

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»  
Институт экономики и менеджмента  
Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»

д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_

подпись, инициалы, фамилия

\_\_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ . \_\_\_\_\_

число            месяц            год

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема работы: «Механизмы стабилизации кадрового состава организации

(на примере гипермаркета детских товаров) г.Пенза»

(наименование темы в соответствии с приказом)

Автор работы \_\_\_\_\_ Писарева С. А.

(подпись)

(фамилия, инициалы)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления)

Профиль (направленность) Менеджмент организации

(наименование)

Обозначение ВКР-02069059-380302-131724- 2019 Группа МЕН 51з

(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год)

(номер группы)

Руководитель работы \_\_\_\_\_ доцент, к.п.н Вдовина О.А.

(подпись)

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



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ  
ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ АРХИТЕКТУРЫ  
И СТРОИТЕЛЬСТВА»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»  
НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ  
ПРОФИЛЬ (НАПРАВЛЕННОСТЬ): МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ

**УТВЕРЖДАЮ:**

Зав. кафедрой «Менеджмент»

д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_ *подпись, инициалы, фамилия*

\_\_\_\_\_ *число* \_\_\_\_\_ *месяц* \_\_\_\_\_ *год*

**ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
БАКАЛАВРА**

\_\_\_\_\_ Писаревой Светланы Александровны \_\_\_\_\_

*(фамилия, имя, отчество полностью)*

Тема работы «Механизмы стабилизации кадрового состава организации

(на примере гипермаркета детских товаров) г. Пенза».

*(наименование темы в соответствии с приказом)*

утверждена приказом по университету от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

*дата*

Срок представления работы к защите \_\_\_\_\_ 25.05.2019 г. \_\_\_\_\_

*дата*

1. Исходные данные к работе ООО «Радостный дворик» г. Пенза \_\_\_\_\_

*Базовая организация, направление,*

Заказ производства

*характер работы (НИР, заказ производства, вуза, кафедры)*

2. Содержание работы (перечень подлежащих разработке вопросов) \_\_\_\_\_

1.Рассмотреть теоретические и методические основы изучения механизмов стабилизации кадрового состава организации: описать сущность и понятие кадровой стратегии; представить пути обеспечения стабильности; предложить методические подходы к изучению механизмов состава организации. 2.Провести анализ и оценку механизмов стабилизации кадрового состава организации ООО «Радостный дворик». 3.Разработать рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии предприятия ООО « Радостный дворик»; провести оценку эффективности разработанных мероприятий.

3. Этапы работы и сроки выполнения ее разделов:

Этапы работы	Разделы	Руководитель и консультанты ф.и.о., должность, уч. степень, звание)	Сроки выполнения разделов	Подпись	
				Задание выдал (руководитель, консультант)	Задание принял (студент)
I	Введение (актуальность, цель, задачи, объект и предмет исследования, научная и практическая значимость)	<b>Вдовина О.А</b> доцент, к.п.н	11.03.19- 17.03.19		
II	1. Теоретические и методические подходы к постановке конкретной проблемы менеджмента. 2. Анализ состояния менеджмента по проблеме исследования на конкретном предприятии. 3. Управленческие решения и их экономическое обоснование в рамках изучаемой проблемы	<b>Вдовина О.А</b> доцент, к.п.н	18.03.19- 31.03.19		
		<b>Вдовина О.А</b> доцент, к.п.н	01.04.19- 14.04.19		
		<b>Вдовина О.А</b> доцент, к.п.н	15.04.19- 12.05.19		
III	Заключение и представление к защите (основные выводы и рекомендации, комплект документов к защите, плакаты (презентация), раздаточный материал)	<b>Вдовина О.А</b> доцент, к.п.н	06.05.19- 24.05.19		

Руководитель \_\_\_\_\_ Вдовина О.А \_\_\_\_\_

*подпись, дата*

*инициалы, фамилия*

Задание принял

к исполнению студент \_\_\_\_\_ Писарева С.А \_\_\_\_\_

*подпись, дата*

*инициалы, фамилия*

## АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Писаревой Светланы Александровны *(фамилия, имя, отчество студента)*

на тему: «Механизмы обеспечения стабилизации кадрового состава организации на примере «ООО Радостный дворик», г. Пенза».

Работа посвящена анализу и оценке реализации механизмов стабилизации кадрового состава организации на примере ООО «Радостный дворик».

В первой главе рассматриваются теоретические и методические основы изучения механизмы реализации стабилизации кадрового состава организации, а именно изучена сущность и понятие и виды кадровой стратегии организации, а также рассмотрены обеспечения стабильности кадрового состава и разработана методика исследования.

Вторая глава посвящена анализу и оценке механизмов стабилизации кадрового состава организации на примере ООО «Радостный дворик», в рамках этого также проведен анализ кадрового состава предприятия и системы управления персоналом в организации, а также оценка эффективности мероприятий по обеспечению стабильности персонала организации ООО «Радостный дворик».

В третьей главе разработаны механизмы стабилизации кадрового состава организации на примере ООО «Радостный дворик», в рамках этого предложены рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии предприятия и мероприятия по обеспечению стабильности кадрового состава организации и обоснована оценка эффективности разработанных мероприятий.

Результаты исследований могут быть применены в деятельности сетевых магазинов по обеспечению стабильности кадрового состава организации.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МЕХАНИЗМОВ СТАБИЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ	10
1.1. Сущность и понятие кадровой стратегии. Виды кадровых стратегий организации	10
1.2. Пути обеспечения стабильности кадрового состава	23
1.3. Методические подходы к изучению механизмов обеспечения стабильности кадрового состава организации	27
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА МЕХАНИЗМОВ СТАБИЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «РАДОСТНЫЙ ДВОРИК»	37
2.1. Анализ кадрового состава предприятия	37
2.2. Анализ системы управления персоналом в организации	46
2.3. Оценка эффективности мероприятий по обеспечению стабильности персонала организации ООО «Радостный дворик»	53
3. МЕХАНИЗМЫ СТАБИЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА ООО «РАДОСТНЫЙ ДВОРИК»	62
3.1. Рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии предприятия	62
3.2. Мероприятия по обеспечению стабильности кадрового состава организации	69
3.3. Оценка эффективности разработанных мероприятий	75
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	86
ГЛОССАРИЙ	94
ПРИЛОЖЕНИЯ	97

Приложение 1. Анкета для сотрудников	97
Приложение 2. Сводные результаты анкетирования сотрудников организации .....	101

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время одной из главных проблем современных организаций является проблема в области работы с персоналом, а именно его стабильность. При всем обильном многообразии имеющихся подходов к этой проблеме в различных развитых странах основными наиболее общими тенденциями служат следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики.

Эти тенденции обязательно должны учитываться в отечественной практике управления организации. Доходы любой организации в первую очередь зависят от того, насколько профессионально в ней работают специалисты. В развитии производства организации и повышении его эффективности ведущая роль принадлежит трудовым ресурсам. Производство материальных благ невозможно без рабочей силы. Ее нужно ставить при производстве продукции на первое место.

Проблемам управления персонала в настоящее время уделяется в теоретическом плане достаточно внимания. В процессе написания работы были использованы труды таких известных ученых, психологов и публицистов Шекшня С.В.<sup>1</sup>, Егоршина А.П.<sup>2</sup>, Кибанова А.Я.<sup>3</sup>, Герчиковой И.Н.<sup>4</sup> и др.

---

<sup>1</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. [Текст]: учебник / Шекшня С.В.5-е изд., перераб. и доп. - М.: 2012. — 368 с.

<sup>2</sup> Основы управления персоналом. [Текст]: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.

<sup>3</sup> Кибанов А.Я. Основы управления персоналом организации [Текст]. Учебник / А. Я. Кибанов М.: ИНФРА –М, 2014. - 304с.

<sup>4</sup> Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 512 с.



Целью выпускной квалификационной работы является разработка механизмов по обеспечения стабильности кадрового состава организации на примере ООО «Радостный дворик».

В соответствии с данной целью задачами работы являлись:

1. Изучена сущность и понятие, виды кадровой стратегии;
2. Рассмотрены пути обеспечения стабильности кадрового состава;
3. Разработаны методические подходы к изучению механизмов обеспечения стабильности кадрового состава организации;
4. Проведен анализ кадрового состава предприятия;
5. Проведен анализ системы управления персоналом в организации;
6. Проведена оценка эффективности мероприятий по обеспечению стабильности персонала организации ООО «Радостный дворик»;
7. Разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии предприятия;
8. Разработаны мероприятия по обеспечению стабильности кадрового состава организации;
9. Обоснована оценка эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является организация ООО «Радостный дворик».

ООО «Радостный дворик» – это представитель магазина БубльГум в г. Пензе. Магазины БубльГум отличаются своей яркостью и современностью. В каждом магазине представлено не менее 20 тысяч наименований товаров. Среди такого обилия позиций можно встретить одежду для подростков и новорожденных, памперсы и средства гигиены, настольные, развивающие и интерактивные игрушки. Также в наличии всегда имеется питание для детей, обувь, канцелярские принадлежности и многое другое.

Предметом исследования является система управления персоналом.

Теоретической и методической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных авторов по проблемам развития персонала, кадровому менеджменту, управлению персоналом в

рыночных условиях, нормативно-законодательная база федерального и регионального уровня о трудовых отношениях, внутренние методические материалы.

В выпускной квалификационной работе использованы общенаучные методы познания: системный и ситуационный, исторический и логический подходы, абстрактно-теоретический и сравнительный. К специальным методам исследования относятся социологические и статистические методы.

Научная новизна результатов исследования заключается в разработке обосновании ряда предложений и рекомендаций по механизмам обеспечения стабильности кадрового состава организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что выявленные особенности управления персоналом организации ООО «Радостный дворик» и реализации кадровой стратегии в рыночных условиях будут способствовать совершенствованию и формированию стабильности кадрового состава организации.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

В первой главе описывается теоретические и методические основы изучения механизмов стабилизации кадрового состава организации: сущность и понятие кадровой стратегии. Виды кадровых стратегий организации и механизмы обеспечения стабилизации предприятия.

Вторая глава носит практический характер. В ней дается полный анализ и оценка мероприятий по обеспечению стабильности кадрового состава организации на примере ООО «Радостный дворик», а также оценка трудовых ресурсов предприятия и системы управления персоналом.

В третьей главе предложены пути повышения механизмов реализации обеспечения стабильности кадрового состава организации на примере ООО «Радостный дворик» и обоснована их оценка эффективности.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ МЕХАНИЗМОВ СТАБИЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Сущность и понятие кадровой стратегии. Виды кадровых стратегий организации

Кадровая стратегия позволяет сформировать конкурентное преимущество, основанное на эффективном управлении персоналом, одна из очевидных выгод которого состоит в его невоспроизводимости. При этом ключевой предпосылкой к созданию конкурентного преимущества является способность производить продукцию или услуги, отличные от продукции или услуг конкурентов, во многом за счет формирования и совершенствования отношений сотрудничества и партнерства между персоналом и организацией, развития интеллектуального капитала.

Первым подходом (М.Б. Курбатова, С. К. Мордовии, В.Н. Парахина и др.) является определение кадровой стратегии как плана по достижению стратегических целей.

Так, с точки зрения М.Б. Курбатовой кадровая стратегия - это «комплексный план, предназначенный для обеспечения осуществления миссии организации и достижения целей системы управления персоналом.<sup>5</sup>

По мнению С.К. Мордовина кадровая стратегия - это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочного плана конкретных действий по реализации концепции использования и развития потенциала персонала организации в целях обеспечения её стратегического конкурентного преимущества.<sup>6</sup>

В.Н. Парахина рассматривает кадровую стратегию как «долгосрочный план, направленный на формирование конкурентоспособного трудового

---

<sup>5</sup>Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III:[Текст] Учеб.-практич. пособие. – 2-е изд., испр. –М: Дело, 2015. –С.34

<sup>6</sup>Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами.[Текст] 17-модульная программа для менеджеров Управление развитием организации. – М.: ИНФРА-М, 2014. –С. 67

потенциала компании с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющий фирме выживать, развиваться и достигать своих стратегических целей.<sup>7</sup>

С позиции второго подхода означает совокупность действий, осуществляемых по отношению к персоналу лицами, принимающими решения на предприятии (А.Я. Кибанов, О.Н. Громова и др.).

Так А.Я. Кибанов определяет стратегию управления персоналом как «разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.<sup>8</sup>

Третий подход заключается в рассмотрении кадровой стратегии как набора правил и принципов работы с персоналом (Ю.Г. Одегов, О.В. Ижбулатова, М. Армстронг, В.Р. Веснин, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и др.).

Так, с точки зрения Ю.Г. Олега, кадровая стратегия организации - «это совокупность действий и последовательность принимаемых кадровых решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на персонал для реализации выбранного типа стратегии развития организации.<sup>9</sup>

М. Армстронг отмечает, что «основной фокус» стратегий управления человеческими ресурсами лежит на конкретных намерениях компании относительно осуществления необходимых действий и изменений. Круг вопросов, очерченных этими стратегиями, включает обеспечение компании

---

<sup>7</sup>Основы теории управления: [Текст] Учеб. пособие для вузов / В. Н. Парахина, Л. И. Ушвицкий, Г. В. Воронцова, и др.; Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2013. – С. 123.

<sup>8</sup>Кибанов А.Я. Основы управления персоналом организации [Текст]. Учебник / А. Я. Кибанов М.: ИНФРА –М, 2014. –С. 134.

<sup>9</sup>Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров [Текст] / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — С. 88.

необходимым персоналом, его обучение, мотивацию, системы вознаграждения, гибкость, командную работу и стабильные трудовые отношения.<sup>10</sup>

О.В. Ижбулатова под кадровой стратегией подразумевает генеральную линию в работе с персоналом, «которая предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей, это замысел организации своего будущего в области управления персоналом.<sup>11</sup>

Таким образом, кадровая стратегия представляет собой комплекс взаимосвязанных планов, решений, методов и действий, позволяющих сформировать высокопрофессиональный, компетентный персонал и разработать эффективную систему воздействия на него с целью реализации деловой стратегии организации.

Стратегическая направленность деятельности организации в условиях рыночной среды объективно вытекает из права практически неограниченного самостоятельного выбора сфер применения своих ресурсов. Независимые от государственного вмешательства в хозяйственную деятельность субъекты рынка стремятся направлять свои ресурсы в наиболее выгодные сферы деятельности. Основным регулятором распределения ресурсов становится соотношение рыночного спроса и предложения.<sup>12</sup>

Рыночная среда настолько разнообразна, что каждая организация выбирает такую стратегию развития, которая обеспечивает ее соответствие одному или нескольким выбранным кадровым приоритетам и показателям эффективности использования кадровых ресурсов. В частности, в качестве критериев выбора могут служить три основных показателя (рис. 1), отражающие функциональные особенности деятельности, интенсивность роста или сокращения, которые вполне согласуются с соответствующими стратегиями развития организации.

---

<sup>10</sup> Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: [Текст]. Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 167.

<sup>11</sup>Ижбулатова О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия [Текст] / О. В. Ижбулатова // Управление персоналом. – 2014. – № 1 – С. 13

<sup>12</sup>Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами. [Текст] Учебник- Издательство ГИЭФПТ-2014 -С. 156

## Кадровые стратегии

### *Критерии выбора*

Функциональный	Интенсивности роста	Сокращения
Стабильности (лидерства в минимальных издержках). Приспособления (дифференциации). Инноваций (нововведений).	Быстрого роста (американский опыт).  Умеренного роста (японский опыт).	Санации нерентабельных подразделений. Диверсификации производства Ликвидации (банкротства)

Рис.1.1.Классификация кадровых стратегий

Одним из основных критериев стратегического выбора считается функциональный показатель, по которому кадровые стратегии подразделяются на кадровые стратегии стабильности (лидерства в минимальных издержках), приспособления (дифференциации) и инноваций (нововведений). Каждая из них определяет особый стиль организационного поведения, требования к руководящему составу и специалистам, а также особенности найма и уровня текучести кадров.<sup>13</sup>

Сопоставление кадровых стратегий показывает, что достижение целей функционирования организации в конкретной рыночной ситуации в значительной мере зависит от выбора рабочей или функциональной кадровой стратегии. Выбор рациональной функциональной кадровой стратегии в условиях реальностей конкурентной рыночной среды позволяет получить конкурентное преимущество на рынке при соблюдении специфических правил работы с кадровыми ресурсами.

Основные факторы выбора функциональной кадровой стратегии:<sup>14</sup>

<sup>13</sup>Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: [Текст]. Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2012. –С. 168.

<sup>14</sup>Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами. [Текст] Учебник - Издательство ГИЭФПТ-2014 –С. 157.



Рис. 1.2. Факторы выбора функциональной кадровой стратегии

- вид собственности (государственная, муниципальная, частная, акционерная с участием зарубежного капитала), что оказывает влияние на стиль организационного поведения и склонность к рыночному риску;

- сфера деятельности (социальные услуги населению, реальное материальное производство, торгово-закупочная сфера, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы), влияющая на профессиональные требования к специалистам и способность к инновационному развитию организации;

- масштаб деятельности (местный, региональный, государственный, глобальный), что определяет необходимость приспособления к национальным особенностям трудовых ресурсов, природно-климатическим условиям, наличию природных ресурсов и развитию инфраструктуры территории;

- финансовая устойчивость (наличие собственных средств для проведения исследований и экспериментов, достаточные технологические заделы, необходимость привлечения рискованного капитала в надежде на получение сверхприбыли от внедрения инноваций);

- профессиональные качества руководителя (лидерские качества, склонность к интеграции, стремление к четкому фокусированию деятельности), что отражается на требованиях к уровню квалификации работников).

Несколько другие факторы действуют при выборе кадровой стратегии роста. Особенности национального менталитета и устоявшихся традиций

определяют амбиции и стратегические приоритеты интенсивности роста крупных корпораций, а вместе с ними и выбор кадровых стратегий роста.

Сущность функциональной кадровой стратегии заключается в обеспечении внутреннего единства успешного ведения производства в определенной специфической сфере деятельности с особенностями состава трудового коллектива и стиля руководства кадровыми ресурсами при учете стратегических целей и возможностей организации.

Рассмотрим каждую функциональную стратегию более подробно (рис. 1.3):<sup>15</sup>



Рис. 1.3. Основные виды функциональных стратегий

а) Кадровая стратегия стабильности (лидерства в минимальных издержках) характерна для бюджетных и крупных коммерческих организаций, длительно работающих на рынке и имеющих прочное финансовое положение.<sup>16</sup>

Стабильность является естественным свойством каждой бюджетной организации, которая стремится к минимальному риску, так как социальные эксперименты практически всегда завершаются потрясениями, нередко связанными с огромными материальными и моральными издержками, а нередко и ничем не оправданными человеческими жертвами. Крупные коммерческие компании также не склонны лишней раз рисковать, стремятся сохранить и максимально расширить занимаемые позиции на рынке, берегут имеющийся имидж.

<sup>15</sup>Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами. [Текст] Учебник - Издательство ГИЭФПТ-2014 – С. 156

<sup>16</sup>Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами. [Текст] Учебник - Издательство ГИЭФПТ-2014–С. 157



Основными характеристиками кадровой стратегии стабильности являются:<sup>17</sup>

- административный стиль организационного поведения руководящего состава и специалистов, стремление к минимальному рыночному риску;
- подбор опытных руководителей исполнительского плана, не склонных к неоправданным изменениям;
- стабильность кадрового состава основного трудового коллектива при осторожном обновлении сотрудников;
- экономия на постоянных издержках, в том числе за счет комплектования работниками средней квалификации массовых профессий;
- внедрение инноваций только после проведения заблаговременных проверок на ограниченном опытном участке;
- комплектование сотрудников бюджетных организаций преимущественно выпускниками государственных учебных заведений;
- разделение трудовых коллективов крупных коммерческих организаций на основной состав («ядро») и временных работников («периферию») с минимальной общей численностью, что позволяет экономить на постоянных издержках.

Минимальный рыночный риск достигается при административном стиле организационного поведения всего руководящего состава и специалистов, которые стремятся максимально сохранить успешную деятельность за счет установившихся и оправдавших себя в течение длительного времени традиций, строго следуют формальным правилам и инструкциям, позволяющим достигать поставленных целей. Бюджетные организации в интересах стабильности деятельности нередко склонны к бюрократизации и пунктуальному соблюдению собственных ведомственных установок иногда даже в ущерб качеству обслуживания населения.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами. [Текст] Учебник - Издательство ГИЭФПТ-2014 –С. 158

<sup>18</sup>Алавердов А. Р. Кадровая стратегия предприятия в условиях системного кризиса[Текст] / А.Р. Алавердов. - М.: Синергия, 2014. – С. 87

Крупные коммерческие организации также в своем стремлении к стабильности деятельности обычно осваивают массовое производство стандартной продукции или услуг, что позволяет снижать общие удельные издержки и поддерживать минимальную цену реализации товара на рынке, становиться лидерами в отрасли и снижать влияние конкурентов. Условиями сохранения организацией лидерских позиций на рынке при функциональной стратегии стабильности становятся поддержание высокого качества и своевременное обновление ассортимента товаров, достижение максимального объема сбыта за счет расширения регионов и стран обслуживания.

Особенностями работы с кадровыми ресурсами в бюджетных организациях считаются стремление к стабильности состава трудового коллектива и осторожное обновление сотрудников, приоритетное комплектование вакантных должностей руководящего состава и ключевых специалистов выпускниками бюджетных образовательных учреждений.<sup>19</sup>

Развитие кадровых ресурсов предусматривается преимущественно путем периодического обучения на краткосрочных курсах повышения квалификации, а также направления на стажировку в российские и зарубежные организации, участия в международных симпозиумах, конференциях и выставках.

Кадровые ресурсы коммерческих организаций комплектуются преимущественно специалистами средней квалификации и массовых профессий, что обеспечивает высокое качество продукции и услуг при экономии на оплате труда и лидерстве в издержках. Применяется также разделение трудового коллектива на основной состав («ядро») с высокой оплатой труда и полными социальными гарантиями и временных работников («периферию») с умеренной оплатой труда и минимальными социальными гарантиями в соотношении 30 % на 70 %, что также способствует экономии средств на постоянных расходах.

---

<sup>19</sup>Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2014. – С. 124.

Предпочтение отдается менеджерам исполнительского плана, способным поддерживать строгую технологическую дисциплину с минимальными отклонениями от установленных регламентов труда. Сохраняется минимальная численность новаторов и научных работников только для широкого внедрения апробированных нововведений. Система оплаты труда ориентирована на экономию всех видов энергии, сырья и материалов, снижение себестоимости продукции, работ и услуг при поддержании стабильного качества и уровня сервисного обслуживания.

Сохранение крупными коммерческими организациями лидерских позиций на рынке в условиях жесткой конкуренции возможно лишь при быстрой реакции на достижения научно-технического прогресса и сокращении сроков внедрения инновационных технологий.<sup>20</sup>

Эффективным средством достижения компромисса между стабильностью деятельности и оперативной реализацией новшеств является применение гибких организационных структур с централизацией использования интеллектуальных, трудовых, финансовых и информационных ресурсов, но предоставлением подразделениям различной степени самостоятельности для реализации особых функциональных кадровых стратегий.<sup>21</sup>

#### б) Кадровая стратегия приспособления (дифференциации).

Применяется малыми и средними по размерам специализированными коммерческими фирмами, которые стремятся удовлетворять нужды, потребности и запросы узкого круга особых потребителей за счет разработки для них специфических товаров или выполнения дополнительного перечня услуг.

Такая стратегия также может иметь место в многопрофильных корпорациях, включающих разветвленную сеть филиалов, дочерних компаний и центров прибыли в различных странах или континентах с характерными природно-климатическими особенностями и национальными традициями.

---

<sup>20</sup>Кибанов А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2014. – С. 125

<sup>21</sup>Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами. [Текст] Учебник - Издательство ГИЭФПТ-2014 – С. 160

Следовательно, в одной и той же организации могут применяться несколько функциональных кадровых стратегий, в главной организации – кадровая стратегия стабильности (лидерства в минимальных издержках), в филиалах и дочерних компаниях – кадровая стратегия приспособления (дифференциации).

Основными характеристиками кадровой стратегии приспособления (дифференциации) являются:<sup>22</sup>

- предпринимательский стиль организационного поведения руководящего состава и специалистов, максимальное использование любых рыночных возможностей (ниш) и достижение устойчивости функционирования на рынке за счет освоения нескольких видов деятельности;

- подбор руководителей с ярко выраженными лидерскими качествами и способностью сформировать команду единомышленников и повести за собой подчиненных;

- привлечение узких специалистов высокой квалификации, способных создавать для групп потребителей уникальный товар, за который они готовы заплатить высокую цену;

- комплектование работниками преимущественно из местных источников с учетом национальных и территориальных особенностей;

- частый маневр кадровыми ресурсами между видами деятельности, а также между материнской и дочерними компаниями, применение обмена опытом и ротации кадров;

- гибкая реакция на изменения рыночного спроса, частое обновление состава трудового коллектива с заключением срочных трудовых договоров (контрактов) и формированием временных рабочих групп;

- четкое фокусирование деятельности организаций малого и среднего бизнеса на массовое производство с минимизацией издержек или на

---

<sup>22</sup>Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами. [Текст] Учебник - Издательство ГИЭФПТ-2014 – С. 162

представление на рынок уникального товара, за который покупатель готов платить цену, существенно выше его себестоимости.

в) Кадровая стратегия инноваций (нововведений) применяется в небольших по размерам узкоспециализированных фирмах, ориентированных на использование рискованного (венчурного) капитала, а также в научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях или организациях, а также в центрах прибыли крупных коммерческих компаний.

Основными характеристиками кадровой стратегии инноваций (нововведений) являются:<sup>23</sup>

– формирование временных трудовых коллективов или временных рабочих (творческих) групп из специалистов различных профессий преимущественно из внешних источников комплектования на условиях срочного трудового договора или договора подряда с минимальными социальными гарантиями;

– подбор руководителей с хорошо развитыми организаторскими способностями по привлечению финансовых средств и необходимых талантливых узкоспециализированных сотрудников, а также продвижению продукции на рынок или внедрению результатов исследований в производство;

– высокая напряженность интеллектуального рискованного творческого труда с неопределенностью результатов, полная отдача до получения положительных или отрицательных выводов;

– привлечение молодых талантливых специалистов с готовыми к проработке «ноу-хау» за счет привлекательной оплаты труда при руководстве работами опытным специалистом, неоднократно показывающим высокую результативность;

– формирование единой команды из интеллектуальной элиты, включая ученых, исследователей, уникальных мастеров, экспериментаторов и новаторов с высокой оплатой труда за новые идеи и их воплощение в опытные образцы;

---

<sup>23</sup>Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами. [Текст] Учебник - Издательство ГИЭФПТ-2014 – С. 163

– привлечение рискового (венчурного) капитала, значительный финансовый риск в ожидании сверхприбыли после внедрения результатов инноваций (нововведений) в производство;

– предоставление материально-технических и финансовых ресурсов, а также новейшего оборудования под реализацию привлекательной идеи, чаще всего связанной с авторитетной в научно-технических кругах личностью, неоднократно доказывающей оправданность риска.

Приоритеты кадровой стратегии инноваций базируются на формировании разносторонней интеллектуальной элиты, сочетающей ученых, теоретиков, экспериментаторов, исследователей, конструкторов, дизайнеров, экономистов и технологов, создаваемый временный творческий коллектив, работающий по договорам подряда.<sup>24</sup>

В настоящее время различают две основные степени интенсивности роста и эффективности использования кадрового потенциала: быстрый рост (американский опыт) и умеренный рост (японский опыт). Соответственно применяются кадровые стратегии быстрого и умеренного роста.

а) Кадровая стратегия быстрого роста присуща американским компаниям, а также молодым организациям независимо от сферы деятельности, стремящимся в кратчайшие сроки получить конкурентное преимущество и занять лидирующие позиции на рынке. Новым организациям всегда свойственно агрессивное поведение на рынке, но достижение успеха приходит при правильном выборе кадровых приоритетов, характерных кадровой стратегии быстрого роста.

Кадровую стратегию быстрого роста обычно выбирать фирмы, которые по специфике своей деятельности находятся на «острие» научно-технического прогресса и способны за счет инноваций и быстрого обновления технологий в

---

<sup>24</sup>Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами. [Текст] Учебник - Издательство ГИЭФПТ-2014 – С. 165.

более короткие сроки выйти на рынок с новейшей продукцией или услугами, «собрать сливки» за дефицитный товар.<sup>25</sup>

б) Кадровая стратегия умеренного роста (японский опыт) находит применение в стабильные бюджетные организации, а также в крупных успешно работающих коммерческих фирмах в традиционных сферах деятельности и занимающих лидирующее положение в своем сегменте рынка.

Основными особенностями кадровой стратегии умеренного роста являются:<sup>26</sup>

- внедрение в производство хорошо апробированных технологий, максимальное сокращение степени риска при принятии решений путем экспериментирования на опытном участке с последующим переносом оправдавших себя нововведений в основное производство, коллективная ответственность за качество продукции, работ и услуг;

- стабильный состав трудового коллектива за счет преимущественно долговременного (пожизненного) найма наиболее квалифицированных специалистов, включая руководителей всех звеньев и ключевых специалистов, составляющих ядро фирмы;

- тщательный отбор кандидатов в фирму путем назначения испытательного срока до одного года, разделение трудового коллектива на основной состав и временных работников;

- внедрение системы непрерывного обучения и повышения квалификации работников, массовое участие работников в рационализации и изобретательстве, опора на человеческий капитал;

- медленное внутрифирменное продвижение кадров при плоской организационной структуре управления с минимальным числом иерархических ступеней, плановая ротация кадров по горизонтали перед продвижением и назначением на должность;

---

<sup>25</sup>Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами. [Текст] Учебник - Издательство ГИЭФПТ-2014-С. 166

<sup>26</sup>Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами. [Текст] Учебник - Издательство ГИЭФПТ-2014 – С. 167

– воспитание у сотрудников преданности интересам фирмы за счет надежных социальных гарантий, роста оплаты труда с учетом стажа работы в фирме и состава семьи;

– сохранение особой корпоративной культуры на основе взаимного уважения и доверия, минимального разрыва в оплате труда и преимущественно неофициальных взаимоотношений между руководством и наемными работниками.

Таким образом, проведя в данной главе исследование современных подходов к определению понятия кадровой стратегии, можно сделать вывод что, существует множество подходов к её определению, среди которых можно выделить три основных: кадровая стратегия как план, как совокупность действий менеджеров и как набор правил работы с персоналом. Основными видами кадровой стратегии являются функциональные стратегии и стратегии роста. Основные виды функциональных стратегий - кадровая стратегия стабильности, стратегия приспособления, стратегия инноваций.

## **1.2. Пути обеспечения стабильности кадрового состава**

Кадровая стратегия на любом предприятии постоянно претерпевает изменения. Руководителям приходится периодически её изменять и реформировать под воздействием развивающих факторов. Происходит это по причине тесной взаимосвязи такой стратегии с краткосрочными планами компании, а также – с решением долгосрочных стратегических заданий. Что касается вопросов кадровой стратегии, то все они конкретизируются стратегическим планом предприятия. В такой документации обычно отображаются сведения об установленных перед специалистами задачах и способах их решения. Все они выражены в конкретных мероприятиях, также расписанных в отдельной документации, с обязательным указанием специалистов, несущих ответственность за выполнение поставленных задач и сроками их исполнения.



При разработке кадровой стратегии в компании руководитель должен брать во внимание следующие важные факторы:

- политический;
- социальный;
- правовой;
- экономический;
- фактор внешнего воздействия.

Разрабатывая стратегию обеспечения стабильности кадрового состава управления персоналом для своей организации, руководитель должен брать во внимание уже имеющийся уровень основополагающих проблем, и в частности:<sup>27</sup>

- структурные возможности дифференциального управления персоналом;
- учёт текущей динамики развития компании при проведении количественной оптимизации персонала;
- результативность затрат на кадры, где стоит учесть различные вознаграждения, имеющуюся заработную плату, расходы на обучение персонала и другие виды денежных трат;
- системы управления имеющимся кадровым потенциалом. Динамика развития кадров, в состав которой входит период адаптации новичков, их карьерный рост и разнообразные виды обучения персонала;
- бытовое обеспечение служащих и предоставление им полного социального пакета (страхование, социальная защита, социальные гарантии);
- наличие в организации норм поведения, присущих только ей, и постоянное развитие, совершенствование этих самых норм.

Процесс выработки и реализации стратегии обеспечения стабильности кадрового состава персонала является непрерывным, что находит свое отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач как на

---

<sup>27</sup>Киреев Е.В. Особенности реализации кадровой стратегии и кадровой политики [Электронный ресурс] // <http://www.jobcafe.ru/article/Osobennosti-realizatsii-kadrovoy-strategii-i-kadrovoy-politiki/123/> (датаобращения 01.02.19)

длительную перспективу, так и на краткосрочный период, т.е. их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Подобная конкретизация кадровой стратегии и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в стратегическом плане - документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов.<sup>28</sup>

Для ее успешного протекания стратегии обеспечения стабильности кадрового состава руководство организации должно следовать следующим правилам:

- цели, стратегии, задачи по обеспечению стабильности персонала должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации;

- общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации ресурсов и иметь план реализации стратегии.

При разработке кадровой стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации.

При этом задача разработки нужной кадровой стратегии может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегий управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для

---

<sup>28</sup>Лобанова Е.В. Сущность и содержание понятия «кадровая стратегия организации» [Текст] // Взаимодействие финансового и реального сектора экономики в контексте становления экономики знаний – 2017 – № 1 – С.124.

реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалифицированного уровня персонала и некоторые другие.<sup>29</sup>

Цели, стратегии, задачи по обеспечению стабильности кадрового состава должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации. Этап внедрения стратегии включает:

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

Внедрение стратегии обеспечения стабильности кадрового состава, предполагает распределение необходимых ресурсов, определения средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей может осуществляться в соответствии с планом, разработанным по следующей форме:<sup>30</sup>

1. План внедрения кадровой стратегии стабильности.
2. Цель внедрения кадровой стратегии стабильности.
3. Срок реализации стратегии стабильности.
4. Средства реализации стратегии стабильности.
5. Затраты ресурсов.
6. Ответственные исполнители.

Внедрение кадровой стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации предполагает, что работников необходимо информировать об основных направлениях принятой стратегии, о ее содержании и об основных задачах, решение которых предполагает выбранная стратегия.

На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы:<sup>31</sup>

- наличие механизмов (технологий) внедрения стратегий;

---

<sup>29</sup>Одегов Ю.Г., Никифорова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: [Текст] Учебник. М.: Альфа-Пресс, - 2014. - С. 172.

<sup>30</sup>Одегов Ю.Г., Никифорова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: [Текст] Учебник. М.: Альфа-Пресс, -2014. - С. 172.

<sup>31</sup>Денисова А.В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом [Текст] / Денисова А.В. // Управление персоналом. – 2014– № 2. –С. 60.

- качество оперативных и тактических решений системы управления персоналом;
- взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий;
- качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом;
- наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой;
- качество и совместимость с организационной культурой;
- качество и состав применяемых методов управления персоналом.

Таким образом, рассмотрев процесс реализации кадровой стратегий обеспечения стабильности кадрового состава предприятия, можно сказать что при разработке стратегии в компании руководитель должен брать во внимание следующие важные факторы: политический; правовой; экономический; фактор внешнего воздействия. Для ее успешного протекания стратегии руководство организации должно следовать следующим правилам: цели, стратегии, задачи по обеспечению стабильности кадрового состава персонала организации должны быть доведены до всех работников организации; руководство организации и руководители службы управления персоналом должны своевременно обеспечивать поступление всех необходимых ресурсов и иметь план реализации стратегии.

### **1.3. Методические подходы к изучению механизмов обеспечения стабильности кадрового состава организации**

Благодаря результативной, нацеленной на перспективу кадровой стратегии минимизируется такой важный показатель стабильности коллектива, как текучесть кадров. Поэтому очевидно, что достаточная обеспеченность

предприятия нужными трудовыми ресурсами, находящимися в стабильном состоянии, при минимальном уровне текучести кадров, обеспечивают высокий уровень производительности труда и укрепления конкурентных позиций на рынке. С другой же стороны, слабость кадровой стратегии вызывает мобильность кадрового состава, что пагубно влияет на стабильность работы организации.<sup>32</sup>

Целью исследования является разработка путей повышения механизмов обеспечения стабильности кадрового состава организации на примере ООО «Радостный дворик».

Процесс достижения поставленной цели проходил в 3 этапа:

1 этап. Изучение теоретических и методических основ изучения механизмов стабилизации кадрового состава организации, а именно:

- Сущность и понятие кадровой стратегии. Виды кадровых стратегий организации.
- Пути обеспечения стабильности кадрового состава организации;
- Методические подходы к изучению механизмов обеспечения стабильности кадрового состава организации.

В процессе исследования происходил сбор информации на основании источников периодической литературы. Данный этап предполагал анализ и оценку, систематизацию эмпирического и обобщенного материала. На теоретическом уровне исследования использованы такие общенаучные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, обобщение.

Анализ - это приём мышления, который подразумевает разъединение целостного предмета на составляющие части (стороны, признаки, свойства или отношения) с целью их всестороннего изучения.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Восканян Л. В. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия [Текст] //Л. В. Восканян / ИзвестияТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2013. – №2-1.– С. 101.

<sup>33</sup>Девятко И. Ф. Методы социологического исследования [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ) – 2013. – С. 67

Синтез - это приём мышления, который подразумевает соединение ранее выделенных частей (сторон, признаков, свойств или отношений) предмета в единое целое.

Индукция и дедукция - это взаимосвязанные, дополняющие друг друга методы умозаключения.

2 этап исследования предполагал проведение практического анализа и оценка реализации мероприятий по обеспечению стабильности кадрового состава организации на примере ООО Радостный дворик:

- анализ кадрового состава предприятия;
- анализ системы управления персоналом в организации;
- оценка эффективности мероприятий по обеспечению стабильности персонала организации ООО «Радостный дворик»;

Для оценки кадрового состава предприятия использовались кадровые показатели такие как.

1. Количественный и качественный состав персонала по структуре, образованию, по возрасту, полу и уровню квалификации.

2. Уровень текучести кадров на основе расчета коэффициента текучести кадров.

3. Результативность труда, оценивается на основании расчета производительности труда.

4. Расчет кадровых коэффициентов таких как коэффициент выбытия кадров, приема кадров и стабильности кадров.

Для анализа системы управления персоналом в организации, использовался Swot –анализ. SWOT-анализ служит для выявления сильных и слабых сторон системы управления персоналом организации. Но важной частью SWOT-анализа является не только оценка сильных и слабых сторон персонала предприятия, его возможностей и угроз, но также и выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений в системе управления персоналом.

В рамках данного этапа проведен анкетный опрос по оценке эффективности стабильности персонала организации ООО «Радостный дворик».

Анкетирование - это процедура проведения опроса в письменной форме с помощью заранее подготовленных бланков.

Анкеты самостоятельно заполняются респондентами. Данный метод обладает следующими достоинствами:

- высокой оперативностью получения информации;
- возможностью организации массовых обследований;

- сравнительно малой трудоемкостью процедур подготовки и проведения исследований, обработки их результатов;
- отсутствием влияния личности и поведения, опрашиваемого на работу респондентов;
- не выраженностью у исследователя отношений субъективного пристрастия к кому-либо из отвечающих.

Однако анкетированию свойственны и существенные недостатки.<sup>34</sup>

- отсутствие личного контакта не позволяет так, скажем, в свободном интервью изменять порядок и формулировки вопросов в зависимости от ответов или поведения респондентов;
- не всегда достаточна достоверность подобных «самоотчетов», на итоги которых влияют неосознаваемые установки и мотивы респондентов или желание их выглядеть в более выгодном свете, сознательно приукрасив реальное положение дел.

Анкетирование – метод массового сбора материала с помощью анкеты. Те, кому адресованы анкеты, дают письменные ответы на вопросы. Беседу и интервью называют опросом «лицом к лицу», анкетирование – заочным опросом. Разработка вопросника предполагает определение характера информации, которую необходимо получить; формулирование приблизительного ряда вопросов, которые должны быть заданы; составление первого плана вопросника и его предварительная проверка путем пробного исследования; исправление вопросника и окончательное его редактирование.

Основным инструментом анкетирования является анкета, т.е. список специальных и определенным образом сгруппированных вопросов. По содержанию и форме задаваемых вопросов анкеты классифицируются на открытые (вопросы задаются в открытой форме, предполагающей произвольный ответ), закрытые (предусмотрены однозначные варианты ответов типа «да -нет»)

---

<sup>34</sup>Девятко И. Ф. Методы социологического исследования [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ) – 2013. – С. 67



и комбинированные. По способу проведения, анкетирование разделяют на прямое (в присутствии анкетера) и заочное.<sup>35</sup>

Объектом исследования является персонал организации ООО «Радостный дворик». Предметом исследования - стратегия обеспечения стабильности персонала организации.

Анкета данного исследования будет состоять из следующих разделов (приложение 1).

1 блок – Оценка системы управления персоналом. В результате проведения анализа данного блока, в ходе исследования будет получена информация о удовлетворённости условиями труда сотрудниками организации, о процессе обучения персонала, оценки деятельности персонала, также будет рассмотрен социально – психологический климат, система стимулирования персонала и основные функции и цели системы управления персоналом в организации. В данном разделе представлены такие вопросы как:

1. Как вы считаете, все ли сотрудники удовлетворены условиями труда в компании?
2. Как часто в компании проводится обучение персонала?
3. Как часто в компании проводится оценка деятельности персонала?
4. Какова Ваша степень удовлетворенности системой управления персоналом?
5. Каков в целом, с Вашей точки зрения, социально-психологический климат в организации?
6. Имеете ли вы четкое представление о деятельности компании в целом?
7. Считаете ли Вы, что для Вашего предприятия полезно было бы усовершенствовать систему стимулирования?
8. Основные функции службы управления персоналом в компании?
9. Хорошие ли у Вас отношения у сотрудников с отделом кадров
10. Каково Ваше мнение о работе отдела кадров в организации?

---

<sup>35</sup>Данько Т.П. Управление маркетингом. Учебник / Т. П. Данько– М.: Инфра-М, 2014. –С 56.

2 блок – оценка стабильности персонала организации. Данный раздел поможет оценить стабильность персонала компании, выявить уровень текучести кадров в организации, стаж работников, а также оценка политики обеспечения кадрового состава организации и выявить о наличии система адаптации нового сотрудника. В данном разделе были представлены такие вопросы как:

1. Оцените уровень текучести персонала организации?
2. Как часто в компании принимают новых сотрудников?
3. Как часто в компании увольняют сотрудников?
4. Сколько раз в год как правило меняется состав персонала организации?
5. Какие меры в организации применяются для обеспечения стабильности кадрового состава организации?
6. Стаж работы работников организации?
7. Оцените по 5-ой шкале политику обеспечения стабильности кадрового состава персонала?
8. Существует ли в компании система адаптации нового сотрудника и насколько она совершенна?

3 блок – анализ кадровой стратегии персонала. Данный блок предполагает анализ самой кадровой стратегии, насколько она эффективна, учитывается ли при ее разработке мнение других сотрудников. Данный раздел помог выяснить срок действия данной стратегии, эффективность системы стратегического управления персоналом. В данном разделе были представлены такие вопросы как:

- Существует ли у Вашей организации кадровая стратегия управления персоналом?
- Учитывается ли мнение сотрудников компании при разработки кадровой стратегии?
- Как часто сотрудники принимают участие в стратегическом управление персоналом?

- На сколько лет рассчитана кадровая стратегия управления персоналом организации?
- Ощущается ли в системе стратегического управления персоналом взаимопомощь, поддержка коллег?
- Каково Ваше мнение о работе системы стратегического управления персоналом в организации?
- Как часто пересматривается кадровая стратегия Вашей организации?

4 блок – личные данные, данный блок помог выявить такие личные характеристики респондента это: это пол, возраст, стаж работы, образование.

Генеральную совокупность данного исследования, составили работники компании, по данным компании – это 74 человека. Так, генеральная совокупность менее 5000 то выборка рассчитывалась следующим образом. Вследствие отсутствия информации о вариации принимается наихудший случай 50:50. Решено использовать уровень доверительности, равный 90%, и точность результатов  $\pm 10\%$ . Тогда, используя формулу для расчета выборки, получим следующее:

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2} = \frac{1,65^2(50 \times 50)}{10^2} = 68,06 \quad (2)$$

где n – объем выборки;

Z – нормированное отклонение, определяемое исходя из выбранного уровня доверительности (таблица 1.1);

p – найденная вариация для выборки;

q = (100-p);

e – допустимая ошибка (уровень точности).

Таблица 1. 1

Значение нормированного отклонения оценки (z) от среднего значения в зависимости от доверительной вероятности ( $\alpha$ ) полученного результата

$\alpha$ , %	60	70	80	85	90	95	97	99	99,7
--------------	----	----	----	----	----	----	----	----	------

Z	0,84	1,03	1,29	1,44	1,65	1,96	2,18	2,58	3,0
---	------	------	------	------	------	------	------	------	-----

Но так объём выборки превышает пять процентов от совокупности, то объём выборки в данном случае определяется следующим образом:<sup>36</sup>

$$n' = n \times \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} = 90 \times \sqrt{\frac{74-68}{73}} = 30 \quad (3)$$

где  $n'$  – объём выборки для малой совокупности;

$n$  – объём выборки (или для процентных мер, или для средних), рассчитанный по приведенной выше формулы;

$N$  – объём генеральной совокупности.

Выборка исследования равна 30 человек.

Заключительным этапом исследования послужила - разработка путей повышения механизмов реализации стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации на примере ООО «Радостный дворик», а именно:

- рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии предприятия;
- мероприятия по обеспечению стабильности кадрового состава организации;
- оценка эффективности разработанных мероприятий

Таким образом, целью проведенного исследования является разработка путей повышения механизмов реализации стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации на примере ООО «Радостный дворик.» Данное исследование проходило в 4 этапа. Одним из методов исследования является анкетирование, в котором приняли участие 30 работников.

В заключение первого раздела можно сделать следующие выводы:

- 1) Рассмотрена сущность и понятие кадровой стратегии и ее виды. Кадровая стратегия представляет собой комплекс взаимосвязанных планов, решений, методов и действий, позволяющих сформировать высокопрофессиональный, компетентный персонал и разработать эффективную

<sup>36</sup>Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст]:/ В.А. Ядов. – 2-е изд. – М., 2007. – С. 123

систему воздействия на него с целью реализации деловой стратегии организации. Основными видами кадровой стратегии являются функциональные стратегии и стратегии роста. Основные виды функциональных стратегий - кадровая стратегия стабильности, стратегия приспособления, стратегия инноваций.

2) Рассмотрены пути обеспечения стабильности кадрового состава. Процесс реализации кадровой стратегий обеспечения стабильности кадрового состава предприятия, можно сказать что при разработке стратегии в компании руководитель должен брать во внимание следующие важные факторы: политический; правовой; экономический; фактор внешнего воздействия.

3) Разработаны методические подходы к изучению механизмов обеспечения стабильности кадрового состава организации. Целью исследования является разработка путей повышения механизмов обеспечения стабильности кадрового состава организации на примере ООО «Радостный дворик». Одним из методов исследования является анкетирование, в котором приняли участие 30 работников.

## 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА МЕХАНИЗМОВ СТАБИЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ ООО «РАДОСТНЫЙ ДВОРИК»

### 2.1. Анализ кадрового состава предприятия

ООО «Радостный дворик» является представителем «гипермаркета детских товаров БубльГум», который расположен по адресу - город Пенза, пр-т Строителей, д. 1В, торговый центр «Коллаж».

«Буль Гум» - яркие, современные и необычные магазины с широчайшим ассортиментом товаров для детей и игрушек со всего света. Гипермаркеты «Буль Гум» сочетают в себе доступные цены с удобной планировкой торгового зала, праздничным оформлением и уникальным декоративным торговым оборудованием.

Обеспеченность организации кадрами определяется в сравнение количества рабочих по категориям за последние 3 года (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Структура персонала по категориям ООО «Радостный дворик»

Категория персонала	2017г.		2018г.		2019г.		Изменения 2019 г. к 2017 г.	
	чел.	в %	чел.	в %	чел.	в %	абс.	отн.
Руководители	3	5,33	3	6,15	3	6,67	0	0
Специалисты	42	54,67	35	52,31	28	43,33	-15	63,41
Служащие	14	17,33	11	15,38	11	16,67	-3	76,92
Рабочие	22	29,33	17	26,15	20	33,33	-2	90,91
Итого:	75	100	65	100	60	100	-15	80,00

Как видно из таблицы 2.1, общая численность руководителей в 2019 году составляла 3 человека. Количество специалистов к 2019 году составило 26 человек, что в общей структуре персонала составляет 54,67% до 43,33% от общей численности работающих. Таким образом, по отношению к 2017 году наблюдается снижение на 15 человек или 63,41%.

Численность категории «служащие» к 2019 году составила 10 человек, в общей структуре персонала ее удельный вес составляет от 17,33% до 16,67%. Тем самым можно сказать, что наблюдается снижение на 3 человека в 2019 году по отношению к 2017 году.

Численность категории «рабочие» и составила 20 человек в 2019 году что на 2 человека меньше чем в 2017 году. Общее количество персонала к 2018 году составило 60 человек, что на 15 человек меньше, чем в 2018 году. В общей структуре персонала больше всего преобладает следующая категория работников – это специалисты.

Если провести анализ штатного расписания организации, то можно сказать что в данный момент наблюдается недобор персонала, так как должно быть 75 единиц, тем самым имеется 15 вакантных мест, большинство в категории специалисты.

Рассмотрим структуру трудовых ресурсов предприятия по возрастному составу (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Структура персонала по возрасту ООО «Радостный дворик», %

Возраст сотрудников	2017 г.	2018 г.	2019 г.	откл. 2019 г. к 2017 г.
18-30 лет	48,00	49,00	49,00	1,00
31-40 лет	37,00	36,00	35,00	-2,00
41-50 лет	15	15,00	16	1,00

Таким образом, из данной таблицы можно сказать, что в структуре кадров категория работников в возрасте до 30 лет занимает первое место. В 2019 году эта категория составляла 49%, а в 2016 – 48%. Таким образом, к 2019 году произошло увеличение на 2%. Такая ситуация говорит о том, что прием на работу молодых людей увеличивает восприимчивость к инновациям, а это положительно складывается для деятельности предприятия.

Категория работников в возрасте 31 - 40 имеет тенденцию к снижению. В 2016 г. численность работников в возрасте 31- 40 лет составила 36%, к 2019

году снизилась и составила - 35%. Наблюдается также рост категории работников в возрасте 41-50 лет до 16%, что на 1% больше чем в 2017 году.

Для наглядности на рисунке 2.1 представлена диаграмма изменения персонала по возрастному признаку.

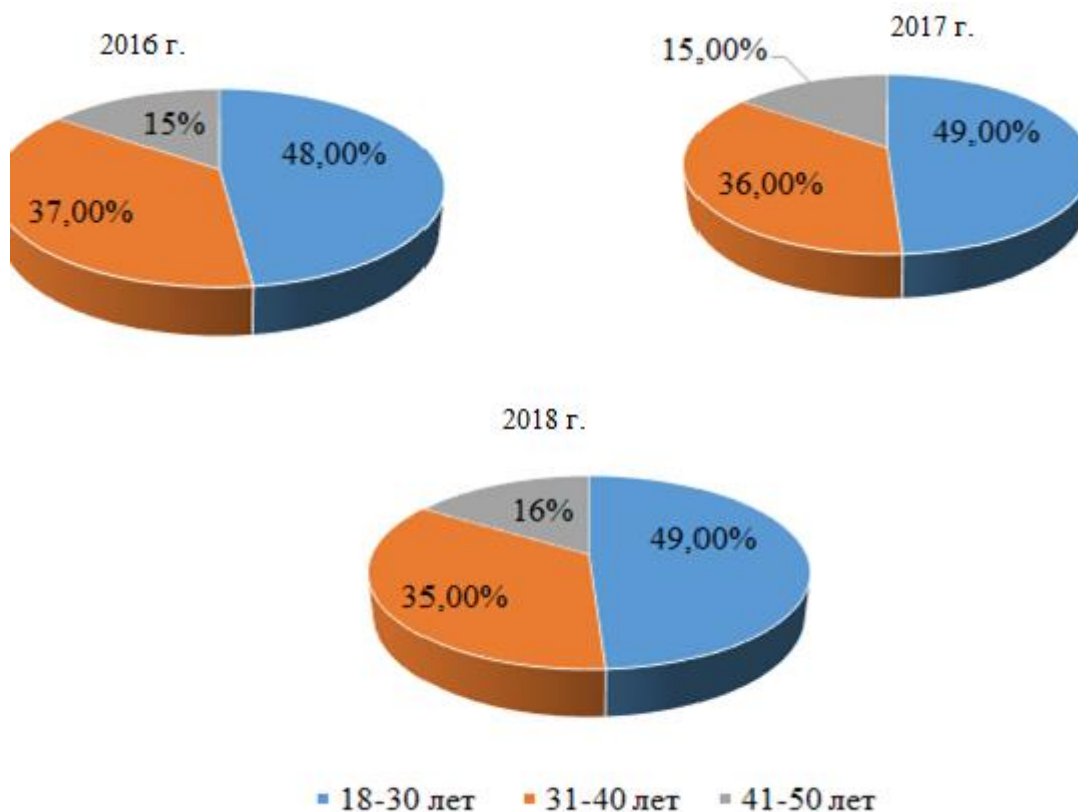


Рис. 2.1. Структура персонала по возрасту ООО «Радостный дворик»

Необходимо изучить и качественный состав работников, который характеризуется общеобразовательным и профессионально-квалификационным уровнями. Структура персонала по уровню образования ООО «Радостный дворик» представлена в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Структура персонала по уровню образования ООО «Радостный дворик», чел.

Уровень образования	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. откл. 2019 г. к 2017 г.
Высшее	35	36	33	-2
Средне-специальное	15	15	15	0
Неоконченное высшее	25	14	12	-13
Всего работников	75	65	60	-15



На любом предприятии важно наличие работников, имеющих высшее образование. Наибольшее количество работников ООО «Радостный дворик» имеет высшее образование. В 2017 году 35 человек (46,67%), в 2019 году 33 человек (55%). За рассматриваемый период категория работников, у которых есть высшее образование, имеет тенденцию к снижению. Отклонение составило -2 человек. Данный показатель связан со спецификой услуг, оказываемых предприятием, требующих глубоких профессиональных знаний.

Также большую часть работников составляют кадры, имеющие средне – специальное образование. В 2017 году 15 человек (20%), в 2019 г. 15 человек (25%). За рассматриваемый период категория работников, у которых есть общее средне-специальное образование, осталась не изменой.

В 2017 году неоконченное высшее имели 25 человек (33,33%), в 2019 году 13 человек (20%).

В следующей таблице 2.4 представлен анализ персонала кадров по стажу работы.

Таблица 2.4

Распределение персонала по стажу работы ООО «Радостный дворик», чел.

№ п/п	Показатели	2017г.	2018г.	2019г.
1	Распределение персонала по стажу работы, кол-во, чел.:	75	65	60
2	До 1 года	10	6	4
3	1-2	13	15	16
4	2-5	23	26	25
5	5 и более	29	18	15

По таблице 2.4 видно, что в ООО «Радостный дворик» работают работники с большим опытом работы. В связи с непрерывной текучестью кадров (работники то увольняются, то принимаются) наблюдаются скачки роста и упадка кадров. Работников со стажем работы от 5 и более лет в 2017 г. насчитывалось 29 человек, в 2018 г. уменьшилось до 18 человек, а в 2019 г. до 15 человек. Наиболее всего наблюдается сотрудников со стажем работы 2 и 5 человек.

Следующим этапом оценки персонала ООО «Радостный дворик» станет оценка уровня квалификации сотрудников.

Таблица 2.5

Квалификационный состав персонала ООО «Радостный дворик», чел

Разряд рабочих	Тарифный Коэффициент	2017	2018	2019	Изменения 2019 г. к 2017 г.
II	3,1	20	18	13	-7
III	3,26	17	15	12	-5
IV	3,66	18	19	20	2
V	3,76	15	9	12	-3
вне разряда		5	4	3	-2
ИТОГО		75	65	60	-15

Из данных табл. 2.5 видно, что структура рабочих за анализируемый период изменилась. Численность рабочих низших разрядов (II-III) в 2019 г. составила 25 человек, что на 12 человек меньше, чем в предыдущих. Можно сделать вывод, что с каждым годом численность рабочих низших разрядов уменьшается.

Структура рабочих обуславливает необходимость изучения их квалификационного уровня. Квалификационный уровень рабочих определяется на основе сопоставления, например, среднего тарифного коэффициента в 2019 г. со средним тарифным коэффициентом в 2017 г., для чего устанавливается:

1) тарифный коэффициент (средний разряд работ) в 2017 г.:

$$(20 \cdot 3,1 + 17 \cdot 3,26 + 18 \cdot 3,66 + 15 \cdot 3,76) / (75 - 5) = 3,46$$

2) тарифный коэффициент в 2019 г.:

$$(13 \cdot 3,1 + 12 \cdot 3,26 + 20 \cdot 3,66 + 12 \cdot 3,76) / (60 - 3) = 3,47$$

Как видно из расчетов, средний тарифный коэффициент в 2019 г. выше, чем в 2017 г. на 0,01. Это говорит о том, что квалификационный уровень в 2019 г. постепенно повысился, но то, что численность персонала существенно снизилась в 2019 г., то можно сказать, что безусловно, повышается эффективность работы сотрудников организации.

В таблице 2.6 представлен подробный расчет производительности труда на предприятии за период 2017 г.-2019 г.

Расчет производительности труда на предприятии ООО «Радостный дворик»

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Изменения 2019г. к 2017г.
Выручка, тыс. руб.	867976	895678	925996	58020
Средняя численность персонала, чел.	75	65	60	-15
Производительность труда тыс. руб. / чел.	11573,01	13779,66	15433,27	-3868

Из таблицы 2.6. можно сказать, что наблюдается снижение производительности труда на 3868 тыс. руб./чел, так снизилась численность персонала, а выручка снизилась. Получается, что за один год работы каждый работник приносит в среднем 15433,27 тыс. рублей прибыли.

Снижение показателя производительности труда говорит, о том, что в организации снижается численность персонала, наблюдается рост выручки, но в тоже время снижается его производительность, это происходит из-за того, что наблюдается слабая профессиональная подготовки кадров и низкая степень их экономической и социальной заинтересованности.

Основной рекомендацией повышения производительности труда будет интенсивное развитие персонала организации и закупка новых технологий для работы и прием новых сотрудников.

Наиболее существенным этапом в анализе обеспеченности предприятия рабочей силой является изучение ее движения и динамики, поскольку стабильность состава кадров на предприятии является существенной предпосылкой роста производительности труда и эффективности производства в целом.<sup>37</sup>

Для этого проведем анализ движения и постоянства кадров, который представлен в таблице 2.7.

<sup>37</sup> Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом.[Текст] Уч. пос. / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. - Мн.: Интерпрессервис; Эксперспектива, 2013. – С. 67

Таблица 2.7

## Анализ движения рабочей силы ООО «Радостный дворик»

№ п/п	Период Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсол. 2019г. к 2017 г.,
1	Списочный состав работников на начало года, чел	70	75	65	-5
2	Принято, чел.	15	14	20	5
3	Выбыло, чел. в т. ч. по:	10	24	25	15
3.1	Собственному желанию	5	10	12	7
3.2	За нарушение трудовой дисциплины	2	4	4	2
3.3	По соглашению сторон	3	7	8	5
3.4	Другие причины	0	3	1	1
4	Списочный состав работников на конец года, чел.	75	65	60	-15
5	Коэффициент приема кадров, %	20,00	21,54	33,33	13,33
6	Коэффициент выбытия кадров, %	13,33	36,92	41,67	28,33
7	Коэффициент текучести кадров, %	9,33	21,54	26,67	17,33
8	Коэффициент стабильности персонала, %	66,67	41,54	25,00	-41,67

Рассмотрим изменение количества принятых работников на предприятии. Этот коэффициент скачкообразен. В 2017 г. было принято 15 работников, в 2019 г. количество принятых увеличилось на 5 человек. Коэффициент приема кадров составил 33,33%. Приведенные данные приема рабочих кадров свидетельствуют о том, что основным источником пополнения являлся прием работников самой организацией. Рост коэффициента приема кадров на 13,33% по сравнению с базовым периодом свидетельствует о динамике развития организации.

Далее проанализируем численность уволенных работников, она имеет тенденцию к росту. В 2017 г. было уволено 10 работников, и в 2019 г. этот показатель увеличился на 15 человек и составил 25 человек. То есть, что численность уволенных работников с каждым годом увеличивается. Коэффициент выбытия кадров в 2018 году составил 41,67%. Наибольшую численность уволенных в нашем случае составляют лица, расторгшие трудовые отношения по собственному желанию. В связи с этим необходимо изучить причины таких увольнений. В 2019 году число уволенных

по собственному желанию составило 12 человек, больше чем в 2017 году на 7 человек.

1. Коэффициент оборота по приему =  $\frac{\text{число принятых работников за год}}{\text{Средняя численность персонала}} \times 100\%$

$$K_{\text{пр } 2016} = \frac{15}{75} \times 100\% = 20,00\%$$

$$K_{\text{пр } 2017} = \frac{14}{65} \times 100\% = 21,54\%$$

$$K_{\text{пр } 2018} = \frac{20}{60} \times 100\% = 33,33\%$$

2. Коэффициент оборота по выбытию, % =  $\frac{\text{число выбывших работников за год}}{\text{Средняя численность персонала}} \times 100\%$

$$K_{\text{выб } 2016} = \frac{10}{75} \times 100\% = 13,33\%$$

$$K_{\text{выб } 2017} = \frac{24}{65} \times 100\% = 36,92\%$$

$$K_{\text{выб } 2018} = \frac{25}{60} \times 100\% = 41,67\%$$

Коэффициент текучести кадров в 2018 году увеличился до 26,67%, что на 17, 33% больше чем в 2016 году. Рост показателя указывает на существующие проблемы с текучестью кадров.

3. Коэффициент текучести кадров =  $\frac{\text{К-во уволившихся по собственному желанию} + \text{за на рущение трудовой дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \times 100\%$

$$K_{\text{тек } 2016} = \frac{7}{75} \times 100\% = 9,33\%$$

$$K_{\text{тек } 2017} = \frac{14}{65} \times 100\% = 21,54\%$$

$$K_{\text{тек } 2018} = \frac{16}{60} \times 100\% = 26,67\%$$

4. Коэффициент стабильности персонала составляет к 2019 году 25% данный коэффициент должен стремиться к 100%, таким образом можно сказать что в организации наблюдается низкий уровень стабильности персонала.

$$K_{\text{пс } 2016} = \frac{50}{75} \times 100\% = 66,67\%$$

$$K_{\text{пс } 2017} = \frac{27}{65} \times 100\% = 41,54\%$$

$$K_{\text{пс } 2018} = \frac{15}{60} \times 100\% = 25,00\%$$

Для наглядности построим график изменения кадровых коэффициентов за 2017 – 2019 гг.

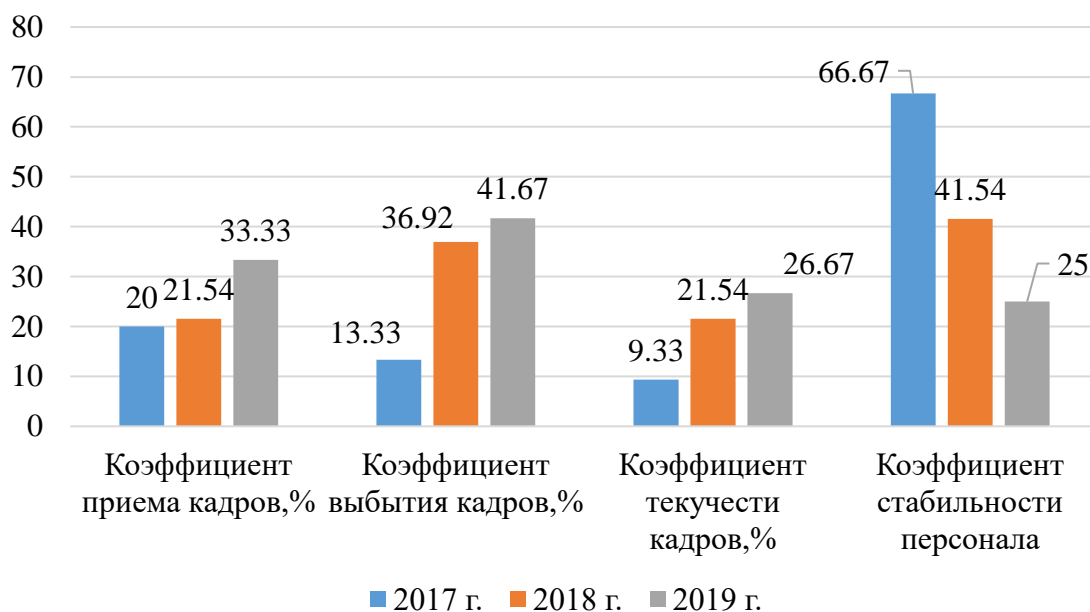


Рис. 2.2. График изменения кадровых коэффициентов за 2017 -2019, %

Таким образом, в заключении сделаем общие выводы по анализу кадрового состава предприятия: общая численность персонала в ООО «Радостный дворик» составляет 60 человек в 2019 году, наблюдается снижение на 15 человек., число руководителей в 2019 году составляло 3 человека, численность специалистов составляет 43,33% от общей численности, работающих, в последующие годы она также имела тенденцию к снижению. В структуре кадров категория работников в возрасте до 30 лет занимает первое место и составляет около 48% от всех работающих. Наибольшее количество работников ОАО «Радостный дворик» имеет высшее образование, около 55 %. Так в организации работают работники с большим опытом работы. В 2017 г. было принято 15 работников, в 2019 г. количество принятых увеличилось на 5

человек. Коэффициент приема кадров составил 33,33%. В 2018 г. было уволено 10 работников, и в 2019 г. этот показатель увеличился на 15 человек и составил 25 человек. Коэффициент выбытия кадров в 2018 году составил 41,67%. Коэффициент текучести кадров в 2019 году увеличился до 26,67%. Рост показателя указывает на существующие проблемы с текучестью кадров. В организации наблюдается низкий уровень стабильности персонала и происходит снижение производительности труда персонала.

## **2.2. Анализ системы управления персоналом в организации**

ООО «Радостный дворик» присуща линейная организационная структура управлением персонала, в основу которой составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. По каждой подсистеме формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

Функции управления торговым персоналом в ООО «Радостный дворик»

- поиск и подбор персонала;
- развитие и обучение персонала;
- адаптация персонала;
- оценка и аттестация персонала;
- вознаграждение и мотивирование персонала;
- развитие корпоративной культуры.

Поиск кандидатов осуществляется посредством размещения объявлений в СМИ и специализированных сайтах.

Задачами системы подбора персонала являются:

1. Поиск и привлечение персонала, обладающего необходимым уровнем квалификации.
2. Соблюдение установленных сроков закрытия вакансий.
3. Поддержание конкурентоспособности компании на рынке труда.

Обучение сотрудников проходит на рабочем месте в течение четырех дней. В последующем проводятся дополнительные тренинги и семинары для дальнейшего развития персонала. Обучению в компании уделяют особое внимание, оно является одним из приоритетных направлений. Перед выходом на работу в магазин сотрудники проходят четырехдневный курс обучения. Однако здесь тоже есть свои недостатки. Не все люди могут воспринимать сразу большое количество информации, это их пугает. Минимум одна третья часть кандидатов, прошедших отбор, уходят после первого дня обучения, не справившись с нагрузкой.

Для более быстрой адаптации новых сотрудников, к ним приставляется наставник, который помогает применить полученные знания на практике и влиться в коллектив.

Оценка персонала проводится ежедневно и раз в месяц по результатам личных продаж, соблюдению корпоративных стандартов (оценка тайного покупателя).

Система вознаграждения и мотивирования включает заработную плату, премии за перевыполнение плана магазином, конкурсы.

В компании действуют корпоративные стандарты внешнего вида сотрудников, стандарты общения с покупателями, создан единый стиль магазинов.

Наибольшее количество недостатков в компании имеет система мотивации. Главным из них, является то, что система материального стимулирования меняется каждые 1,5 - 2 месяца, притом данные изменения чаще всего ведут к уменьшению заработной платы.

С целью анализа системы управления персоналом, проводился опрос сотрудников организации в котором приняли участие 30 сотрудников. Из них 86% женщин и 4% мужчин. Возраст респондентов подробно представлен в таблице 2.8.



## Возраст респондентов

Возраст респондентов	Кол-во чел	%
до 20 лет	-	-
21 – 25	9	29
26 – 30	12	40
31 – 35	4	13
36 – 40	2	6
41 – 45	3	10
46 – 50	0	0
51 и больше	0	0
Итого	30	100

Таким образом, можно сказать, что средний возраст респондентов варьирует от 21 – 25 лет – 29% и 26 -30 лет – 40%. Образование респондентов высшее (56%) и средне – специальное – 30%. Общий стаж работы до 5 лет – 63%. В исследование приняли участие как руководители, так и другие работники.

Результаты проведенного исследования показали, что 50% респондентов считают, что все сотрудники организации удовлетворены условиями труда в организации и 26% респондентов что нет, есть сотрудники, которых не устраивают условия труда в организации. Это говорит, что в организации приемлемые условия труда, так как не всех сотрудников все устраивает. Положительным в работе системы управления персоналом является то, что в организации практически каждый день обучаются сотрудники так считают 60% респондентов и 33% раз в месяц. Это говорит о том, что в организации хорошая система обучения персонала. Результаты ответов подробно представлены на рисунке 2.3.

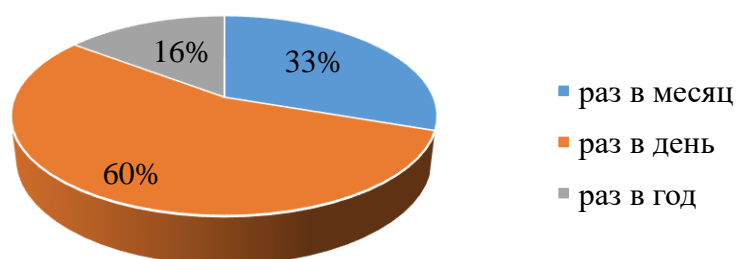


Рис. 2.3. Частота проведения обучения персонала в организации

Из проведенного исследования выяснилось, что в организации достаточно часто проводится оценка деятельности персонала, 67% респондентов считают, что примерно раз в месяц. Это говорит, о хорошей системе аттестации персонала. Также в процессе исследования выяснилось, что степень удовлетворенности работой системой управления персоналом в организации средняя – так считают 56% респондентов, что говорит о том, что система управления персонала эффективная, но есть недостатки в ее работе, в которые нуждаются в совершенстве (рисунок 2.4).

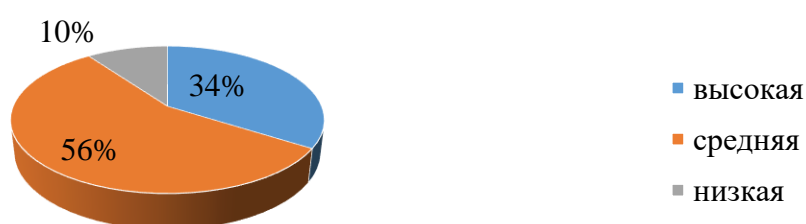
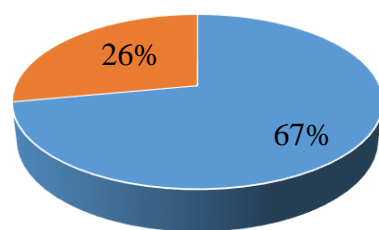


Рис. 2. 4. Степень удовлетворённости респондентов работой системой управления персоналом

Следующий вопрос исследования помог оценить в целом, уровень социально-психологический климат в организации, 50% респондентов считают, что благоприятный у каждого сотрудники организации налажены взаимоотношения между собой, и 37% - неблагоприятный, достаточно часто в коллективе возникают конфликты. Это говорит, о том, что работники системы управления персоналом, стараются поддерживать благоприятную рабочую обстановку.

Из данного исследования выяснилось, что каждый сотрудник организации знает, чем занимается компания и руководителей компании, так считают 67% респондентов. Это говорит, о том, что работники системы управления персоналом, стремятся рассказать каждому сотруднику чем занимается компания в целом, что говорит об эффективной системе коммуникации (рисунок 2.5).



- да, каждый сотрудник организации знает, чем занимается компания и руководителей компании
- нет, у некоторых сотрудников нечеткие представления о деятельности компании

Рис. 2.5. Оценка наличия четкого представления о деятельности компании в целом у респондентов

Результаты проведенного исследования показали, что 50% респондентов считают, что систему стимулирования персонала нужно усовершенствовать, так как она носит формальный характер. Это говорит о том, что в организации плохая система стимулирования персонала, стоит срочно провести мероприятия по ее совершенствованию. В таблице 2.8 представлены основные функции службы управления персоналом в организации.

Таблица 2.9

#### Функции службы управления персоналом организации

Варианты ответов	Количество человек	%
прием и уволенные сотрудников	20	67
функция мотивации и стимулирования персонала	23	77
составление плана и обучение сотрудников организации	30	100
анализ и регулирование отношений руководства с персоналом	2	7
разработка стратегии управления персоналом	0	0
анализ кадрового потенциала	10	34
анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы	0	0
функции планирования персонала	18	60
другое	0	0
Итого	30	100

Таким образом, служба управления персоналом организации выполняет такие функции как прием и уволенные сотрудников (67%), функция мотивации и стимулирования персонала (77%) и составление плана и обучение сотрудников организации (100%), а также анализ кадрового потенциала (34%) и функции планирования персонала. Слабо развиты такие функции, как анализ

и регулирование отношений руководства с персоналом и анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, а также разработка кадровой стратегии.

Данное исследование помогло выяснить, хорошие ли отношения у сотрудников организации складываются с отделом кадров, в итоге выяснилось, что 60% считают, что хорошие. Также важно отметить, что 43% респондентов имеют хорошее мнение о работе отдела кадров, так работа в отделе кадров налажена и соответствует возложенным на него функциями (рис. 2.5). Это говорит, о том, что в организации хорошо работает отдел кадров, что является положительным в существующей системе управления персоналом организации.

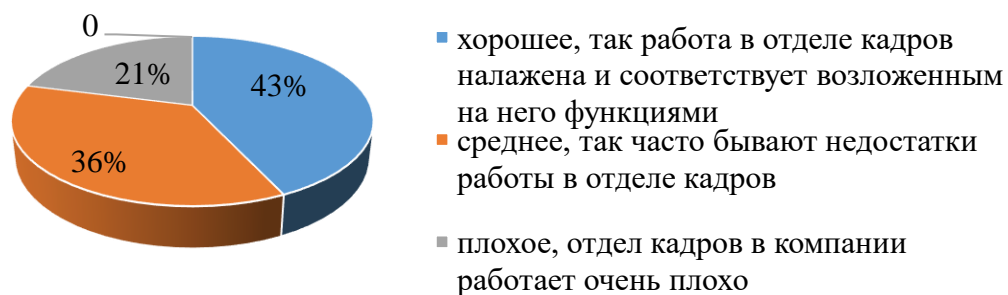


Рис. 2.5. Мнение респондентов о работе отдела кадров в организации

В заключение данного анализа составим таблицу Swot-анализа системы управления персоналом организации ООО «Радостный дворик».

Таблица 2.10

Swot – анализ системы управления персоналом ООО «Радостный дворик»

Сильные стороны:	Слабые стороны:
1	2

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. высокая квалификация персонала предприятия;</li> <li>2. возможность карьерного роста;</li> <li>3. имеется система обучения персонала;</li> <li>4. хорошо развита система адаптации персонала;</li> <li>5. часто проводится оценка персонала;</li> <li>6. действуют корпоративные стандарты;</li> <li>7. хорошая система коммуникации в организации;</li> <li>8. сотрудники удовлетворены работой отдела кадров;</li> <li>9. в коллективе организации царит благоприятная обстановка.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. система материального стимулирования меняется каждые 1,5 - 2 месяца;</li> <li>2. линейная организационная структура;</li> <li>3. существующая кадровая стратегия нуждается в пересмотре;</li> <li>4. наблюдается рост коэффициента текучести кадров, значит ухудшаются условия труда;</li> <li>5. снижается показатель производительности труда.</li> </ol>
---	---

Продолжение таб. 2.10

Возможности	Угрозы
1	2
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. возможность привлечения новых специалистов;</li> <li>2. разработка хорошей кадровой стратегии;</li> <li>3. совершенствование системы стимулирования персонала;</li> <li>4. выгодное местоположение организации;</li> <li>5. высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами;</li> <li>6. совершенствование системы обучения персонала.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. неблагоприятная социально-экономическая политика в области;</li> <li>2. неблагоприятные демографические изменения;</li> <li>3. слабые позиции в области кадровой политики.</li> </ol>

Из таблицы 2.10 можно сделать что основными сильными сторонами ООО «Радостный дворик» в области управления персоналом являются что в организации работает персонал высокой квалификации, имеется система адаптации и обучения персонала, и также имеется система оценки деятельности персонала организации, сотрудники удовлетворены работой отдела кадров, в коллективе организации царит благоприятная обстановка.

Таким образом, в результате анализа системы управления персоналом выяснились положительные и отрицательные моменты в ее работе. К положительным относится, что организации хорошая система обучения персонала организации, в основном сотрудники обучаются прямо на рабочем месте, существует система адаптации персонала и хорошая система аттестации персонала. Каждый сотрудник организации знает, чем занимается компания и

руководителей компании, и в коллективе организации царит благоприятная обстановка и в организации хорошо работает отдел кадров.

Отрицательные: в организации приемлемые условия труда, так как не всех сотрудников все устраивает, степень удовлетворенности работой системой управления персоналом в организации средняя. 50% респондентов считают, что систему стимулирования персонала нужно усовершенствовать, так как она носит формальный характер.

### **2.3. Оценка эффективности мероприятий по обеспечению стабильности персонала организации ООО «Радостный дворик»**

Стабильность кадрового состава играет существенную роль в развитии предприятия.

С каждым дополнительным годом, проведенным на предприятии, с каждым продвижением по службе ценность работника возрастает, так как у него появляются дополнительный профессиональный опыт, дополнительные навыки, коммуникационный опыт и налаженные коммуникационные связи, сокращается время выполнения заданий, снижается процент брака в процессе работы и т. д. Работник с большим стажем является более «ценным» сотрудником, чем новичок, ввиду его более высокой квалификации.<sup>38</sup>

Оценка эффективности кадровой стратегии обеспечения стабильности персонала организации ООО «Радостный дворик» также проводилась с помощью анкетного опроса сотрудников организации. Результаты исследования показали, что 50% респондентов считают, что в организации высокий уровень текучести персонала, в организации практически каждый месяц меняются сотрудники и 40% что средний уровень текучести, примерно каждые 3 месяца идут обновления рабочего состава. Это говорит, о том, что в организации низкая эффективность кадровой стратегии обеспечения стабильности персонала, нужно улучшить условия труда, и систему

---

<sup>38</sup>Киреев Е.В. Стабильность трудового коллектива [Электронный ресурс] // <http://hr-portal.ru/article/stabilnost-trudovogo-kollektiva> (дата обращения 09.04. 2019г)

стимулирования персонала. Подробно результаты ответов представлены на рисунке 2.6.

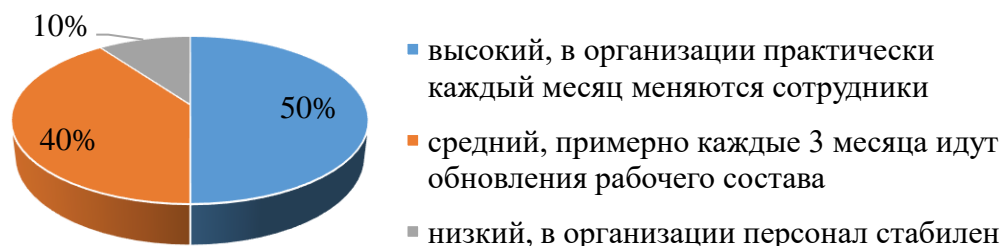


Рис. 2.6. Уровень текучести кадров в организации

Анализ данных полученных в процессе исследования показал, что новых сотрудников в организации принимают практически каждый месяц, так считают 50% респондентов и примерно 50% респондентов считают, что увольняются сотрудники тоже примерно раз в месяц. Таким образом, происходит снижение стабильности персонала состава, это отрицательно сказывается на деятельности организации, так как увольнение сотрудников большой «ценности» является серьезной потерей для предприятия, так как в них были вложены средства и усилия со стороны организации, эти сотрудники были для предприятия своеобразной «опорой» (рисунок 2.7).

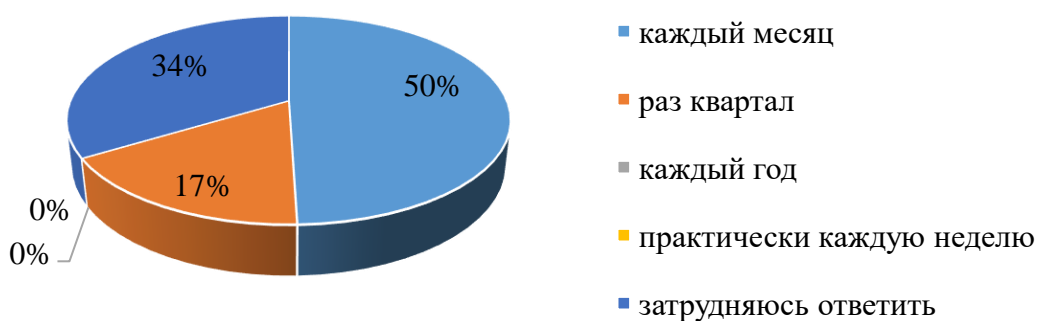


Рис. 2.7. Оценка частоты увольнения работников организации

Результаты исследования показали, что примерно 2-3 раза в год в организации меняется состав персонала организации – 50%. Таким образом, можно сказать, обеспечение стабильности трудового коллектива на сегодняшний день является актуальной задачей менеджмента организации

ООО «Радостный дворик», так наблюдается достаточно частое обновление персонала.

Данное исследование помогло выяснить, какие меры в организации принимаются для обеспечения стабильности кадрового состава организации, - совершенствование системы материального стимулирования (94%), совершенствование процедур приема и увольнения работников (94%) и введение системы профессионального продвижения работников (70%). Это говорит, о том, что в организации проводятся мероприятия по обеспечению стабильности кадрового состава организации. Подробно результаты ответов респондентов представлены в таб. 2.11.

Таблица 2.11

Основные меры в организации, которые применяются для обеспечения стабильности кадрового состава организации

Варианты ответов	Количество человек	%
улучшение условий труда	20	67
совершенствование системы материального стимулирования	28	94
совершенствование процедур приема и увольнения работников	28	94
введение системы профессионального продвижения работников	21	70
совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, система морального поощрения	12	40
другое	0	0
Итого	30	100

Из проведенного исследования выяснилось, что стаж работы работников организации в основном составляет от 1 года до 3 лет, так считает 50% респондентов, что еще раз говорит, о слабой стабильности персонала организации. Результаты оценки респондентами политики обеспечения стабильности кадрового состава персонала показали, что 34% респондентов оценили ее на оценку «хорошо», что говорит о том, что данная политика нуждается в совершенстве (рис. 2.8).



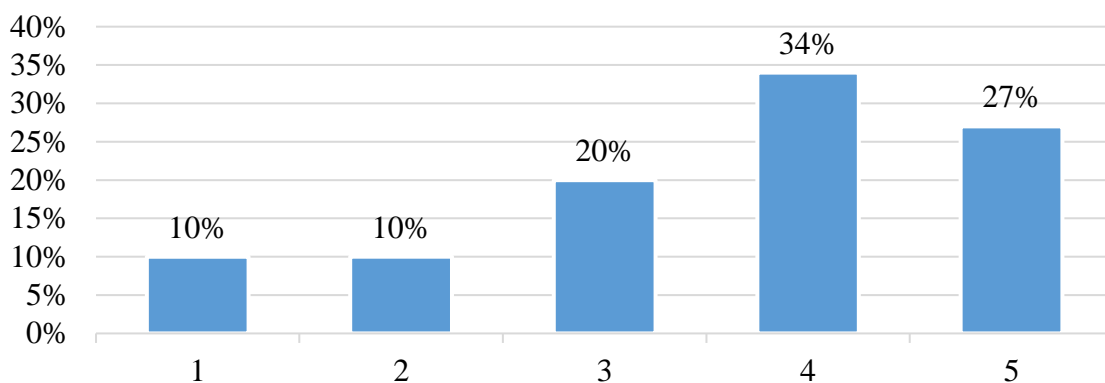


Рис. 2.8. Оценка респондентами политики обеспечения стабильности кадрового состава персонала

В процессе проведенного исследования выяснилось, что в компании существует система адаптации нового сотрудника и она совершенна, так считают 60% респондентов, это является положительным моментом в деятельности системы управления персоналом организации. Также выяснилось, что только 43% респондентов считают, что в организации имеется стратегия управления персоналом, это говорит о том, что стратегия имеется, но персонал организации слабо о ней информирован, и поэтому 50% респондентов считают, что при разработке кадровой стратегии не учитывается мнение сотрудников компании (рисунок 2.9).



Рис.2.9. Оценка учитывание мнения сотрудников организации, при разработке кадровой стратегии

Таким образом, можно сказать, что кадровая стратегия не эффективна, так как она не учитывает мнение работников организации, и не основана на их интересах, также отрицательным является то, что сотрудники не принимают участие в стратегическом управлении персоналом, так считают 50 % респондентов.

Из данного исследования выяснилось, что кадровая стратегия управления персоналом организации рассчитана на 2 года, что говорит о том, что данная стратегия не является долгосрочной (рис. 2.10).

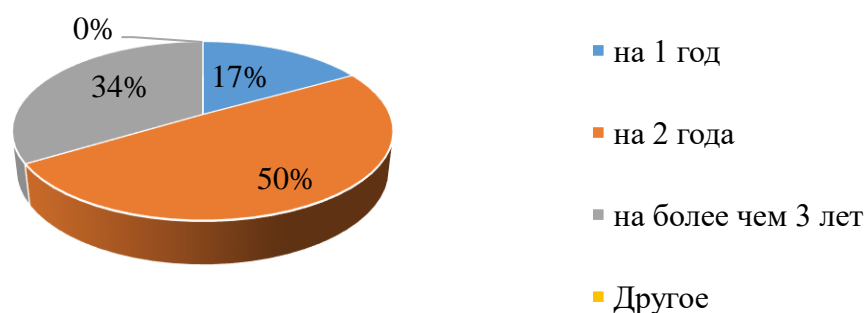


Рис. 2.10. Продолжительность кадровой стратегии организации

Проведенное исследование показало, что в системе стратегического управления персоналом ощущается взаимопомощь и поддержка коллег между собой так считают 50% респондентов. Это является положительным моментом в деятельности системы стратегического управления персоналом. Отрицательным моментом является то, что работу системы стратегического управления персоналом в организации не является эффективной и нуждается в совершенстве, так считают 50% респондентов (рис. 2.11).

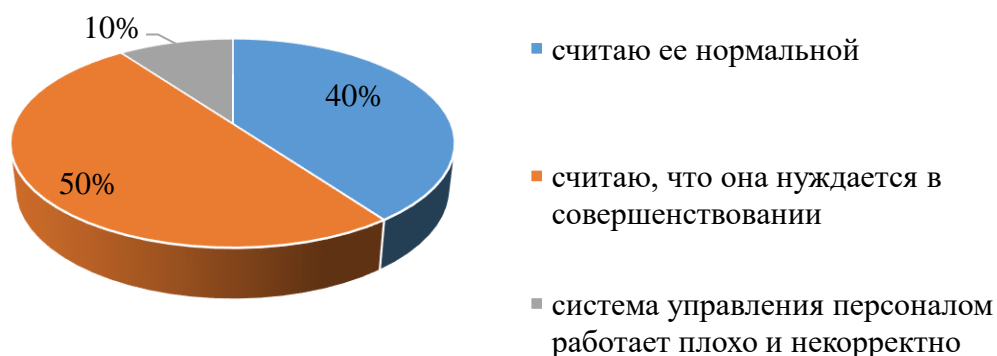


Рис. 2.11. Оценка работы системы стратегического управления персоналом организации

Таким образом, система стратегического управления персоналом организации нуждается в совершенстве. В заключение проведенного исследования выяснилось, что кадровая стратегия организации пересматривается только по необходимости, так считают 50% респондентов.

Таким образом, на основании проведенного исследования можно сказать, что кадровой стратегии обеспечения стабильности персонала организации ООО «Радостный дворик» является не эффективной, так как в организации наблюдается высокий уровень текучести персонала и низкий уровень стабильности персонала. Отрицательным моментом является то, что при разработке кадровой стратегии не учитывается мнение сотрудников компании и работа системы стратегического управления персоналом в организации не является эффективной и нуждается в совершенстве.

Для обеспечения стабильности кадрового состава организации, в организации проводятся мероприятия по совершенствованию системы материального стимулирования, процедуры приема и увольнения работников и введение системы профессионального продвижения работников.

В заключение второй главы можно сделать следующие выводы:

1) Проведен анализ кадрового состава персонала ООО «Радостный дворик». Общая численность персонала в ООО «Радостный дворик» составляет 60 человек в 2018 году, число руководителей в 2018 году составляло 3 человека, численность специалистов составляет 43,33% от общей численности, работающих. В структуре кадров категория работников в возрасте до 30 лет занимает первое место и составляет около 48% от всех работающих. Наибольшее количество работников ОАО «Радостный дворик» имеет высшее образование, около 55 %. Коэффициент приема кадров составил 33,33%. В 2016 г. было уволено 10 работников, и в 2018 г. этот показатель увеличился на 15 человек и составил 25 человек. Коэффициент выбытия кадров в 2018 году

составил 41,67%. Коэффициент текучести кадров в 2018 году увеличился до 26,67%. Рост показателя указывает на существующие проблемы с текучестью кадров, к примеру это могут быть плохие условия труда, номинированный график работы, не удовлетворенность заработной платой. В организации наблюдается низкий уровень стабильности персонала. В организации наблюдается низкий уровень стабильности персонала и происходит снижение производительности труда персонала.

2) Проведен анализ системы управления персоналом в организации. Обучение сотрудников проходит на рабочем месте в течение четырех дней. В последующем проводятся дополнительные тренинги и семинары для дальнейшего развития персонала. Существует система адаптации персонала. И система оценка персонала проводится ежедневно и раз в месяц по результатам личных продаж. По результатам анкетного опроса сотрудников организации по анализу системы управления персоналом выяснилось:

- 50% респондентов считают, что все сотрудники организации удовлетворены условиями труда в организации и 26% респондентов что нет, есть сотрудники, которых не устраивают условия труда в организации;
- в организации практически каждый день обучаются сотрудники так считают 60% респондентов и 33% раз в месяц;
- в организации достаточно часто проводится оценка деятельности персонала, 67% респондентов считают, что примерно раз в месяц;
- степень удовлетворенности работой системой управления персоналом в организации средняя – так считают 56% респондентов;
- 50% респондентов считают, что благоприятный климат в организации у каждого сотрудники организации налажены взаимоотношения между собой;
- каждый сотрудник организации знает, чем занимается компания и руководителей компании, так считают 67% респондентов;
- 50% респондентов считают, что систему стимулирования персонала нужно усовершенствовать, так как она носит формальный характер;

– служба управления персоналом организации выполняет такие функции как прием и уволенные сотрудников (67%), функция мотивации и стимулирования персонала (77%) и составление плана и обучение сотрудников организации (100%), а также анализ кадрового потенциала (34%) и функции планирования персонала;

– 60% респондентов считают, что хорошие отношения у сотрудников организации с отделом кадров;

– 43% респондентов имеют хорошее мнение о работе отдела кадров, так работа в отделе кадров налажена и соответствует возложенным на него функциями.

3) Проведена оценка мероприятий по обеспечению стабильности персонала организации ООО «Радостный дворик», в результате которой выяснилось, что

– 50% респондентов считают, что в организации высокий уровень текучести персонала, в организации практически каждый месяц меняются сотрудники и 40% что средний уровень текучести, примерно каждые 3 месяца идут обновления рабочего состава;

– новых сотрудников в организации принимают практически каждый месяц, так считают 50% респондентов и примерно 50% респондентов считают, что увольняются сотрудники тоже примерно раз в месяц;

– примерно 2-3 раза в год в организации меняется состав персонала организации – 50%;

– для обеспечения стабильности кадрового состава организации проводятся следующие мероприятия: совершенствование системы материального стимулирования (94%), совершенствование процедур приема и увольнения работников (94%) и введение системы профессионального продвижения работников (70%);

– стаж работы работников организации в основном составляет от 1 года до 3 лет, так считает 50% респондентов;

- в компании существует система адаптации нового сотрудника и она совершенна, так считают 60% респондентов,
- 43% респондентов считают, что в организации имеется стратегия управления персоналом,
- 50% респондентов считают, что при разработке кадровой стратегии не учитывается мнение сотрудников компании;
- сотрудники не принимают участие в стратегическом управлении персоналом организации, так считают 50 респондентов;
- кадровая стратегия управления персоналом организации рассчитана на 2 года, что говорит о том, что данная стратегия не является долгосрочной;
- в системе стратегического управления персоналом ощущается взаимопомощь, и поддержка коллег между собой так считают 50% респондентов;
- работа системы стратегического управления персоналом в организации не является эффективной и нуждается в совершенстве, так считают 50% респондентов;
- кадровая стратегия организации пересматривается только по необходимости, так считают 50% респондентов.

Таким образом, в результате проведенного исследования выяснилось, что кадровая стратегия обеспечения стабильности кадрового состава организации, нуждается в пересмотре, так как в организации высокий уровень текучести персонала и низкая стабильность кадрового состава персонала организации.

### **3. МЕХАНИЗМЫ СТАБИЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО СОСТАВА ООО «РАДОСТНЫЙ ДВОРИК»**

#### **3.1. Рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии предприятия**

После того, как составлен конкретный список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для этого необходимо проанализировать и сопоставить все факторы, представленные в матрице, в следующих комбинациях для разработки кадровой стратегии и определения целей в области управления качеством:

1. Сильные стороны – возможности. Следует разработать кадровую стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде:

- организация подбора высококвалифицированных кадров и процесса эффективной переподготовки;
- возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности / профессии;
- наличие более эффективной кадровой стратегии в области кадровой политики по сравнению с конкурентами.

2. Сильные стороны – угрозы. В данном случае необходимо выстроить кадровую стратегию таким образом, чтобы за счет сильных сторон устранить нависшие над организацией угрозы:

- организация системы эффективного стимулирования персонала;
- повышение гибкости кадровой стратегии организации для более быстрого и эффективного реагирования на изменения;
- осуществление прогнозирования и выявление потребностей сотрудников;

3. Слабые стороны – возможности. Здесь кадровая стратегия, должна предполагать использование благоприятных возможностей внешней среды для усиления слабых сторон организации:

–увеличение зарплаты персонала путем расширения спектра услуг и увеличения прибыли;

–совершенствование организационной структуры управления персоналом;

4. Слабые стороны – угрозы. Вырабатываемая кадровая стратегия должна, как избавлять организацию от слабостей, так и предотвращать нависшие над ней угрозы:

– изменение системы мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала;

– улучшение условий труда и снижение коэффициента текучести кадров.

В результате анализа внешней и внутренней среды ООО «Радостный дворик», а также изучения существующей кадровой стратегии, сделан вывод о необходимости совершенствования данной кадровой стратегии. Рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии заключаются в ее корректировке в связи с изменением требований окружающей среды.

Основной целью новой кадровой стратегии должно стать формирование высококвалифицированного персонала, готового адекватно реагировать на любые изменения, как во внутренней структуре предприятия, так и в целом. В рамках главной цели, а также на основании выявленных недостатков существующей кадровой стратегии можно выделить следующие задачи, которые должны быть решены с помощью новой кадровой стратегии:<sup>39</sup>

- улучшение условий труда в организации;
- внедрение новых технологий обучения персонала;
- разработка многосторонней системы стимулирования персонала;
- снижение текучести кадров и повышение качества работы персонала;
- прием новых сотрудников.

Рассмотрим поэтапно способы достижения данных целей:

1. Выяснилось, что в ООО «Радостный дворик» наблюдается рост

---

<sup>39</sup> Гаршин А. С. Особенности стратегического управления [Текст] /А. С. Гаршин // Молодой ученый. – 2017. –№26. – С. 99.



коэффициента текучести кадров – это можно расценивать как индикатор неблагоприятного корпоративного климата. Поэтому проведение регулярных исследований социально-психологической атмосферы на предприятии можно включить в число приоритетных направлений кадровой работы. Формы исследований могут быть следующими:

- ежегодные опросы персонала на предмет удовлетворенности работой в организации;
- разовые специальные опросы сотрудников, связанные с планируемыми изменениями в организации, либо посвященные оценке результатов проведенных изменений;
- анкетирование увольняющихся сотрудников.

Важной составляющей коллективных опросов является предоставление обратной связи персоналу о результатах подобных исследований, что способствует формированию атмосферы открытости и доверия между руководством предприятия и сотрудниками, повышает лояльность сотрудников.

Что же касается анкетирования увольняющихся сотрудников, то оно должно проводиться специалистом службы персонала и иметь конфиденциальный характер. Основная цель такого анкетирования – получение максимально точной информации о причинах ухода сотрудника из компании.

Накопление статистических данных на основе таких анкет позволяет отделить причины текучести персонала от объективных факторов, не поддающиеся влиянию со стороны компании-работодателя (например, смена места жительства, необходимость ухода за заболевшим родственником и т.п.).<sup>40</sup>

2. Набор квалифицированных кадров с привлечением внутренних и внешних источников. Разработка кадровой стратегии предусматривает: наем высококвалифицированных инженеров поручение им заниматься научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами. Для реализации

---

<sup>40</sup>Основы управления персоналом [Текст] : Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С. 88.

этой политики управления персоналом на фирме будет вовсе не достаточно найти и привлечь подходящих сотрудников.<sup>41</sup>

Основными источниками поиска персонала являются: поиск внутри компании сотрудников – можно совершенствовать путем создания в компании кадрового резерва и проведение внутреннего конкурса среди сотрудников.

Внешние источники – это СМИ, интернет, размещение вакансии в соц. сетях.

Объявления на телевидении с помощью бегущей строки.

3. В рамках совершенствования системы обучения можно провести такие мероприятия как.

3.1 Для поддержания высокой компетентности персонала на всех уровнях управления, а также формирования конкурентоспособной команды необходимо наличие технологии непрерывного обучения персонала, которая представляет собой многоуровневый поэтапный цикл мероприятий, направленный на поддержание и развитие профессионального уровня работников этого предприятия. Технология непрерывного профессионального образования – это основа развития потенциала персонала организации.

3.2 Процесс обучения сотрудников,будеторганизовываться собственными силами путем внутрифирменного обучения с приглашением внешних специалистов в целях получения свежих знаний извне. На курсах должны проводится различные семинары, тренинги, где обучаемые работники могут получить знания по формированию кадрового резерва, осуществление неформального консультирования по развитию карьеры сотрудников организации.<sup>42</sup>

3.3Одним из предлагаемых улучшений технологии обучения персонала ООО «Радостный дворик» является переход на методы активного обучения с активным освоением новых форм организации учебного процесса

---

<sup>41</sup> Пугачёв В. П. Планирование персонала организации [Текст]/ учебное пособие/ Пугачёв В.П. - М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2014. – С. 123.

<sup>42</sup> Основы управления персоналом[Текст]. Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – С. 56.

(моделирование производственных ситуаций, организация дискуссий, деловые игры).

Эффективность использования активных методов обучения заключается в том, что они отражают суть будущей профессии, формируют профессиональные качества специалистов, являются своеобразным полигоном, на котором работники могут отрабатывать профессиональные навыки в условиях, приближенных к реальным.

Глубокий анализ ошибок специалистов, проводимых при подведении итогов, снижает вероятность их повторения в реальной действительности. А это способствует сокращению срока адаптации молодого специалиста к полноценному выполнению профессиональной деятельности.<sup>43</sup>

3.4 ВОО «Радостный дворик» предлагается подготовить сценарии для съемок учебных видеофильмов на различные темы с последующим их обсуждением. Учебный видеофильм в корпоративных целях – это в первую очередь видео пособие для сотрудников компании.

Видеофильмы можно снять на такие темы как психолингвистические методики повышения уровня продаж; обеспечение безопасности труда сотрудников; технологические приемы работы – все это и многое другое может стать предметом для съемки учебного видеофильма, который повысит производительность труда сотрудников.<sup>44</sup>

К новым формам развития персонала относятся также дистанционное обучение сотрудников, тренинги для управленческого звена, создание центров развития персонала.

3.4 Так же к основным мероприятиям по улучшению обучения относятся:

1) Включение специалистов – экспертов в своей сфере в состав преподавателей на обучающих программах в компании, в том числе на вводных тренингах для новых сотрудников;

---

<sup>43</sup>Макашева Н. П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы [Текст] / Макашева Н. П., Нестерова О. А // Вестн. Том. гос. ун – та, 2017. – № 345 – С.153.

<sup>44</sup>Насибуллин Э. Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации[Текст] / Э. Н. Насибуллин // Образовательные технологии и общество – 2014. – № 2 – С. 250.

2) Увеличение бюджета на обучение сотрудников. Содержание курсов по повышению квалификации сотрудников персонала представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Содержание курсов по повышению квалификации сотрудников персонала

Название курса курса	Основные направления изучаемого курса	Продолжительность курса	Стоимость обучения
1	2	3	4
Эффективная система управления персоналом в организации	В рамках курса сотрудники отдела кадров научатся разрабатывать hr-стратегию компании в рамках общей бизнес-стратегии, узнаете секреты мотивации любой категории сотрудников, получите необходимые навыки по формированию корпоративной культуры и работе с кадровым резервом.	3 недели	20000×2 сотрудника = 40000
Управление эффективностью и карьерой сотрудников	В рамках курса будут предложены рекомендации и конкретные методы, при помощи которых можно получить реальную информацию о сотрудниках и повысить точность прогноза их поведения на работе.	2 недели	25000× 5 сотрудников = 125000
Общая продолжительность обучения		5 недель	165 000

Стоимость программы тренингов для сотрудников ООО «Радостный дворик» составляет 165 000 руб., командировочные расходы = 83 400 руб.

В заключение составим схему рекомендаций по совершенствованию кадровой стратегии организации ООО «Радостный дворик».



Рис. 3.1. Схема рекомендаций по совершенствованию кадровой стратегии организации ООО «Радостный дворик».

Таким образом, основной целью новой кадровой стратегии ООО «Радостный дворик» должно стать формирование высококвалифицированного персонала, готового адекватно реагировать на любые изменения, как во внутренней структуре предприятия, так и в целом, тем самым осуществление стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации, в рамках этого нужно провести такие мероприятия как внедрение новых технологий обучения персонала и новой программы тренингов для специалистов отдела кадров; разработка многосторонней системы стимулирования персонала; снижение текучести кадров и повышение качества работы персонала; прием квалифицированных кадров с привлечением внутренних и внешних

источников.

### **3.2. Мероприятия по обеспечению стабильности кадрового состава организации**

Стабильность коллектива предполагает достаточно длительную совместную деятельность его членов. К числу стабильных кадров принято относить работников, которые трудятся на данном предприятии свыше трех лет. В течение этого срока, как правило, завершается период трудовой адаптации, работник приобретает профессию и квалификацию, находит свое место в коллективе, оценивает перспективы продвижения, выясняет возможности удовлетворения культурно-бытовых потребностей.

Стабильность кадрового состава является одним из условий эффективной работы любой компании, а борьба за низкую текучесть персонала - проблема, одинаково актуальная как для западных, так и для российских компаний. Любому руководителю знакома ситуация, когда хорошо работающий сотрудник, выполняющий четко и в срок все свои обязанности, которым все довольны, внезапно увольняется, казалось бы, без видимых причин. В результате такого поворота событий приходится срочно искать замену этому сотруднику, тратить на это время, деньги, силы, если работник не найден по истечению стандартных 2-х недель, на которые работодатель может задержать сотрудника, решать как-то вопрос о «перекидывании» обязанностей на другого сотрудника или на себя. Потом, когда, наконец, новый сотрудник найден, начинается процесс его адаптации и обучения.

Реализация стабильности кадрового состава организации является важной стадией процесса стратегического управления персоналом ООО «Радостный дворик». Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup>Алавердов А. Р. Кадровая стратегия предприятия в условиях системного кризиса [Текст] / А.Р. Алавердов. - М.: Синергия, 2014. – С. 234.

Во-первых, цели, мероприятий по обеспечению стабильности кадрового состава организации, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у работников обязательств перед организацией по реализации стратегии;<sup>46</sup>

Во-вторых, общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Целью мероприятий по обеспечению стабильности кадрового состава организации является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

Всю деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий:

- 1) определение уровня текучести кадров;
- 2) расчет экономических потерь, вызванных текучестью;
- 3) выяснение причин текучести кадров;
- 4) разработка системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы;
- 5) определение эффекта от осуществления комплекса мер, совершенствования процедуры увольнения, снижения уровня текучести кадров.

---

<sup>46</sup>Алавердов А. Р. Кадровая стратегия предприятия в условиях системного кризиса [Текст] / А.Р. Алавердов. - М.: Синергия, 2014. – С. 234.

Меры, направленные на стабилизацию кадрового потенциала предприятия, можно разделить на три основные группы:

1) технико-экономические (совершенствование системы материального и нематериального стимулирования и программы адаптации нового сотрудника);

2) организационные (совершенствование процедур приема и увольнения работников, введение системы профессионального продвижения работников и обучение персонала);

3) социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, система морального поощрения и др.).

Рассмотрим каждое мероприятие более подробно:

1) Совершенствование системы материального и нематериального стимулирования

В рамках материального стимулирования – это изменение суммы премии за выполнение плана до 5%, также сохранённые ежеквартальной премии.

Нематериальное стимулирование - это подарки на дни рождения сотрудникам, проведение конкурса «Лучший работник месяца», поощрение инициативных работников походом в кино, организация корпоративных праздников на новый год и 8 марта, 1 мая выездных походных мероприятий. Стоимость затрат около 50000рублей в год.

2) Улучшение программы адаптации новым сотрудникам. В рамках данного направления следует улучшить работу наставников и период адаптации новых сотрудников. Программа материальной мотивации наставника включает в себя:

- новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 2500 рублей

- новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника)



- наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 рублей.

- при выявлении неудовлетворительной работы наставника - объявляется замечание.

Помимо материальной мотивации существует и нематериальная мотивация труда наставника. Основные составляющие нематериальной мотивации наставника - это профессиональное развитие и признание статуса.

3) Проведение мероприятий по обучению персонала. В рамках реализации данного мероприятия предлагается программа обучения старших продавцов.

Таблица 3.1.

Программа обучения старших продавцов.

Тема занятия	Формы проведения занятия	Преподаватель	Длительность занятия
1	2	3	4
1	Наставничество в розничной торговле	тренинг	6 часов
практика в торговом зале	администратор	неделя	
обсуждение результатов, анализ ошибок	тренер	1,5 часа	15 часов
2	Курс "Обучение торгового персонала"	тренинг	тренер
практика в торговом зале	администратор	неделя	
3	обсуждение результатов, анализ ошибок	тренер	1,5 часа
4	Мотивация торгового персонала	тренинг	6 часов
практика в торговом зале	администратор	неделя	
обсуждение результатов, анализ ошибок	тренер	1,5 часа	
5	Система адаптации персонала магазина	тренинг	6 часов
практика в торговом зале	администратор	неделя	
обсуждение результатов, анализ ошибок	тренер	1,5 часа	
7	Система управления персоналом магазина	тренинг	Внешнее обучение
практическое применение	администратор	2 недели	
обсуждение результатов, анализ ошибок	тренер	2 часа	
10	Роль мерчендайзинга в розничной торговле	тренинг	р6 часов
практическое применение	администратор	неделя	

обсуждение результатов, анализ ошибок	тренер	1,5 часа	
---------------------------------------	--------	----------	--

4. Внедрение в работу кадровых служб предприятий принципов аутплейсмента предполагает оказание помощи увольняемым работникам – психологической, информационной, консультационной. Аутплейсмент – это одна из немногих мер, которые не требуют значительных материальных затрат (за исключением случаев, когда может потребоваться проведение специальных психологических тренингов с увольняемыми работниками или обращение в кадровые агентства). Аутплейсмент позволит увольняющимся сотрудникам убедиться в правильности своего решения.

В программу аутплейсмента входят услуги по индивидуальной консультационной поддержке каждого уволенного сотрудника. Совместно с каждым кандидатом определяется оптимальная стратегия поиска работы в кризисный период, составляется эффективное резюме, отвечающее актуальным потребностям кадрового рынка, сопроводительное письмо. Возможно, для некоторых сотрудников требуется составление рекомендательного письма.

В таблице 3.1 составим подробный план внедрения и реализации стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации.

Таблица 3.2.

**Подробный план реализации мероприятий обеспечения стабильности кадрового состава организации**

Этапы внедрения	Ответственные лица	Период внедрения
1	2	3
1. Совершенствование системы материального и нематериального стимулирования сотрудников. 1. Увеличение суммы премии до 5%. 2. Внедрение системы материального стимулирования персонала - это подарки на дни рождения сотрудникам, проведение конкурса «Лучший работник месяца», поощрение инициативных работников походом в кино, организация корпоративных праздников.	директор магазина и отдел кадров, управляющий магазина и заместитель управляющего магазином	Апрель - май 2019г.
2. Совершенствование системы	директор магазина и отдел	Май 2019г.

адаптации нового сотрудника 1. Организация стимулирования наставников, вознаграждения за их работу от 1000 до 2500р.	кадров, управляющий магазина и заместитель управляющего магазином.	
3. Разработка и внедрение новой кадровой стратегии организации по обеспечению стабильности кадрового состава	директор магазина и отдел кадров, управляющий магазином и заместитель управляющего магазином	Май – июнь 2019 г.

### Окончание таблицы 3.2

4. Определение мероприятий для реализации мероприятий обеспечения стабильности кадрового состава организации: 1 внедрение новых технологий обучения персонала и новой программы тренингов для специалистов отдела кадров;	директор магазина и отдел кадров, управляющий магазином и заместитель управляющего магазином.	Июнь – август 2019г.
5. Проведение обучения сотрудников организации	Отдел кадров.	Сентябрь 2019г.
6. Разработка кадровых документов.	Отдел кадров	Октябрь - ноябрь 2019г.
7. Совершенствование кадровой политики предприятия – это внедрение в работу кадровых служб предприятий принципов аутплейсмента	Отдел кадров.	Октябрь - ноябрь 2019г.
8. Осуществление контроля по реализации мероприятий обеспечения стабильности кадрового состава организации	Отдел кадров	

Таким образом, в рамках реализации мероприятий обеспечения стабильности кадрового состава организации ООО «Радостный дворик» следует провести такие мероприятия как совершенствование системы материального и нематериального стимулирования и программы адаптации нового сотрудникам совершенствование системы материального и нематериального стимулирования, проведение мероприятий по обучению персонала организации.

### 3.3. Оценка эффективности разработанных мероприятий

Прежде чем провести оценку эффективности стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации для ООО «Радостный дворик» составим таблицу затрат на ее реализацию (таб. 3.3).

Сложность оценки эффективности постановки и совершенствования стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации вызывает острую необходимость использования особого подхода вместо анализа экономической эффективности.

Таблица 3.3

Бюджет затрат на реализацию стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации

Наименование мероприятия	Цена в рублях
1	2
Программа тренингов для сотрудников ООО «Радостный дворик»	248 400
Затраты на реализацию программы нематериального стимулирования персонала.	120 000
Затраты на поиск и подбор новых сотрудников	60 000
Проведение мониторинга кадров по оценке удовлетворенности работой работников в организации ООО «Радостный дворик»	35 000
Затраты на реализацию мероприятий по обеспечению стабильности кадрового состава.	352 000
Итого	815 400

В результате проведения данных мероприятий ожидается увеличение производительности труда на 5 %, а выручка предприятия увеличится на 10%.

Рассчитаем производительность труда в 2018 году и ожидаемую производительность.<sup>47</sup>

$$П=В/Ч, \quad (3.1)$$

где В - выручка, тыс. руб.

Ч - численность персонала предприятия, чел.

<sup>47</sup>Финансовый менеджмент: проблемы и решения [Электронный ресурс]: учебник для бакалавриата и магистратуры: в 2 т. /ред. А.З. Бобылева. - 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: Юрайт, 2015. – Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru>;

$\Pi 0 = 925996/60=15433,27$  тыс. руб./чел.

$\Pi 1 = 15433,27*0,05 = 16204,93$  тыс. руб./чел.

Таким образом, ожидаемая выручка составит:

$V1 = 925996 * 1,1 = 1018595$  тыс. руб. в год.

Отнимем из выручки затраты на реализацию мероприятий= 1018595 000 – 815 400= 1 017 779600 рублей = 1 017779тыс. рублей.

На основании проведенных расчетов составим таблицу изменений финансовых показателей, таких как выручка, производительность труда, изменение численности персонала и затрат на персонал, а также расчет рентабельности затрат на персонал.

Таблица 3.3

Прогноз отдельных показателей отчета о финансовых результатах

Показатели	факт	прогноз	Отклонение прогноза от факта	
			Абс. тыс.руб.	Отност. %
Выручка, тыс. руб.	925996	1018595	92599	110,00
Затраты на персонал, тыс. руб.	687	815	128	118,63
Численность персонала, чел.	60	63	3	105,00
Производительность труда тыс. руб. / чел.	15433,27	16168,2	734,905	104,76

Таким образом, исходя из данного прогноза, можно сказать, что произойдет увеличение выручки на 110,00% и прогнозная выручка составит 1018595тыс. руб. Производительность труда также вырастит до 16168,2 тыс. рублей. Это говорит о том, что данные рекомендации эффективны.

Используя известную методику можно рассчитать социально-экономические эффекты от реализации предложенных мероприятий и также оценить эффективность стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации, такие как уменьшение текучести кадров, эффект от обучения

сотрудников предприятия и увеличение производительности труда, ниже представлены расчеты данных эффектов.<sup>48</sup>

1. Эффект от уменьшения текучести кадров (ежемесячный):

$$\mathcal{E}_T = Z_H * P(K_{T1} - K_{T2}), \quad (3.2)$$

где  $Z_H$  – затраты на новичка =  $Z_{от}/P_{от}$ ;

$Z_{от}$  – затраты на отбор персонала;

$P_{от}$  – количество отобранных кандидатов;

$P$  – среднесписочная численность работников;

$K_T$  – коэффициент текучести (= число уволенных работников  $P_{ув}/P$ );

$K_{T1}$  – коэффициент текучести в 2018 г;

$K_{T2}$  – коэффициент текучести в 2019 г.

$$\mathcal{E}_T = 20\,000 * 63(0,06 - 0,04) = 223\,096$$

$$Z_H = 60\,000/3 = 20\,000$$

$$K_{T1} = \frac{16}{60} = 0,26$$

$$K_{T2} = \frac{12}{63} = 0,19$$

2. Эффект от обучения с последующим совмещением профессий:

$$\mathcal{E}_{об} = Z_{зп} * P_{сп} * N - Z_{об} \quad (3.3)$$

где  $Z_{зп}$  – затраты на заработную плату на одного работника в месяц;

$P_{сп}$  – число обучившихся работников;

$N$  – календарный срок, за который рассчитывается эффективность;

$Z_{об}$  – затраты на обучение (кол-во обучающихся работников).

$$\mathcal{E}_{об} = 18000 * 7 * 40 - 248\,400 = 4\,791\,600$$

3. Эффект от увеличения производительности труда (за месяц):

$$\mathcal{E}_П = P * D_M * (П_2 - П_1), \quad (3.4)$$

где  $P$  – количество работников;

$D_M$  – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц;

$П$  – производительность труда как отношение объема производства за день к числу работников =  $O_{п}/(D_M * P)$ .

---

<sup>48</sup> Маркетинг [Текст]: Учебник, практикум и учеб. – метод. комплекс по маркетингу /Р.Б.Ноздрева, Г.Д.Крылова и др. – М.: Юристъ, 2014 –С.- 156

$$\mathcal{E}_n = 63 * 30 * (538,93 - 514,44) = 46\,281$$

$$П_1 = 925996 / 60 * 30 = 514,44$$

$$П_2 = 1018595 / 63 * 30 = 538,93$$

4. Суммарная эффективность:

$$\mathcal{E}_c = \mathcal{E}_n + \mathcal{E}_T + \mathcal{E}_{об} \quad (3.5)$$

$$\mathcal{E}_c = 223\,096 + 4\,7916\,00 + 46\,281 = 5060977 \text{ руб. или } 5061 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, общий социально-экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий составит = 5061 тыс. руб.

В рамках данной оценки рассмотрим социальную эффективность от проведения мероприятий, так мероприятия по внедрению стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации на примере ООО «Радостный дворик» (таб. 3.5).

Таблица 3.5

Социальная эффективность от внедрения проекта

Наименование мероприятия	Социальная эффективность
1. Внедрение новых технологий обучения персонала и новой программы тренингов для специалистов отдела кадров; 2. Разработка многосторонней системы стимулирования персонала;	1. Повышение качества управления персоналом 2. Обеспечение своевременного выполнения заданий персоналом. 3. Обеспечение эффективной и качественной взаимосвязи между подразделениями. 4. Более эффективная работа кадровой службы.
3. Снижение текучести кадров и повышение качества работы персонала; 4. Прием квалифицированных кадров с привлечением внутренних и внешних источников.	1. Повышение производительности труда. 2. Улучшение условий труда. 3. Увеличение численности персонала. 4. Повысить средний уровень квалификации персонала. 5. Обеспечивается рост прибыли и рентабельности;

Таким образом, предложенные мероприятия носят как экономический, так и социальный эффект. Экономический выражается в получении дополнительного дохода, который равен = 1018595 тыс. руб. Социальный – это повышение качества управления персоналом, рост производительности работников, более эффективная работа кадровой службы и определение

соответствие размера получаемого вознаграждения результатам, а также общий социально-экономический эффект от внедрения разработанных мероприятий составит = 5061 тыс. руб.

В заключение, можно сказать, что произведённые расчеты доказали эффективность внедрения предложенных мероприятий и стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации.

Выводы по 3 главе:

1) Разработанные рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии предприятия, в рамках этого предложены такие мероприятия как внедрение новых технологий обучения персонала и новой программы тренингов для специалистов отдела кадров; разработка многосторонней системы стимулирования персонала; снижение текучести кадров и повышение качества работы персонала; прием квалифицированных кадров с привлечением внутренних и внешних источников.

Основной целью новой кадровой стратегии ООО «Радостный дворик» должно стать формирование высококвалифицированного персонала, готового адекватно реагировать на любые изменения, как во внутренней структуре предприятия, так и в целом

2) Предложены мероприятия по обеспечению стабильности кадрового состава организации мероприятия - совершенствование системы материального и нематериального стимулирования и программы адаптации нового сотрудника совершенствование системы материального и нематериального стимулирования, проведение мероприятий по обучению персонала организации, и внедрение программы аутплейсмента.

3) Обоснована оценка эффективности разработанных мероприятий, в результате проведенных расчетов выяснилось, что наблюдается увеличение выручки на 110,00% и прогнозная выручка составит 1018595 тыс. руб. Производительность труда также вырастит до 16168,2 тыс. рублей. Социальный эффект от внедрения данных мероприятий – это повышение качества управления персоналом, рост производительности работников, более



эффективная работа кадровой службы и определение соответствие размера получаемого вознаграждения результатам.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате проведенного исследования можно сделать ряд практических и теоретических выводов.

1) Кадровая стратегия представляет собой комплекс взаимосвязанных планов, решений, методов и действий, позволяющих сформировать высокопрофессиональный, компетентный персонал и разработать эффективную систему воздействия на него с целью реализации деловой стратегии организации. Основными видами кадровой стратегии являются функциональные стратегии и стратегии роста. Основные виды функциональных стратегий - кадровая стратегия стабильности, стратегия приспособления, стратегия инноваций.

2) Процесс реализации кадровой стратегий обеспечения стабильности кадрового состава предприятия, можно сказать что при разработке стратегии в компании руководитель должен брать во внимание следующие важные факторы: политический; правовой; экономический; фактор внешнего воздействия.

3) Целью исследования является разработка путей повышения механизмов реализации стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации на примере ООО «Радостный дворик». Одним из методов исследования является анкетирование, в котором приняли участие 30 работников.

4) Общая численность персонала в ООО «Радостный дворик» составляет 60 человек в 2019 году число руководителей в 2019 году составляло 3 человека, численность специалистов составляет 43,33% от общей численности, работающих. В структуре кадров категория работников в возрасте до 30 лет занимает первое место и составляет около 48% от всех работающих. Наибольшее количество работников ОАО «Радостный дворик» имеет высшее образование, около 55 %. Коэффициент приема кадров составил 33,33%. В 2017 г. было уволено 10 работников, и в 2019 г. этот показатель увеличился на

15 человек и составил 25 человек. Коэффициент выбытия кадров в 2018 году составил 41,67%. Коэффициент текучести кадров в 2018 году увеличился до 26,67%. Рост показателя указывает на существующие проблемы с текучестью кадров, к примеру, это могут быть плохие условия труда, номинированный график работы, не удовлетворенность заработной платой. В организации наблюдается низкий уровень стабильности персонала. В организации наблюдается низкий уровень стабильности персонала и происходит снижение производительности труда персонала.

5) Обучение сотрудников проходит на рабочем месте в течение четырех дней. В последующем проводятся дополнительные тренинги и семинары для дальнейшего развития персонала. Существует система адаптации персонала. И система оценка персонала проводится ежедневно и раз в месяц по результатам личных продаж. По результатам анкетного опроса сотрудников организации по анализу системы управления персоналом выяснилось:

- 50% респондентов считают, что все сотрудники организации удовлетворены условиями труда в организации и 26% респондентов что нет, есть сотрудники, которых не устраивают условия труда в организации;
- в организации практически каждый день обучаются сотрудники так считают 60% респондентов и 33% раз в месяц;
- в организации достаточно часто проводится оценка деятельности персонала, 67% респондентов считают, что примерно раз в месяц;
- степень удовлетворенности работой системой управления персоналом в организации средняя – так считают 56% респондентов;
- 50% респондентов считают, что благоприятный климат в организации у каждого сотрудники организации налажены взаимоотношения между собой;
- каждый сотрудник организации знает, чем занимается компания и руководителей компании, так считают 67% респондентов;
- 50% респондентов считают, что систему стимулирования персонала нужно усовершенствовать, так как она носит формальный характер;

– служба управления персоналом организации выполняет такие функции как прием и уволенные сотрудников (67%), функция мотивации и стимулирования персонала (77%) и составление плана и обучение сотрудников организации (100%), а также анализ кадрового потенциала (34%) и функции планирования персонала;

– 60% респондентов считают, что хорошие отношения у сотрудников организации с отделом кадров;

– 43% респондентов имеют хорошее мнение о работе отдела кадров, так работа в отделе кадров налажена и соответствует возложенным на него функциями.

б) Проведена оценка эффективности мероприятий по обеспечению стабильности персонала организации ООО «Радостный дворик», в результате которой выяснилось, что

– 50% респондентов считают, что в организации высокий уровень текучести персонала, в организации практически каждый месяц меняются сотрудники и 40% что средний уровень текучести, примерно каждые 3 месяца идут обновления рабочего состава;

– новых сотрудников в организации принимают практически каждый месяц, так считают 50% респондентов и примерно 50% респондентов считают, что увольняются сотрудники тоже примерно раз в месяц;

– примерно 2-3 раза в год в организации меняется состав персонала организации – 50%;

– для обеспечения стабильности кадрового состава организации проводятся следующие мероприятия: совершенствование системы материального стимулирования (94%), совершенствование процедур приема и увольнения работников (94%) и введение системы профессионального продвижения работников (70%);

– стаж работы работников организации в основном составляет от 1 года до 3 лет, так считает 50% респондентов;

- в компании существует система адаптации нового сотрудника и она совершенна, так считают 60% респондентов,
- 43% респондентов считают, что в организации имеется стратегия управления персоналом,
- 50% респондентов считают, что при разработке кадровой стратегии не учитывается мнение сотрудников компании;
- сотрудники не принимают участие в стратегическом управлении персоналом организации, так считают 50 респондентов;
- кадровая стратегия управления персоналом организации рассчитана на 2 года, что говорит о том, что данная стратегия не является долгосрочной;
- в системе стратегического управления персоналом ощущается взаимопомощь, и поддержка коллег между собой так считаю 50% респондентов;
- работа системы стратегического управления персоналом в организации не является эффективной и нуждается в совершенстве, так считают 50% респондентов;
- кадровая стратегия организации пересматривается только по необходимости, так считают 50% респондентов.

7) Разработанные рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии предприятия, в рамках этого предложены такие мероприятия как внедрение новых технологий обучения персонала и новой программы тренингов для специалистов отдела кадров; разработка многосторонней системы стимулирования персонала; снижение текучести кадров и повышение качества работы персонала; прием квалифицированных кадров с привлечением внутренних и внешних источников.

Основной целью новой кадровой стратегии ООО «Радостный дворик» должно стать формирование высококвалифицированного персонала, готового адекватно реагировать на любые изменения, как во внутренней структуре предприятия, так и в целом

8) Предложены мероприятия по обеспечению стабильности кадрового состава организации мероприятия - совершенствование системы материального и нематериального стимулирования и программы адаптации нового сотрудника совершенствование системы материального и нематериального стимулирования, проведение мероприятий по обучению персонала организации, и внедрение программы аутплейсмента.

9) В результате проведенных расчетов выяснилось, что наблюдается увеличение выручки на 110,00% и прогнозная выручка составит 1018595 тыс. руб. Производительность труда также вырастет до 16168,2 тыс. рублей. Социальный эффект от внедрения данных мероприятий – это повышение качества управления персоналом, рост производительности работников, более эффективная работа кадровой службы и определение соответствие размера получаемого вознаграждения результатам.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами:[Текст]. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 328 с.
2. Алавердов А. Р. Кадровая стратегия предприятия в условиях системного кризиса [Текст] / А.Р. Алавердов. - М.: Синергия, 2014. – 294 с.
3. Александрова Н. А., Васильцова Л. А., Фатеева Н. Б. Основы кадровой политики и кадрового планирования. [Текст] Екатеринбург: УрГАУ, - 2014. - С. 45–47.
4. Абдукаримов В.И. Стратегия развития персонала в системе стратегического менеджмента [Текст] / В. И. Абдукаримов. // Социально-экономические явления и процессы. – 2016. – №8 – С.7–10.
5. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров [Текст] / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
6. Барбарская М. Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. - 2014. - №4 (16). – С. 118 – 122.
7. Бугаков В.М. Управление персоналом[Текст]: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 237 с.
8. Беляцкий Н.П. и др. Управление персоналом. [Текст] Уч. пос. / Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2013. – 123с.
9. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: [Текст].Учеб. пособие / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА–М, 2014. – 192 с.
10. Бузырев В. В. Кадровые стратегии в управлении персоналом: монография[Текст] / В. В. Бузырев, М. С. Гусарова, Н. М. Чикишева. – Санкт-Петербург: СПб. ГУЭФ, 2014. – 128 с.

11. Восканян Л. В. Кадровая политика как фактор повышения эффективности деятельности предприятия [Текст] // Л. В. Восканян / Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2013. – №2–1.– С 101-108

12. Виханский О. С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс[Текст]: Учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 2014. – 275 с.

13. Власов П. К., Киселева А. А., Осичев А. В., Власов К. П. Методы исследований и организация экспериментов [Текст] СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2013 – 412 с.

14. Ванкевич Е.В. Концепция кадровой работы организации в условиях построения инновационной экономики [Текст] / Ванкевич Е.В. // Экономический вестник университета. Сборник научных трудов ученых и аспирантов. – 2017. – №32–1. – С. 7–13.

15. Виханский О.С. Стратегическое управление[Текст] : Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2013. – 296 с.

16. Вреднов М.А. Стратегия развития предприятия. [Текст] : Учебник. - М.: Феникс, 2014. - 349с.

17. Дмитриев М. Е. Особенности обучения персонала организации [Текст] / М. Е.Дмитриев, А. М. Серёжкин // Вестник Казанского технологического университета. – 2014. – №15. –С.300–303.

18. Герчикова И. Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: Юнити – Дана, 2012. – 512 с.

19. Гаршин А. С. Особенности стратегического управления [Текст] / А. С. Гаршин // Молодой ученый.–2017. –№26. – С. 99–102.

20. Денисова А.В. Система ключевых стратегических показателей (ССП) эффективности службы управления персоналом [Текст] / Денисова А.В. // Управление персоналом. – 2014– № 2. –С. 60–65.



21. Девятко И. Ф. Методы социологического исследования [Текст]: Учебное пособие / И. Ф. Девятко – М.: Книжный дом Университет (КДУ)–2013. – 296 с.
22. Данько Т.П. Управление маркетингом [Текст]. Учебник / Т. П. Данько– М.: Инфра–М, 2014. –334 с.
23. Дейнека А.В. Управление персоналом организации[Текст]: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. – М.: Дашков и К, 2015. – 288 с.
24. Данилова И. С. Совершенствование системы стимулирования труда персонала[Текст] /И. С. Данилова, Ю. М. Чепурнова // Молодой ученый. –2016. – №11. – С. 691–702.
25. Захарченко А. Е. Механизмы реализации государственной кадровой политики на муниципальном уровне [Текст] / Захарченко А. Е // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. – 2015. – №3–4 – С. 145–150
26. Зайцева Т.В. Управление персоналом: [Текст] Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
27. Ефремов А. В. Стратегия управления персоналом – важнейшая составляющая стратегии управления организацией [Электронный ресурс] // Кадры предприятия. – 2014. – №9. // Режим доступа: <http://kapr.ru/articles/2010/9/4858.html>
28. Исаева О.М. Управление персоналом [Текст]: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. –244 с.
29. Ижбулатова О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия [Текст] / О. В. Ижбулатова // Управление персоналом. – 2014. – № 1 – С. 123 - 125.
30. Иванов П.В. и др. Управление персоналом: 100 экзаменационных ответов. [Текст] – М.: ИКЦ «Март», 2013. – 256с.
31. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом организации [Текст]. Учебник / А. Я. Кибанов М.: ИНФРА –М, 2014. - 304с.

32. Киреев Е.В. Особенности реализации кадровой стратегии и кадровой политики [Электронный ресурс] // <http://www.jobcafe.ru/article/Osobennosti-realizatsii-kadrovoy-strategii-i-kadrovoy-politiki/123/> (дата обращения 01.04.19).

33. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие[Текст]: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 255 с.

34. Кузьмицкая А. А. Организация системы планирования на предприятии [Текст] / А. А. Кузьмицкая // Вестник ФГОУ ВПО Брянская ГСХА. – 2014. – №5. – С. 123–130.

35. Кондратьева Е. А. Содержание, задачи и методики формирования кадровой политики предприятия[Текст] // Е. А. Кондратьева / Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №7. – С. 123-130.

36. Коретский А.А. Основные этапы и виды кадрового планирования в организации [Текст] / А.А. Коретский // Инновационная наука. –2016. – №4–1 (16). – С. 192 – 193.

37. Кощеева А. И. Процесс разработки кадровой стратегии предприятия [Текст] / А. И. Кощеева // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2016. – №2. –С.103–106

38. Лахметкина Н.И. Управление персоналом (для вузов) [Текст] / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. – 208 с.

39. Лихацкий В. И. Управление человеческими ресурсами. [Текст] Учебник - Издательство ГИЭФПТ–2014 –482с.

40. Лобанова Е.В. Сущность и содержание понятия «кадровая стратегия организации [Текст] // Взаимодействие финансового и реального сектора экономики в контексте становления экономики знаний- 2017-№ 1 – С.124-127

41. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами. [Текст] 17-модульная программа для менеджеров Управление развитием организации. — М.: ИНФРА-М, 2014. – 288с.

42. Муравьев Ю. Л. Кадровая политика как фактор управления жизненным циклом организации [Текст] / Ю. Л. Муравьев // Вестник СИБИТа. – 2017. – №3 (23). – С. 48-53.

43. Макашева Н. П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы [Текст] / Макашева Н. П., Нестерова О. А // Вестн. Том. гос. ун – та, 2017. – № 345 – С.153–157.

44. Маркетинг [Текст]: Учебник, практикум и учеб. – метод. комплекс по маркетингу /Р.Б.Ноздрева, Г.Д.Крылова и др. – М.: Юристъ, 2014 – 312с.

45. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие. / Под ред. П.В. Шереметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 2014. – 312с.

46. Магура М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество[Текст]: / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2014. – 216с.

47. Магомедбеков Г. У. Пути совершенствования кадровой политики в организации [Текст] / Г. У. Магомедбеков // Бизнес в законе.– 2014.– №2. – С. 82 – 83.

48. Мыльникова С. А. Корпоративное обучение [Текст] / С. А.Мыльникова, В.А. Погосян // Universum: Вестник Герценовского университета. –2014. –№3–4 –С.215–220

49. Мескон М. Основы менеджмента: [Текст]: / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2013. – 672 с.

50. Минуллина Н. В. Опыт организации системы управления персоналом [Текст] / Н. В. Минуллина // Вестник Казанского технологического университета. – 2014. – №1. – С.159–162.

51. Мильнер Б.З. Теория организации[Текст]: Учебник для вузов. - 5 изд., перераб. и доп./ Мильнер Б.З. – М.: Издательство «ИНФРА-М», 2015. – 720с.

52. Насибуллин Э. Н. Корпоративное обучение как фактор повышения интеллектуального потенциала персонала организации [Текст] / Э. Н.

Насибуллин // Образовательные технологии и общество – 2014. – № 2 – С. 250 – 261.

53. Основы управления персоналом. [Текст]: Учебное пособие / А.П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 352 с.

54. Огаркова Т. В. Актуальные проблемы совершенствования кадровой политики предприятия [Текст] / Т. В.Огаркова, О. В.Демчук // Символ науки. – 2017. – №2. – С. 97–99.

55. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник для бакалавров [Текст] / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 513 с.

56. Одегов Ю.Г., Никифорова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: [Текст] Учебник. М.: Альфа-Пресс, – 2012. – С. 172–173.

57. Пугачёв В.П. Планирование персонала организации [Текст]: учебное пособие/ Пугачёв В.П.– М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2014. – 236 с.

58. Полякова О.Н. Управление персоналом[Текст]: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова . –М.: ИНФРА-М, 2013. – 570 с.

59. Резникова О. С. Мероприятия по разработке стратегии управления персоналом [Текст] / О. С. Резникова // Бюллетень науки и практики – 2016 - №2 – С. 51-56.

60. Свистунов В. М. Стратегия управления персоналом как составляющая стратегии развития производственной организации [Текст] / В. М. Свистунов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России - 2013 – №2 - С. 33 – 36.

61. Семёнов А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) [Текст] / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. – М.: КноРус, 2013. – 432 с.

62. Синева Н. Л. Роль системы кадрового менеджмента инновационной организации в управлении развитием персонала [Текст] / Синева Н. Л. //

Экономика, управление, финансы: материалы междунар. науч. конф.– Пермь: Меркурий, 2014. – С. 101-103.

63. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом [Текст] / А. Е. Сирченко // Молодой ученый. – 2015. – №12. – С. 496-499.

64. Троицкая Н.А. Управление персоналом [Текст] / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. – М.: КноРус, 2013. – 624 с.

65. Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: [Текст] Учеб.-практич. пособие. – 2-е изд., испр. – М: Дело, 2015. –96 с.

66. Таланова Н. В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом [Текст] / Н. В. Таланова // Вестник российского университета кооперации – 2015 – №3 – С. 73–77.

67. Управление персоналом[Текст] : Учеб. / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин, Е. А. Аксенова и др.; Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 554 с.

68. Управление персоналом предприятия[Текст]: Учебное пособие / под ред. Шеметова П.В. – М.: Дрофа, 2012. – 312 с.

69. Финансовый менеджмент: проблемы и решения [Электронный ресурс]: учебник для бакалавриата и магистратуры: в 2 т. /ред. А.З. Бобылева. - 2-е изд., перераб. И доп. – Москва: Юрайт, 2015. – Режим доступа: <http://www.biblio-online.ru>.

70. Федорова Н.В. Управление персоналом: [Текст]: учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2016. – 224 с.

71. Хасанов И.И. Совершенствование кадрового планирования в организации [Текст]/ И.И. Хасанов // Символ науки. – 2015. – №4. – С. 133 – 135.

72. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. [Текст]: учебник / Шекшня С.В. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: 2012. — 368 с.

73. Шкляева Н. А. Разработка стратегии управления персоналом [Текст] / Шкляева Н. А. // ТДР. –2014. –№10– С.68–70.

74. Чепурко Г. В. Планирование трудовых ресурсов на предприятии[Текст] / Чепурко Г. В., Пятковская А. Н. // Kant. – 2013. – №1 (7). – С.123.

75. Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы [Текст]:/ В.А. Ядов. – 2-е изд. – М., 2007. – 338с.

76. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: [Текст] Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 430с.

77. Яссин Х. Х. Яссин Перспективы развития системы управления персоналом организации // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. - 2014. - №1 (7). - С.247-250

## ГЛОССАРИЙ

*Анкетирование*— это процедура проведения опроса в письменной форме с помощью заранее подготовленных бланков.

*Аттестация персонала*—процедура определения соответствия сотрудников своей должности. АП имеет юридическую силу: по ее результатам компания имеет право увольнять, совершать перестановки сотрудников. Это комплекс мероприятий, которые включают методики психологического и профессионального тестирования, деловые и ролевые игры, элементы тренинга и оцениваются группой специально подготовленных экспертов. Наиболее точным и эффективным методом оценки деловых и личностных качеств работников является технология «Центр оценки» (AssesmentCenter).

*Кадры персонала*— штатный состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций

*Кадровая политика*—это система работы с персоналом, объединяющая воедино различные формы деятельности

*Карьерный резерв*—это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

*Кадровая текучесть*— в управлении персоналом норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу.

*Конкурентное преимущество* —экономическая категория, означающая наличие у экономического субъекта уникальных характеристик, выгодно отличающих данный экономический субъект от других аналогичных субъектов на рынке.

*Набор*– назначение (конкурс), которое связано с вовлечением в сферу управления работников со стороны, ранее на предприятии не работавших.

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

*Специалист*– работник, выполнение обязанностей которого предусматривает наличие начального, среднего или высшего профессионального (специального) образования.

*Система развития персонала*– совокупность организационных структур, методик, процессов и ресурсов, необходимых: для эффективного выполнения текущих и перспективных производственных задач.

*Стратегия* – есть определение основных долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

*Стимулирование персонала*– это внешние рычаги активизации персонала, то есть побуждение с помощью материальной заинтересованности.

*Персонал*– совокупность всех работников предприятия, занятых трудовой деятельностью, а также состоящих на балансе (входящих в штатный состав), но временно не работающих в связи с различными причинами (отпуск, болезнь, присмотр за ребёнком и т. д.); совокупность трудовых ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия и необходимы для исполнения определённых функций,

*Управление персоналом*– сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами.





# ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 1

### Анкета для сотрудников

*Добрый день, дорогие сотрудники компании, просим вас поучаствовать исследовании на тему:»Механизмы реализации стратегии обеспечения стабильности кадрового состава организации на примере ООО «Радостный дворик», г. Пенза». Ответьте, пожалуйста, на следующие вопросы. Это не займет у Вас много времени.*

#### 1 блок Оценка системы управления персоналом

- 1. Как вы считаете, все ли сотрудники удовлетворены условиями труда в компании?**
  - а) да, я считаю, что все сотрудники организации удовлетворены условиями труда в организации;
  - б) нет, есть сотрудники, которых не устраивают условия труда в организации;
  - в) затрудняюсь ответить.
- 2. Как часто в компании проводится обучение персонала?**
  - а) раз в месяц;
  - б) раз в день;
  - в) раз в год.
- 3. Как часто в компании проводится оценка деятельности персонала?**
  - а) раз в месяц;
  - б) раз в квартал;
  - в) раз в год;
  - г) раз в день.
- 4. Какова Ваша степень удовлетворенности системой управления персоналом?**
  - а) высокая (система управления персоналом учитывает интересы сотрудников организации и направлена на повышение их степени удовлетворённости работы в организации);
  - б) средняя (система управления персонала эффективная, но есть недостатки в ее работе);
  - в) низкая (система управления персонала не эффективна в организации и не работает).
- 5. Каков в целом, с Вашей точки зрения, социально-психологический климат в организации?**
  - а) благоприятный, у каждого сотрудники организации налажены взаимоотношения между собой;
  - б) неблагоприятный, достаточно часто в коллективе возникают конфликты;
  - в) затрудняюсь ответить.
- 6. Имеете ли вы четкое представление о деятельности компании в целом?**
  - а) да, каждый сотрудник организации знает, чем занимается компания и руководителей компании;
  - б) нет, у некоторых сотрудников нечеткие представления о деятельности компании;
- 7. Считаете ли Вы, что для Вашего предприятия полезно было бы усовершенствовать систему стимулирования?**

- а) нет, система стимулирования персонала эффективная;
- б) да нужно, так система стимулирования персонала имеет формальный характер;
- в) затрудняюсь ответить.

**8. Основные функции службы управления персоналом в компании?**

- а) прием и уволенные сотрудников;
- б) функция мотивации и стимулирования персонала;
- в) составление плана и обучение сотрудников организации;
- г) анализ и регулирование отношений руководства с персоналом;
- д) разработка стратегии управления персоналом;
- е) анализ кадрового потенциала;
- ж) анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы;
- з) функции планирования персонала.
- и) другое \_\_\_\_\_

**9. Хорошие ли у Вас отношения у сотрудников с отделом кадров?**

- а) да хорошие;
- б) нет отношения с сотрудниками отделов кадров – напряженные;
- в) затрудняюсь ответить.

**10. Каково Ваше мнение о работе отдела кадров в организации?**

- а) хорошее, так работа в отделе кадров налажена и соответствует возложенным на него функциями;
- б) среднее, так часто бывают недостатки работы в отделе кадров;
- в) плохое, отдел кадров в компании работает очень плохо;
- г) затрудняюсь ответить.

**2 блок – оценка стабильности персонала организации.**

**11. Оцените уровень текучести персонала организации?**

- а) высокий, в организации практически каждый месяц меняются сотрудники;
- б) средний, примерно каждые 3 месяца идут обновления рабочего состава;
- в) низкий, в организации персонал стабилен.

**12. Как часто в компании принимают новых сотрудников?**

- а) каждый месяц;
- б) раз квартал;
- в) каждый год;
- г) практически каждую неделю;
- д) затрудняюсь ответить.

**13. Как часто в компании увольняют сотрудников?**

- а) каждый месяц;
- б) раз квартал;
- в) каждый год;
- г) практически каждую неделю;
- д) затрудняюсь ответить.

**14. Сколько раз в год как правило меняется состав персонала организации?**

- а) один раз в год;
- б) 2-3 раза в год;
- в) более 5 раз;
- г) затрудняюсь ответить.

**15. Какие меры в организации применяются для обеспечения стабильности кадрового состава организации?**

- а) улучшение условий труда;
- б) совершенствование системы материального стимулирования;

- в) совершенствование процедур приема и увольнения работников;
- г) введение системы профессионального продвижения работников;
- д) совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, система морального поощрения;
- е) другое \_\_\_\_\_

**16. Стаж работы работников организации?**

- а) от 1 года до 3 лет;
- б) 3-5 лет;
- в) более 5 лет;
- г) затрудняюсь ответить.

**17. Оцените по 5-ой шкале политику обеспечения стабильности кадрового состава персонала?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**18. Существует ли в компании система адаптации нового сотрудника и насколько она совершенна?**

- а) да, в компании имеется система адаптации нового сотрудника и она совершенна;
- б) да, в компании имеется система адаптации нового сотрудника, но в ее работе есть недостатки;
- в) нет не имеется;
- г) затрудняюсь ответить.

**3 блок. Анализ кадровой стратегии персонала**

**19. Существует ли у Вашей организации кадровая стратегия управления персоналом?**

- а) да в компании имеется стратегия управления персоналом;
- б) нет в компании отсутствует стратегия управления персоналом;
- в) затрудняюсь ответить.

**20. Учитывается ли мнение сотрудников компании при разработки кадровой стратегии?**

- а) да, постоянно;
- б) нет не учитывается, стратегия разрабатывается только сотрудниками системы управления персоналом;
- в) затрудняюсь ответить

**21. Как часто сотрудники принимают участие в стратегическом управлении персоналом?**

- а) постоянно
- б) редко
- в) не принимают участие

**22. На сколько лет рассчитана кадровая стратегия управления персоналом организации?**

- а) на 1 год
- б) на 2 года
- в) на более чем 3 лет
- д) Другое \_\_\_\_\_

**23. Ощущается ли в системе стратегического управления персоналом взаимопомощь, поддержка коллег?**

- а) да, сотрудники системы управления персоналом, периодически оказывают помощь другим сотрудникам;
- б) нет, в организации каждый сотрудник сам за себя;
- в) затрудняюсь ответить.

**24. Каково Ваше мнение о работе системы стратегического управления персоналом в организации?**

- а) считаю ее нормальной;
- б) считаю, что она нуждается в совершенствовании;
- в) система управления персоналом работает плохо и некорректно;
- г) другое \_\_\_\_\_

**25. Как часто пересматривается кадровая стратегия Вашей организации?**

- а) один раз в год;
- б) два раза в год;
- в) один раз в два года;
- г) по необходимости;
- д) другое \_\_\_\_\_

#### **4 блок – Личные данные**

**26. Ваш пол:**

- а) мужской;
- б) женский

**27. Ваш возраст:**

- а) до 20 лет;
- б) 21 – 25;
- в) 26 – 30;
- г) 31 – 35;
- д) 36 – 40;
- з) 41 и больше.

**28. Образование:**

- а) неполное среднее;
- б) высшее;
- в) среднее специальное;
- г) неполное высшее.

**29. Общий стаж работы?**

**30. Должность** \_\_\_\_\_

**Спасибо за участие.**

## Приложение 2

### Сводные результаты анкетирования сотрудников организации

Таблица 1

<b>1. Как вы считаете, все ли сотрудники удовлетворены условиями труда в компании?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
да, я считаю, что все сотрудники организации удовлетворены условиями труда в организации	15	50
нет, есть сотрудники, которых не устраивают условия труда в организации	8	26
затрудняюсь ответить	4	13
Итого	30	100

Таблица 2

<b>2. Как часто в компании проводится обучение персонала?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
раз в месяц	10	33
раз в день	18	60
раз в год	5	16
Итого	30	100

Таблица 3

<b>3. Как часто в компании проводится оценка деятельности персонала?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
раз в месяц	10	33
раз в квартал	0	0
раз в год	0	0
Раз в день	20	67
Итого	30	100

Таблица 4

<b>4.Какова Ваша степень удовлетворенности системой управления персоналом?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
высокая (система управления персоналом учитывает интересы сотрудников организации и направлена на повешении их степени удовлетворённости работы в организации)	10	34
средняя (система управления персонала эффективная, но есть недостатки в ее работе)	12	56
низкая (система управления персонала не эффективна в организации и не работает)	3	10

Итого	30	100
-------	----	-----

Таблица 5

<b>5. Каков в целом, с Вашей точки зрения, социально-психологический климат в организации?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
благоприятный, у каждого сотрудники организации налажены взаимоотношения между собой	15	50
неблагоприятный, достаточно часто в коллективе возникают конфликты	11	37
затрудняюсь ответить	4	13
Итого	30	100

Таблица 6

<b>6. Имеете ли вы четкое представление о деятельности компании в целом?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
да, каждый сотрудник организации знает, чем занимается компания и руководителей компании;	20	67
нет, у некоторых сотрудников нечеткие представления о деятельности компании;	8	26
Итого	30	100

Таблица 7

<b>7. Считаете ли Вы, что для Вашего предприятия полезно было бы усовершенствовать систему стимулирования?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
нет, система стимулирования персонала эффективная	5	16
да нужно, так система стимулирования персонала имеет формальный характер	15	50
затрудняюсь ответить	10	34
Итого	30	100

Таблица 8

<b>8. Основные функции службы управления персоналом в компании?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
прием и увольнение сотрудников	20	67
функция мотивации и стимулирования персонала	23	77
составление плана и обучение сотрудников организации	30	100
анализ и регулирование отношений руководства с персоналом	2	7
разработка стратегии управления персоналом	0	0
анализ кадрового потенциала	10	34
анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы	0	0
функции планирования персонала	18	60

другое	0	0
Итого	30	100

Таблица 9

<b>9. Хорошие ли у Вас отношения у сотрудников с отделом кадров?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
да хорошие	18	60
нет отношения с сотрудниками отделов кадров – напряженные	10	34
затрудняюсь ответить.	2	7
Итого	30	100

Таблица 10

<b>10. Каково Ваше мнение о работе отдела кадров в организации?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
хорошее, так работа в отделе кадров налажена и соответствует возложенным на него функциями	13	43
среднее, так часто бывают недостатки работы в отделе кадров	11	36
плохое, отдел кадров в компании работает очень плохо	6	21
затрудняюсь ответить	0	0
Итого	30	100

Таблица 11

<b>11. Оцените уровень текучести персонала организации?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
высокий, в организации практически каждый месяц меняются сотрудники	15	50
средний, примерно каждые 3 месяца идут обновления рабочего состава	12	40
низкий, в организации персонал стабилен	3	10
Итого	30	100

Таблица 12

<b>12. Как часто в компании принимают новых сотрудников?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
каждый месяц	15	50
раз квартал	10	33
каждый год	5	16
практически каждую неделю	0	0
затрудняюсь ответить	0	0
Итого	30	100

Таблица 13

<b>13. Как часто в компании увольняют сотрудников?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>



каждый месяц	15	50
раз квартал	5	17
каждый год	0	0
практически каждую неделю	0	0
затрудняюсь ответить	10	34
Итого	30	100

Таблица 14

<b>14. Сколько раз в год как правило меняется состав персонала организации?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
один раз в год	10	34
2-3 раза в год	15	50
более 5 раз	0	0
затрудняюсь ответить	5	17
Итого	30	100

Таблица 15

<b>15. Какие меры в организации применяются для обеспечения стабильности кадрового состава организации?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
улучшение условий труда	20	67
совершенствование системы материального стимулирования	28	94
совершенствование процедур приема и увольнения работников	28	94
введение системы профессионального продвижения работников	21	70
совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, система морального поощрения	12	40
другое	0	0
Итого	30	100

Таблица 16

<b>16. Стаж работы работников организации?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
от 1 года до 3 лет	15	50
3-5 лет	10	34
более 5 лет	5	16
затрудняюсь ответить	0	0
Итого	30	100

Таблица 17

<b>17. Оцените по 5-ой шкале политику обеспечения стабильности кадрового состава персонала?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
1	3	10
2	3	10

3	6	20
4	8	27
5	10	34
Итого	30	100

Таблица 18

<b>18. Существует ли в компании система адаптации нового сотрудника и насколько она совершенна?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
да, в компании имеется система адаптации нового сотрудника и она совершенна;	18	60
нет не имеется;	12	40
затрудняюсь ответить.	0	0
Итого	30	100

Таблица 19

<b>19. Существует ли у Вашей организации кадровая стратегия управления персоналом?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
да в компании имеется стратегия управления персоналом	13	43
нет в компании отсутствует стратегия управления персоналом	11	36
затрудняюсь ответить	6	21
Итого	100	100

Таблица 20

<b>20. Учитывается ли мнение сотрудников компании при разработки кадровой стратегии?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
да, постоянно	3	10
нет не учитывается, стратегия разрабатывается только сотрудниками системы управления персоналом	15	50
затрудняюсь ответить	12	40
Итого	30	100

Таблица 21

<b>21. Как часто сотрудники принимают участие в стратегическом управлении персоналом?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
постоянно	5	16
редко	10	33
не принимают участие	15	50
Итого	30	100

Таблица 22

<b>22. На сколько лет рассчитана кадровая стратегия управления персоналом организации?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
на 1 год	5	17
на 2 года	15	50

на более чем 3 лет	10	34
Другое _____	0	0
Итого	30	100

Таблица 23

<b>23. Ощущается ли в системе стратегического управления персоналом взаимопомощь, поддержка коллег?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
да, сотрудники системы управления персоналом, периодически оказывают помощь другим сотрудникам	15	50
нет, в организации каждый сотрудник сам за себя	10	34
затрудняюсь ответить.	5	17
Итого	30	100

Таблица 24

<b>24. Каково Ваше мнение о работе системы стратегического управления персоналом в организации?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
считаю ее нормальной	12	40
считаю, что она нуждается в совершенствовании	15	50
система управления персоналом работает плохо и некорректно	3	10
Итого	30	100

Таблица 25

<b>25. Как часто пересматривается кадровая стратегия Вашей организации?</b>	<b>Количество человек</b>	<b>%</b>
один раз в год	5	16
два раза в год	0	0
один раз в два года	10	33
по необходимости	15	50
Другое _____	0	0
Итого	30	100

Таблица 26

<b>26. Ваш пол:</b>	<b>Кол-во чел</b>	<b>%</b>
мужской	4	14
женский	26	86
Итого	30	100

Таблица 27

<b>27. Ваш возраст:</b>	<b>Кол-во чел</b>	<b>%</b>
до 20 лет	-	-
21 – 25	9	29
26 – 30	12	40
31 – 35	4	13

36 – 40	2	6
41 – 45	3	10
46 – 50	0	0
51 и больше	0	0
Итого	30	100

Таблица 28

<b>28. Ваше образование</b>	<b>Кол-во чел</b>	<b>%</b>
высшее	17	56
среднее	0	0
среднее специальное	9	30
неполное высшее	4	13
Итого	30	100

Таблица 29

<b>29. Общий стаж работы:</b>	<b>Кол-во чел</b>	<b>%</b>
до 5 лет	19	63
6 – 10 лет	6	20
11 – 15 лет	5	16
16 – 20 лет	-	-
Итого	30	100

Таблица 30

<b>30. Должность:</b>	<b>Кол-во чел</b>	<b>%</b>
специалисты	26	86
руководители	4	14
Итого	30	100

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста бакалаврской работы составляет 73 %.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 77 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«    » \_\_\_\_\_ 2019 г.

\_\_\_\_\_

Писарева С.А.