия.

2. ФУНКЦИИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Основными функциями кадровой службы являются:

2.1. Организация и оформление приема и увольнения кадров, движения кадров.

2.2. Текущее и перспективное планирование потребностей предприятия в кадрах.

2.3. Систематический анализ профессионального и возрастного состава кадров, выработка практических рекомендаций, анализ кадров по уровню образования.

2.4. Индивидуальное изучение профессиональных, деловых качеств работников предприятия.

2.5. Организация системы учета кадров, их движения внутри предприятия, анализ их текучести.

2.6. Организация планирования и проведения аттестации кадров.

2.7. Разработка мероприятий по повышению квалификации кадров.

2.8. Создание кадрового резерва и работа с ним.

2.9. Обобщение передового опыта работы с кадрами и его внедрение.

2.10. Организация обучения руководителей структурных подразделений прогрессивным формам и методам подбора и расстановки кадров.

2.11. Участие в разработке и осуществлении мероприятий плана социально-экономического развития коллектива.

2.12. Осуществление выдачи справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.

2.13. Подготовка документов, необходимых для назначения пенсий работникам предприятия.

2.14. Осуществление табельного учета, составление и выполнение графиков отпусков.

2.15. Организация контроля за состоянием трудовой дисциплины и соблюдением правил внутреннего трудового распорядка работниками предприятия.

2.16. Ведение и хранение трудовых книжек, выдача справок о трудовом стаже.

3. РУКОВОДСТВО КАДРОВОЙ СЛУЖБОЙ

3.1. Кадровую службу возглавляет начальник, который назначается и освобождается руководителем предприятия.

3.2. Начальник кадровой службы:

- руководит деятельностью кадровой службы;
- несет ответственность за ее результаты, состояние трудовой и исполнительной дисциплины;
- утверждает план работы кадровой службы, контролирует его выполнение;
- обеспечивает исполнение приказов, распоряжений и поручений администрации предприятия;
- вносит администрации предприятия предложения об изменении структуры и штатной численности кадровой службы, о назначении и

освобождении работников, их аттестации, выдвижении, поощрении и дисциплинарной ответственности;

- определяет содержание и объем функциональных прав и обязанностей сотрудников кадровой службы, организует работу по повышению их квалификации;

- в пределах своей компетенции подписывает документы и дает указания по вопросам работы кадровой службы.

4. ПРАВА КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Кадровая служба предприятия имеет право:

- принимать непосредственное участие в рассмотрении вопросов, связанных с расстановкой, перемещением и увольнением работников предприятия;

- проводить проверки в структурных подразделениях предприятия по состоянию работы с кадрами;

- получать от структурных подразделений предприятия необходимую информацию об условиях труда работников, их быта, текучести кадров, трудовой дисциплины и

т.д.;

- вносить администрации предприятия рекомендации, направленные на сокращение

и предупреждение текучести кадров, укрепление трудовой дисциплины, создание стабильных трудовых коллективов и повышение ответственности руководителей за состояние этой работы.

5. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

5.1. Работники кадровой службы должны строго хранить коммерческую тайну, полученную в результате выполнения ими своих обязанностей.

5.2. Права и социальные гарантии работников кадровой службы обеспечиваются в порядке, предусмотренном законодательством о труде.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

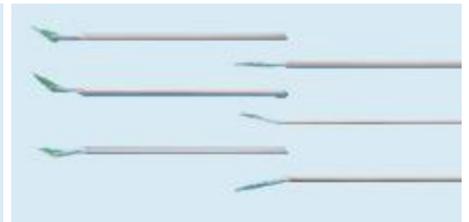
В настоящее время предприятие серийно выпускает следующие виды продукции :



протезы клапанов сердца с двумя поворотными створками из пироуглерода с супрааннулярными и интрааннулярными формами манжет с антитромбогенным и антибактериальным покрытием «МЕДИНЖ» ТУ-9444-006-27771122-2003. Регистрационное удостоверение, выданное Минздравом России № ФСР 2009/04482, Сертификат соответствия требованиям нормативных документов безопасности № РОСС RU. UM07.01067, выдан органом по сертификации Имплантатов для сердечно-сосудистой хирургии (Научный центр сердечно-сосудистой хирургии им. А.Н. Бакулева РАМН);

экспортное исполнение клапана «МЕДИНЖ-2» с фирменным обозначением «CARDIAMED» сертифицировано на соответствие требованиям Приложения II, Раздела 4 Директивы 93/42/ЕЕС от 14 июня 1993г. о медицинских изделиях в органе по сертификации EUROCAT (Германия), ЕС-Сертификат № RQ 072711-114 от 28 09.2007г. При этом орган по сертификации EUROCAT удостоверяет, что Система гарантии качества производства «Протеза клапана сердца «CARDIAMED» ЗАО НПП «МедИнж» соответствует требованиям Приложения II, Раздела 3 Директивы 93/42/ЕЕС о медицинских изделиях.

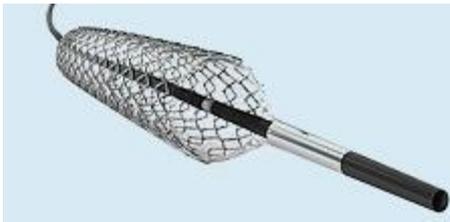
кольца протезы титано-во-синтетические для анулопластики, стерильные, в комплекте с держателями «МЕДИНЖ» ТУ9444-010-27771122-2005. Регистрационное удостоверение, выданное Минздравом России № ФС 02032005/2444-05. Сертификат соответствия требованиям ГОСТ 19126, ГОСТ Р ИСО 10993 № РОСС. RU. ИМ15. В01157, выдан органом по сертификации МИ ФГУ «НИИ трансплантологии и искусственных органов федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию»;



кассеты с нитями хирургическими, стерильными, «МЕДИНЖ» ТУ9398-004-27771122-2004. Регистрационное удостоверение Минздрава России ФСР2008/03362 от 23.09.2008г. Сертификат соответствия требованиям ГОСТ Р ИСО 10993 №РОСС. RU. ИМ15.В01572 выдан органом по сертификации МИ ФГУ «НИИ трансплантологии и искусственных органов федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию».

иглы атравматические колющие и режущие, круглые, трехгранные, круглые с трехгранным острием и шпательной формой игольного накопечника, с нитями хирургическими, одноразовые, стерильные - ИА-01-«МЕДИНЖ» ТУ9398-003-27771122-2004. Регистрационное удостоверение, выданное Минздравом России № ФСР2009/05302. Сертификат соответствия требованиям ГОСТ 19126, ГОСТ 26641 № РОСС. RU. ИМ15.В01389 выдан органом по сертификации МИ ФГУ «НИИ трансплантологии и искусственных органов федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию»;

скальпели для сосудистой хирургии
«МАНИ» Изготовитель: «МАНИ Инк.», Япония
СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ:
ГОСТ 19126-2007 (р.5), ГОСТ Р 50331-92, ГОСТ Р ИСО 10993-1-2009, ГОСТ Р ИСО 10993-5-2009, ГОСТ Р ИСО 10993-5-2009, ГОСТ Р ИСО 10993-10-2009, ГОСТ Р 52770-2007, Сборника руководящих методических материалов по токсиколого-гигиеническим исследованиям полимерных материалов и изделий на их основе мед. назначения
ДЕКЛАРАЦИЯ ПРИНЯТА НА ОСНОВАНИИ:
Рег. удостоверения № ФСЗ 2012/12221 от 24.05.2012г.;



комплект изделий доставки стентов с катетерами баллонного расширения, для ангиопластики коронарных артерий, однократного применения, стерильный «КИСДС - МЕДИНЖ» ТУ 9398-009-2771122-2005. Регистрационное удостоверение, выданное Минздравом России № ФС 02032005/2290-05. Сертификат соответствия требованиям ГОСТР ИСО10993, ГОСТ Р ИСО 10555-1, ГОСТ Р ИСО 10555-2, № РОСС RU.HM22.V00856, выдан Органом по сертификации МИ ЗАО «МЕДИТЕСТ»;

динамические эндопротезы межпозвоночных дисков «Эндокарбон» с принадлежностями, ТУ 944-002-76751996-2009, декларация о соответствии № РОСС RU ИМ22.ДОО336 выдана органом по сертификации ЗАО «Медитест», регистрационное удостоверение Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития №ФСР 2011/11758 от 25 августа 2011 года.

пластины ксеноперикардимальные стерильные «Кардиоплант» с принадлежностями, ТУ 9444-001-99509105-2009. Сертификат соответствия № РОСС RU.ИМ15.ВО1857 выдан органом по сертификации МИ ФГУ «НИИ трансплантологии и искусственных органов Федерального агентства по высокотехнологичной медицинской помощи», регистрационное удостоверение Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития № ФСР 2010/07629 от 05 мая 2010 года.

