

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

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

подпись \_\_\_\_\_  
6 . 06 . 2016  
число . . . . .  
месяц . . . . .  
год . . . . .

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Разработка стратегии кадрового менеджмента на предприятии (на примере общества с ограниченной ответственностью «Старт-Гидромаш», г. Пенза)» \_\_\_\_\_

(наименование темы)

Автор работы М.А. Мартынова  
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-120309.-2016 Группа МЕН 42  
(номер группы)

Руководитель работы 6.06.16 к.э.н., доцент О.А. Сазыкина  
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

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

Анализ состояния менеджмента  
по проблеме исследования О.А. Сазыкина

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

Нормоконтролер О.А. Сазыкина

ПЕНЗА 2016

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Мартыновой Марины Андреевны на тему: «Разработка стратегии кадрового менеджмента на предприятии (на примере общества с ограниченной ответственностью «Старт-Гидромаш», г. Пенза)»

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

В первой главе рассмотрены теоретические разработки стратегии кадрового менеджмента на предприятии.

Во второй главе проанализировано состояние стратегии кадрового менеджмента на предприятии ООО Старт-Гидромаш».

В третьей главе предложены пути совершенствования разработки стратегии кадрового менеджмента на предприятии ООО «Старт-Гидромаш».

В заключении содержатся выводы по результатам исследования.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	10
1.1. Сущность, основные цели и задачи стратегии кадрового менеджмента на предприятии .....	10
1.2. Особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от стратегии организации и стадии ее жизненного цикла .....	21
1.3. Методические подходы к исследованию стратегии кадрового менеджмента на ООО "Старт-Гидромаш" .....	33
2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ООО "СТАРТ-ГИДРОМАШ" .....	39
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО "Старт-Гидромаш" .....	39
2.2. Анализ состояния кадровой политики предприятия.....	41
2.3. Основные направления стратегии кадрового менеджмента предприятия ..	46
3. РАЗВИТИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО "СТАРТ-ГИДРОМАШ».....	61
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии кадрового менеджмента предприятия .....	61
3.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию отдельных направлений развития кадровой стратегии в ООО «Старт-Гидромаш» .....	66
3.3. Оценка эффективности реализации стратегии кадрового менеджмента.....	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	72
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	76
ГЛОССАРИЙ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Меры по активизации потенциалов и талантов работников организации.....	84

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Концепции формирования стратегии на определенном организационном уровне .....	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Характеристика основных видов стратегий управления персоналом организации .....	86
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Анкета сотрудника организации .....	87
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Сводные данные .....	91

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Радикальные преобразования в экономической, социальной и политической сферах, происходившие в нашей стране в 90-х гг. прошлого века, оказали влияние на развитие системы управления современными предприятиями. Бизнес стал искусством оптимального сочетания ориентации на удовлетворение потребностей с рациональным использованием ресурсов, которое способствовало бы развитию производства в долгосрочной перспективе. Отказ от системы административно-командной экономики, централизованного планирования развития народного хозяйства и единого ценообразования привели к кардинальным изменениям и в системе управления кадрами предприятия. Новая кадровая политика формировалась в условиях сохранения некоторых стереотипов советской управленческой практики и формирования современных тенденций кадрового менеджмента, складывавшихся под влиянием западного опыта развития менеджмента. Современный российский кадровый менеджмент, сочетающий в себе как национальные, так и заимствованные традиции, предусматривает разработку стратегии формирования и развития кадрового потенциала организации, обеспечивающего фирме конкурентные преимущества в условиях динамично развивающейся рыночной экономики.

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

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

Необходимость целенаправленного управления персоналом компании на сегодняшний день ни у кого не вызывает сомнения. Однако разработкой кадровой

стратегии занимаются далеко не все. В большинстве случаев это связано с отсутствием целостного представления о месте, роли и сути понятия «стратегия управления персоналом».

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

Степень разработанности проблемы. Теоретической и методической основой исследования выступают концептуальные положения теории стратегического менеджмента, представленные в трудах таких зарубежных ученых, как, Бланк И А.<sup>1</sup>, Теппинг Д.<sup>2</sup>, Армстронг, М<sup>3</sup>., Десслер, Г<sup>4</sup>., Коул, Дж., Лабаджян, М.Г.<sup>5</sup>, Скайлар, Е<sup>6</sup>. Также следует отметить труды российских авторов, таких как Алехина О.,<sup>7</sup> Зудина Л.Н.,<sup>8</sup> Кибанова А.Я<sup>9</sup> и др.

Основу кадрового менеджмента сформировали работы таких зарубежных авторов как: Акофф Р<sup>10</sup>., Мескон М<sup>11</sup>. Разработка отдельных аспектов кадрового

---

<sup>1</sup> Бланк И А. Управление торговым предприятием. -М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКМОС, 2014. - 189 с.

<sup>2</sup> Теппинг Д. Бережливый офис: Управление потоками создания ценности: пер. с англ. / Теппинг Д., Шукер Т. - М.: Стандарты и качество, 2013. - 205с.

<sup>3</sup> Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами; перевод с англ. М.: ИНФРА-М, 2012. - 328 с.

<sup>4</sup> Десслер, Г. Управление персоналом; перевод с англ. М. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - 799 с.

<sup>5</sup> Лабаджян, М.Г. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России // Управление персоналом. 2008. - №1. - С. 46-48.

<sup>6</sup> Скайлар, Е. Особенности стимулирования топ-менеджеров // Управление персоналом. -2010,- №3. С. 20-21.

<sup>7</sup> Алехина О. Управление промышленным предприятием: стратегический и оперативный аспекты / О.Алехина, Ф.Удалов, Д.Губанов // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - N 3. - С.82-88.

<sup>8</sup> Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. НГАЭиУ.-Новосибирск,2010г.

<sup>9</sup> Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: Гардарики, 2007. – 398с.

<sup>10</sup> Акофф Р. Акофф о менеджменте: Пер. с англ. / Под ред. Л.А. Волковой и др. СПб.: Питер, 2002. - 447с.

<sup>11</sup> Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ДЕЛО 2012.

менеджмента тесно связана с работами М. Вудкока<sup>12</sup>, Г. Десслера<sup>13</sup>, К. Киллена<sup>14</sup>, Р. Марра<sup>15</sup>, М. Робер<sup>16</sup>, Т. Шмидта<sup>17</sup>, Ф. Тильмана, М. Уорнера, Д. Френсиса. Следует отметить, что активно разрабатываются национальные модели кадрового менеджмента, методы воздействия на повышение адекватности стандартов организации и оптимизации «личных издержек», делегирования компетенции и обновления кадрового потенциала на основе критериев организационной эффективности. Российские ученые также внесли свой вклад в развитие подходов к формированию стратегии управления персоналом, а именно: Агеева Н.Г., Котляров И.В.,<sup>18</sup> Веснин, В.Р.,<sup>19</sup> Базаров, Т. Ю.,<sup>20</sup> и др. Существенное значение для разработки проблем кадрового менеджмента имеют труды современных российских исследователей в сфере менеджмента организаций О.С. Виханского, А.Л. Гапоненко, В.В. Гончарова, И.Н. Герчиковой, Э.М. Короткова, З.П. Румянцевой<sup>21</sup>, А. Г. Поршнева<sup>22</sup>, А.И. Пригожина, Н.А. Саломатина, А.И. Наумова. Специфика взаимодействия стратегического и тактического управления кадрами рассмотрена в работах А.Я. Кибанов<sup>23</sup>, Т.Ю.Базарова<sup>24</sup>, И.Б. Гуркова<sup>25</sup> и др.

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

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

---

<sup>12</sup> удкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя- практика: Перевод с англ. - М.: Дело,2001.- 320 с.

<sup>13</sup> Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1997.

<sup>14</sup> Киллен К. Вопросы управления. Пер. с англ. М.: Экономика, 1981.

<sup>15</sup> Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М., 2007.

<sup>16</sup> Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. - М., 1988

<sup>17</sup> Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / под редакцией Р. Марра и Г. Шмидта, Издательство Московского Университета, 2010 г.

<sup>18</sup> Котляров И.В. Теоретические основы социального проектирования. - Мн.: Наука и техника, 2011. - 188 с.

<sup>19</sup> Веснин, В.Р. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. - 240 с

<sup>20</sup> Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ, 2012. – 170 с.

<sup>21</sup> Румянцева З. Современный менеджмент (Курс лекций) // Российский экономический журнал. 2014. № 9. С. 51-60.

<sup>22</sup> Поршнев А.Г. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / А.Г. Поршнев. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2013. – 456 с.

<sup>23</sup> Кибанов, А.Я. Основы управления [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2012. - 448 с.

<sup>24</sup> Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2013. - 224 с.

<sup>25</sup> Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие (издание второе, исправленное и дополненное) – М.: ТЕИС, 2011

- рассмотрены понятие, сущность, основные цели и задачи стратегии кадрового менеджмента на предприятии;
- выявлены особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от стратегии организации и стадии ее жизненного цикла;
- разработаны методические подходы к исследованию стратегии кадрового менеджмента на ООО "Старт-Гидромаш»;
- рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «Старт-Гидромаш»;
- проанализировано состояние кадровой политики на предприятии и определены основные направления стратегии кадрового менеджмента предприятия;
- предложены мероприятия по развитию стратегии кадрового менеджмента предприятия;
- разработаны рекомендации по совершенствованию отдельных направлений развития кадровой стратегии в ООО «Старт-Гидромаш»;
- дана оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Предметом выпускной квалификационной работы выступает система кадрового менеджмента в организации.

Объект исследования – ООО «Старт-Гидромаш». Это передовое производственное предприятие, которое выпускает промышленное оборудование для организаций, занимающихся добычей и переработкой газа и нефтепродуктов, а также химических комбинатов. Эффективность деятельности данного предприятия напрямую зависит от результативности и производительности труда персонала. Следовательно повышение эффективности кадрового менеджмента актуально для организации, поскольку позволяет повысить результаты работы предприятия на рынке.

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



Правовую основу работы составили нормативные акты, и прежде всего Гражданский кодекс Российской Федерации<sup>26</sup>, Трудовой кодекс<sup>27</sup> и Закон РФ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»<sup>28</sup>, Федеральный закон «О дополнительных страховых взносах на накопительную часть трудовой пенсии и государственной поддержке формирования пенсионных накоплений»<sup>29</sup> Федеральный закон от 24.07.2012 № 212-ФЗ « О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации» и т.п.

---

<sup>26</sup> Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1-4. – М.: АСТ, 2015. – 560 с.

<sup>27</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации. –М.: Проспект, 2014.- 208с.

<sup>28</sup> Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2010 г. (ред. от 06.04.2014) // Собрание законодательства РФ. – 12.04.2014. – № 17.

<sup>29</sup> Федеральный закон от 30.04.2011 № 56-ФЗ (ред. 11.07.2014) « О дополнительных страховых взносах на накопительную часть трудовой пенсии и государственной поддержке формирования пенсионных накоплений» Федеральный закон от 24.07.2012 № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации...»

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

## **1.1. Сущность, основные цели и задачи стратегии кадрового менеджмента на предприятии**

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

Стратегия является основным элементом, инструментом стратегического управления организацией. Термин «стратегическое управление» был введен в 60--70-х гг. XX века с тем, чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 1980-х гг. вступило в новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами<sup>30</sup>.

Термин «стратегия» (от греч. stratos – войско, ago – веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны. Поскольку войны являлись наиболее важными событиями в жизни людей, народов, стран, понятие «стратегический» в значении «важнейший», «определяющий» перешло в состав терминологии управления в целом<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Веснин В.Р. Управление персоналом: учеб. пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. - 240 с.

<sup>31</sup> Павлов М.И. Современные персонал - стратегии // Управление персоналом. - 2011. - № 6

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

Интересно мнение Ансоффа И<sup>32</sup>, который считает, что стратегия – это набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений.

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

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

Бизюкова И.В<sup>33</sup>. отмечает, что кадровая стратегия представляет собой генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных и на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала и на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка. Кадровая стратегия является воплощением главного направления в работе с кадрами, набором основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. Главным объектом кадровой стратегии предприятия является - персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный)

---

<sup>32</sup> Ансофф И. Новая корпоративная стратегия./Пер. с англ. Под ред Ю.Н.Каптуревского. – СПб: Изд. «Питер», 2007 – С. 98.

<sup>33</sup> Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. – М.: Экономика, 2007 – С.157

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

Ижбулатова О.В.<sup>34</sup> отмечает, что кадровая стратегия - это функциональная, производная от корпоративной стратегии. Прежде всего, это концепция работы с персоналом, концепция формирования, использования и развития человеческого ресурса, производная от бизнес-стратегии организации. Кадровая стратегия, по мнению Ижбулатовой О.В., - это генеральная линия в работе с персоналом, которая предполагает разработку состава и последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей, это замысел организации своего будущего в области управления персоналом. А значит, кадровая стратегия создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и предприятие, и персонал организации. С ее помощью определяется, насколько реализуема общая стратегия организации и что необходимо изменить в работе с персоналом.

В настоящее время каждая организация является целостной производственно-хозяйственной системой. В качестве элементов данной системы можно выделить административную, техническую и личностно-культурную подсистемы. По мнению зарубежных авторов М.Х. Мескона, Ф. Хедоури, М. Альберта можно выделить два вида управления в организации: «управление производством (деятельностью) и управление человеческими ресурсами (персоналом)»<sup>35</sup>.

Менеджмент (от англ. management – организация, управление, заведование) – это процесс управления производством, который представляет собой «совокупность методов, принципов, форм и средств управления

---

<sup>34</sup> Ижбулатова, О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия / О.В. Ижбулатова // Управление персоналом. – 2011. – №1. – С.70-72

<sup>35</sup> Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ДЕЛО 2012. – С. 16.

организацией, которые ставят своей целью повышение эффективности производства и, как следствие, увеличение прибыли»<sup>36</sup>.

С точки зрения Веснина В.Р. «менеджер должен много знать о людях, с которыми он работает, для того, чтобы успешно управлять ими»<sup>37</sup>.

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

В настоящее время под кадровой стратегией обычно понимают систему теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральное направление кадрового менеджмента на длительную перспективу, общие и специфические требования к сотрудникам организации. Разрабатывается собственниками организации, кадровыми службами. В крупных компаниях кадровая стратегия как философия компании обычно официально декларируется и подробно фиксируется в документах. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев. Аналогичной точки зрения придерживается и Т.Ю. Базаров, который считает, что кадровая стратегия – это «совокупность моделей, представлений и принципов, которые применяются в работе с кадрами организации»<sup>38</sup>.

По мнению российского исследователя А.Я. Кибанова кадровая стратегия – это «генеральное направление кадровой работы, совокупность методов,

---

<sup>36</sup> Корилов М.И. Современные персонал - стратегии // Управление персоналом. - 2011. - № 6

<sup>37</sup> Веснин В.Р. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. - 240 с.

<sup>38</sup> Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ, 2012. – С. 169.

принципов, норма организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации»<sup>39</sup>.

Мазур И.И. и Шапиро В.Д. представляют кадровую стратегию как генеральное направление кадровой работы; совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала; на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка<sup>40</sup>.

Основными направлениями кадровой стратегии, по мнению В.Н. Волковой и А.А. Емельяновой, являются:<sup>41</sup>

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

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

---

<sup>39</sup> Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: Гардарики, 2007. – С. 365.

<sup>40</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д. Корпоративный менеджмент, М., Омега-Л, 2010 г, - С.78.

<sup>41</sup> Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник: учеб. пособие / под ред. Волковой В.Н., Емельянова А.А. - М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 87.

Кадровая стратегия, особенно в условиях кризисной ситуации, должна быть максимально реалистичной и соответствующей ситуации. При этом, как отмечает Дж. Коул, антикризисный управляющий должен руководствоваться следующими принципами:<sup>42</sup>

1) Дать понять всем, что руководитель действительно владеет ситуацией (это главное для него при управлении персоналом в кризисной ситуации).

2) Подобрать команду для работы в кризисной ситуации, распределить роли, задания и права. Каждый сотрудник должен быть занят выполнением каких-либо поручений.

3) Не терять хладнокровие, не впадать в панику, не реагировать слишком бурно, не терять голову, ибо подчиненные будут делать то же самое.

4) Специально замедлять шаг, дабы персонал думал, что все находится под контролем руководителя и идет по намеченному плану.

Формирование и реализация корпоративной системы стратегического управления развитием персонала производственной организации необходимо осуществлять на основе определенных принципов. Так Г.Десслер выделяет такие принципы:<sup>43</sup>

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

---

<sup>42</sup> Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: ООО «Вершина», 2014. – С. 287.

<sup>43</sup> Десслер, Г. Управление персоналом; перевод с англ. М. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – С. 98.

- творчество и нацеленность на таланты, обеспечивающие творческий подход при разработке планов развития и их практической реализации и максимальное использование потенциалов и талантов работников;
- профессионализм, полагающий овладение персоналом соответствующих теоретических знаний и практических навыков решения производственных задач;
- непрерывность, обеспечивающая постоянный рост квалификации работников, исходя из «производственной» потребности (существующей и прогнозируемой) организации или её структурных подразделений;
- дифференцированность, подразумевающая использование различных форм и методов обучения, исходя из целей развития, с учетом выполняемых персоналом функций, требований к знаниям, уровню образования;
- цикличность, подчёркивающая, что процесс развития персонала состоит из совокупности взаимосвязанных этапов. Замыкаясь в цикл, они повторяются вновь на более высоком уровне;
- индивидуализация, которую можно понимать как формирование содержания обучения (программы обучения) применительно к конкретному работнику или их качественно однородной группе, то есть группе работников, занимающих идентичные должности и выполняющих одинаковый (близкий) круг служебных обязанностей с одинаковым уровнем подготовки;
- эффективность, определяющая степень достижения поставленных организацией целей по улучшению качества персонала и приросту результативности его труда.

Отталкиваясь от состава, качества персонала производственной организации и направлений его дальнейшего развития особенно значимым



представляется увязывание стратегических целей и направленности корпоративной стратегии организации и стратегии развития её персонала<sup>44</sup>.

Так, если основой реализации корпоративной стратегии является максимизация качества выпускаемой продукции, то работники, находящиеся на ключевых постах с точки зрения реализации качества, а также коллектив в целом должны обладать максимально профессиональным уровнем и компетентностью, позволяющей реализовать уровень качества независимо от затрат на возможные производственные и технологические сбои.

В последние годы все более значимыми становится инновационный подход к управлению организациями и, в частности, к кадровому менеджменту. Как отмечает Т.Ю. Базаров "инновационный тип корпоративной стратегии, предполагающий внедрение наиболее прогрессивных технологий, требует от работников максимальной гибкости, широкой профессиональной эрудиции, готовности к восприятию нового. Техничко-технологическая направленность корпоративной стратегии, опирается, на внутренний научно-технический потенциал производственной организации и модернизацию уже имеющихся производственных процессов. Данная стратегия требует от работников инициативы, творчества, активного участия в исследованиях. Важность учёта направленности корпоративной стратегии организации объясняется тем, что успешная её реализация самым прямым образом связана с квалификационным уровнем персонала организации и во многом определяет совокупность перспективных требований к персоналу организации"<sup>45</sup>.

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

---

<sup>44</sup> Гиляровская Л. Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Изд. «Проспект», 2006. – С. 68.

<sup>45</sup> Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ, 2012. – С. 68.

В любом варианте стратегия кадрового менеджмента определяется комплексной стратегией организации. При разработке стратегии кадрового менеджмента наиболее эффективна следующая последовательность действий:<sup>46</sup>

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

Активизация потенциалов и талантов работников, пробуждение в них интереса к инновационной деятельности является одной из важнейших целей процесса развития персонала производственной организации. Именно этот фактор ставится во главу угла в организациях, заботящихся об отраслевом лидерстве, обновлениях технологий, гибкости реагирования на внешние изменения. Принципы и методы формирования данных условий отражены в Приложении 1.

Успех развития персонала производственной организации зависит от его способности усваивать и использовать на рабочем месте новые знания и навыки. В этих условиях система управления развитием персонала призвана организовать процесс подготовки к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, чтобы в полной мере учитывалась практическая реализация комплексной стратегии производственной организации<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Алехина О. Управление промышленным предприятием: стратегический и оперативный аспекты / О.Алехина, Ф.Удалов, Д.Губанов // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - N 3. - С.82-88.

<sup>47</sup> Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. НГАЭиУ.-Новосибирск,2010 – С. 97.

Большинство современных организаций, имеющих широкую номенклатуру выпускаемой продукции или несколько сфер бизнеса, одновременно используют несколько стратегий для различных групп товаров или временных периодов своего развития. Для выбора базовой стратегии используется сравнительный анализ сильных и слабых сторон каждой из стратегий и оценка реальных возможностей организации при их практическом применении с учетом внутренних и внешних условий развития<sup>48</sup>.

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

В организациях стратегии формируются на четырех отдельных организационных уровнях. На первом уровне разрабатывается стратегия развития организации (корпоративная стратегия). На втором – стратегия для каждого направления деятельности (стратегия бизнеса) или общий стратегический план организации; на третьем – стратегия для каждой функциональной службы (функциональные стратегии), к числу которых относятся производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия управления персоналом. На четвертом уровне формируются стратегии для основных подразделений, служб, региональных представительств (оперативные стратегии)<sup>49</sup>.

Наибольший интерес представляет взаимодействие следующих стратегий: «стратегия организации» – «стратегия управления персоналом» – «стратегия развития персонала организации». Очевидно, что стратегия развития персонала обусловлена действующими стратегиями развития производственной организации и управления её персоналом. Принимая во внимание иерархию стратегий организации, следует отнести стратегию управления персоналом к

---

<sup>48</sup> Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и КО», 2014. – С. 389.

<sup>49</sup> Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2010. - С. 9.

числу функциональных стратегий, а стратегию развития персонала к оперативным.

В случаях, к которым следует отнести периоды создания организации, её масштабной реорганизации или качественного и количественного изменения контингента работающих, на авторский взгляд, стратегия развития персонала переходит в разряд функциональных стратегий. Концепции формирования стратегии представлены в таблице 1.2 (Приложение 2).

Представленная взаимосвязь стратегий характерна как для крупных производственных организаций, так и для организаций, имеющих один-два вида бизнеса. В последнем случае в любой ситуации стратегия кадрового менеджмента будет являться функциональной, а стратегия развития персонала – оперативной<sup>50</sup>.

Проблеме влияния корпоративной стратегии на содержание стратегии управления персоналом в специализированной литературе уделено достаточно внимания. Практический интерес здесь представляет влияние стратегии управления персоналом на стратегию развития персонала.

Разберем более подробно современные стратегии управления персоналом. Сегодня существует несколько подходов. Так Л. Беланже предлагает следующие виды стратегий управления персоналом: стратегия побуждения, направлена на сокращение затрат на персонал; стратегия капиталовложений, основана на улучшении качества персонала организации за счёт дополнительных инвестиций и стратегия приема, базируется на подборе инициативных и творческих специалистов<sup>51</sup>.

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

---

<sup>50</sup> Занковский А.Н. Организационная психология. - М.: Флинта; МПСИ, 2012. – С. 178

<sup>51</sup> Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 581

предлагается осуществлять подбор управляющего под конкретную стратегию управления<sup>52</sup>.

Обобщая изученные литературные материалы предлагаются следующие виды стратегий управления персоналом, которые представлены в таблице 1.3 (Приложение 3).

Таким образом, работа над формированием стратегии не ограничивается определением её вида. Следующим этапом является разработка плана её реализации и определение точек контроля. На практике стратегия определяет только общее направление деятельности организации. Необходимо это общее направление конкретизировать для соответствующих структурных подразделений и сформулировать их конкретные задачи.

Как показывает практика, корпоративная стратегия, её цели и задачи должны быть четко сформулированы и переданы на нижние уровни управленческой иерархии ещё до того, как будут хотя бы предварительно определены цели и стратегии на функциональном и оперативном уровнях. Руководители организации, формирующие корпоративную стратегию, обязаны решать свои задачи по её формированию таким образом, чтобы результаты были полезны всему коллективу, а не отвечали интересам только каких-либо групп работников или структурных подразделений.

## **1.2. Особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от стратегии организации и стадии ее жизненного цикла**

Стратегия управления человеческими ресурсами (ЧР), или кадровая стратегия - это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с человеческими ресурсами, уникальный для каждой организации.

В основу существующих классификаций стратегий управления ЧР закладываются различные факторы функционирования компаний. Наиболее известные

---

<sup>52</sup> Мазур И.И., Шапиро В.Д. Корпоративный менеджмент, М., Омега-Л, 2010 г. - С.78.

варианты классификаций стратегий управления ЧР строятся на следующих основах.<sup>53</sup>

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

При разработке общей стратегии организации важно учитывать следующие моменты:

- стратегические решения достаточно значимы и существенно влияют на благополучие организации в целом;
- стратегия направлена, прежде всего, на взаимодействие организации с внешним миром;
- стратегия включает в себя и предпринимаемые действия (т.е. содержание), и методы принятия решений (т.е. процесс);
- каждый раз при разработке стратегии приходится иметь дело с новым сочетанием внешних и внутренних условий, поэтому содержание стратегии в каждый период развития организации уникальное, комплексное, инновационное;
- невозможно все предусмотреть на 100%. Специалисты в области управления сходятся в том, что намеченная и реализуемая стратегии могут сильно отличаться друг от друга;
- стратегия должна быть разработана и концептуально, и аналитически;

Стратегии существуют на разных уровнях функционирования организации: единая корпоративная стратегия и отдельные функциональные стратегии<sup>54</sup>.

---

<sup>53</sup> Стратегическое планирование: практические материалы и теоретические статьи // <http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm>

<sup>54</sup> Удалов Ф. Управление производством: функциональное и квалификационное разделение труда / Ф.Удалов, Н.Воронов, О.Удалов // Проблемы теории и практики управления - 2014. - N 9. - С.43-50.

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

Таблица 1.1

Типы стратегий организации (Дж.Иванцевич)<sup>55</sup>

Тип стратегии организации	Стратегия управления ЧР	Составляющие стратегии управления ЧР
1	2	3
Предпринимательская стратегия	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, ответственных, с долгосрочной ориентацией. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	Набор кадров: поиск людей, способных на риск и доводить дело до конца. Вознаграждение: на конкурентной основе, по возможности удовлетворение ожиданий работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие: неформальное, ориентированное на собственника. Планирование перемещений и подбор рабочего места: в центре - интерес работников
Стратегия динамического роста	Работники организационно закреплены, обладают гибкостью в изменяющихся условиях, проблемно - ориентированы и работают в тесном сотрудничестве с другими.	Набор кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждение: справедливое и беспристрастное. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие: акцент на качественном росте уровня и сферах деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного перемещения.
Стратегия прибыльности	Ориентируется на критерии количества и эффективности персонала. Кратковременные сроки, получение максимальных результатов при минимальном уровне организационной закреплённости работников	Набор кадров: чрезвычайно жесткий Вознаграждение: по заслугам и старшинству на основе внутрикорпоративных представлений о справедливости. Оценка: жесткая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие: акцент на компетентность и решение области поставленных задач

<sup>55</sup> Сазонов А.А. Новые подходы к управлению предприятием / А.А.Сазонов, М.В.Сазонова // Актуальные проблемы современной науки. - 2014. - N 6. - С.21-22.

1	2	3
Ликвидационная стратегия	Ориентирована на потребность в сотрудниках на короткое время, без большой приверженности к организации	Набор кадров: минимальный Вознаграждение: по заслугам, без дополнительных стимулов Оценка: строгая, формальная, основанная на управленческих критериях Продвижение: строго по потребности организации
Стратегия круговорота (циклическая)	Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и долгосрочные перспективы	Набор кадров: потребность во всесторонне развитых работниках, тщательный отбор претендентов Вознаграждение: система стимулов и проверки заслуг Оценка: по результату Развитие: большие возможности при высокой результативности Продвижение: разнообразные формы

Исследователь российских промышленных предприятий А.Московская (2002г.) отмечает, что стратегии управления ЧР являются конкретизацией, частным случаем общей экономической стратегии владельцев бизнеса и выделяет 3 основных типа экономических стратегий предприятий (табл. 1.2)<sup>56</sup>:

- стратегию, направленную на самосохранение, поддержание социально-экономической стабильности предприятия;
  - стратегию, направленную на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»);
  - стратегию, направленную на развитие производства, внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшения бизнеса в целом («стратегия рыночного стайера»).
- Зарубежные специалисты выделяют 2 основные стратегии компаний на рынке:
- 1) Стратегия снижения издержек производства.
  - 2) Стратегия постоянного развития и расширения привычных рамок, создания уникальных продуктов.

<sup>56</sup> Третьякова Е. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - N 4. - С.96-101.



Типы стратегий российских организации (А.Московская)<sup>57</sup>

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

При стратегии снижения издержек компания организует свой бизнес таким образом, чтобы это позволяло ей предлагать покупателям лучшие цены за счет современных технологий, отлаженных бизнес-процедур, точного анализа выгоды и передачи части функций другим участникам (аутсорсинг услуг и персонала)<sup>58</sup>.

Стратегия снижения издержек требует рационального использования человеческих ресурсов, четкого планирования, узкой специализации, жесткого контроля расходов, в том числе и на персонал, утилитарных систем обучения персонала<sup>59</sup>.

<sup>57</sup> Невский Н. Бюджетирование как инструмент управления предприятием // Пробл. теории и практики управл. - 2013. - N 8. - С.102-110.

<sup>58</sup> Каграманян К.С. Внутрифирменное управление - важное условие модернизации экономики // Микроэкономика. - 2014. - N 4. - С.33-36.

<sup>59</sup> Сухарев С.О. Управление инновационным предприятием в условиях кризиса // Бух. учет. - 2013. - N 10. - С.67-69.

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

Стратегия уникальной организации и уникального продукта. Сам продукт стоит дорого, но это гарантированное качество и еще нечто, что делает продукт иным, несравнимым с аналогичными товарами<sup>60</sup>.

Стратегия создания уникальных продуктов прежде всего предполагает, что в компании есть уникальные специалисты. Таланты, способные предложить что-то новое. И поиск, и подготовка таких людей - «штучная работа», которой заняты все в компании - от службы персонала до главного директора. Создание качественной продукции - это не только технологический процесс, это философия, которую должны разделять все сотрудники. А значит, этим требованиям должны соответствовать и кадровые процедуры компании - аттестация, мотивация, внутренний PR<sup>61</sup>.

В основе целого ряда классификаций стратегий управления персоналом рассматривается этап жизненного цикла (стадии развития) организации в момент принятия решения о выборе или смене стратегии организации в целом, и кадровой стратегии в частности<sup>62</sup>.

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

В основе целого ряда классификаций стратегий управления персоналом рассматривается этап жизненного цикла (стадия развития) организации в момент принятия решения о выборе или смене стратегии организации в целом, и стратегии управления персоналом, в частности. В зарубежной литературе данный подход известен как «подход жизненного цикла»<sup>63</sup>.

---

<sup>60</sup> Управление предприятием с применением его системной модели / Е.В.Распопов, Г.И.Погорелов, К.А.Конев, Г.Г.Куликов // Методы менеджмента качества. - 2015. - N 2. - С.26-30.

<sup>61</sup> Дубова Д. Повышение эффективности управления предприятием: внутренний контроль и контрольные процедуры // Пробл. теории и практики управл. - 2013. - N 4. - С.60-68.

<sup>62</sup> Коробова В.В. Применение метода управления номенклатурой производства на диверсифицируемом мелкосерийном машиностроительном предприятии // Микроэкономика. - 2014. - N 3. - С.90-96.

<sup>63</sup> Зубкова О.В. Концепция системного управления экономикой предприятия / О.В.Зубкова, М.Я.Ходорковский, В.Х.Цуканов // Микроэкономика. - 2013. - N 3. - С.47-51.

Стратегии управления ЧР в жизненном цикле организации<sup>64</sup>

	Формирование	Интенсивный рост	Стабилизация	Спад
1	2	3	4	5
Характеристика этапа	Зарождение бизнеса. Небольшое количество сотрудников. Неформальная атмосфера. Подбор по знакомству. Управляет собственник	Увеличение численности, появление среднего управленческого звена, расширение бизнеса, выделение зон ответственности подразделений, систематизация бизнес-процессов.	Замедление роста, собственная ниша на рынке, стабильность численности персонала, формализация всех бизнес-процессов, появление филиалов.	Организация отказывается от части деятельности, сворачиваются инвестиционные программы, сокращение численности персонала, жесткий контроль расходов.
Проблемы	Размытые обязанности и ответственность. Низкий профессионализм. Межличностные конфликты. Уход одного сотрудника ведет к сбоям в работе компании в целом.	Отсутствие четкого взаимодействия между подразделениями, непрофессионализм менеджеров из-за быстрого карьерного роста, отсутствие четких критериев оценки труда каждого, снижение управляемости.	Излишняя бюрократизация, отсутствие гибкости, снижение скорости принятия решений, низкая мотивация, отсутствие возможности карьерного роста, борьба между подразделениями, структурные конфликты.	Текущая кадровая, низкая мотивация, отсутствие перспектив, напряженная психологическая атмосфера.
Подбор и адаптация	Начало конкурсного найма сотрудников. Оценка профессиональной компетенции.	Планирование численности персонала, нормирование, создание программ адаптации новых сотрудников, создание процедуры подбора.	Подбор по четким профессиональным критериям, адаптация направлена на скорейшее освоение внутренних процедур и регламентов.	Отсутствуют, либо привлекаются люди с опытом антикризисного управления.

<sup>64</sup> Лабаджян, М.Г. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России // Управление персоналом. 2008. - №1. - С. 46-48.

1	2	3	4	5
Оценка и аттестация	Не проводится	Аттестация направлена на оценку потенциала	Аттестация и оценка направлена на оценку индивидуальных достижений	Проведение кадрового аудита
Мотивация	Коллективная, по итогам работы компании	Создание схем мотивации для разных подразделений. Мотивация по результатам работы.	Создание единой политики в области материальной и нематериальной мотивации, оценка личного вклада	Сокращение социальных программ, индивидуальный подход к мотивации
Обучение и развитие	Не проводится	Обучение менеджерским навыкам	Стандартизация процесса обучения, создание корпоративных университетов	Освоение смежных профессий, обучение внутренними силами
Внутренний PR	Не выделен	Создание единой команды из «старых» и «новых» сотрудников, широкое информирование о происходящем в компании	Корпоративные мероприятия, повышающие сплоченность коллектива	Широкое информирование о происходящем, привлечение сотрудников к решению проблем организации
Стратегии	Предпринимательская	Динамического роста	Прибыльности	Ликвидационная или Кругооборота

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

Особенности стратегии и политики управления персоналом в зависимости от стадии развития организации рассматривают также немецкие специалисты Р. Марр и Г. Шмидт, выделяя следующие пять стадий (табл. 1.5): зарождение организации, функциональный рост, контролируемый рост, функциональная интеграция, стратегическая интеграция<sup>65</sup>.

<sup>65</sup> Заложнев А. Аудит качества внутрифирменного управления как инструмент анализа устойчивости бизнеса / А.Заложнев, А.Бородулин, Д.Чистов // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - N 5. - С.78-81.

Особенности стратегии управления персоналом в зависимости от стадии  
развития организации<sup>66</sup>

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

Таблица 1.5

Стадия развития организации<sup>67</sup>

Стадия развития организации	Основные характеристики организации	Основные характеристики стратегии и политики управления персоналом
1	2	3
Зарождение организации	Организация только создана, отличается предпринимательством, управляется собственником.	Ведение личных дел, оплата труда, наем и увольнение. Управление персоналом часто неформальное, размытое. Все дела ведутся вручную.
Функциональный рост	Техническая специализация. Растут подразделения, производственные линии и рынок. Оргструктура формализована.	Поиск нужных работников для поддержки роста. Тренинг для специфической должности. Появляется начальник отдела кадров. Обработка данных по зарплате и некоторых других автоматизируется. Корпоративная культура еще не становится частью управления персоналом.

<sup>66</sup> Зинина Л. Стратегическое управление предприятием: структурно-функциональная модель / Л.Зинина, Л.Ефремова // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - № 9. - С.77-83.

<sup>67</sup> Демидов Е. Управление многопрофильными холдингами // Общество и экономика. - 2014. - № 7. - С.181-191.

1	2	3
Контролируемый рост	Рациональная администрация. Профессионализация управления дефицитными ресурсами. Покупаются другие фирмы, диверсифицируется производство. Устанавливаются конкуренция за ресурсы и контроль за инвестициями.	Управляющий персонал с более высоким статусом. Больше кадровой информации автоматизировано. Рост профессионализма. Кадровая функция постепенно интегрируется в окружающую деловую среду. Управление персоналом становится более ориентированным на конечные результаты бизнеса.
Функциональная интеграция	Диверсификация, децентрализация, структура организации – вокруг продуктов и центров прибыли, проектное и матричное управление. Больше внимания интеграции. Оргструктура более плоская и горизонтальная.	Управление персоналом ориентировано на интеграцию различных функций (тренинг, вознаграждение, найм и увольнение, коммуникация и т.д.). Долгосрочное планирование. Акцент на производительность, эффективность, гибкость. Широко применяется информационная технология в планировании, анализе и оценке, развитии интеграционных квалификаций. Внешние колебания среды известны и интегрированы в управление изменениями. Практика управления персоналом отработана.
Стратегическая интеграция	Сотрудничество, групповая культура. Межфункциональная горизонтальная интеграция. Большая адаптируемость к частым изменениям. Стратегическое планирование структур – вокруг центров прибыли, обслуживаемых местными и функциональными менеджерами и их командами.	Управление персоналом построено вокруг стратегии организации и является ее составной частью. Систематический анализ внешней среды. Активная роль в принятии управленческих решений. Долгосрочное планирование развития человеческих ресурсов. Акцент на эффективность. Управление персоналом входит в компетенцию руководителя организации или его первого заместителя.

Среди российских авторов, исследующих особенности стратегии и политики управления персоналом на различных стадиях развития организации необходимо отметить Герчикова В.И., Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л.<sup>68</sup>.

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

<sup>68</sup> Ивахненко А.Г. Управление процессами организации / А.Г.Ивахненко, М.Л.Сторублев // Методы менеджмента качества. - 2013. - N 5. - С.8-12.

Особенности управления персоналом на различных стадиях развития  
организации по Герчикову<sup>69</sup>

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

В учебнике Базарова Т.Ю. и Еремина Б.Л. выделены четыре стадии развития организации: стадия формирования, стадия интенсивного роста, стадия стабилизации и стадия спада, для которых определены основные черты стратегии и политики управления персоналом<sup>70</sup>.

Рассмотренные варианты классификации стратегий управления персоналом в зависимости от типов конкурентной стратегии, организационной стратегии и этапа жизненного цикла (стадии развития) организации фактически можно

<sup>69</sup> Гонов А. Организация управления на промышленных предприятиях: современные тенденции // Пробл. теории и практики управл. - 2013. - N 9. - С.118-126.

<sup>70</sup> Скайлар, Е. Особенности стимулирования топ-менеджеров // Управление персоналом. -2010,- №3. С. 20-21.

назвать традиционными. Они рассматриваются в большинстве учебников и работ, посвященных вопросам управления персоналом. Их придерживается большинство как российских, так и зарубежных авторов. Однако существуют и менее традиционные варианты классификации, которые также представляются достаточно интересными и полезными при изучении особенностей стратегии управления персоналом конкретных организаций.

Таблица 1.7

Четыре стадии развития организации

Стадия	Тип стратегии организации	Характеристика стратегии	Особенности персонала
1	2	3	4
Формирование – «заявка» на рынке товаров/услуг	Предпринимательская – привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер	Работники должны быть новаторами, инициативными, контрактными, с долгосрочной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников.
Интенсивный рост – «размножение систем»	Динамический рост – нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	Степень риска – меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы и основных процедур.	Организационная закреплённость, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала
Стабилизация – закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности	Прибыльность – поддержание системы в равновесии	В центре внимания – сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила.	Служащие, достигающие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска



1	2	3	4
Спад – прекращение нерентабельного, затратного производства. Возрождение	Ликвидация – ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической. Предпринимательская/Ликвидация – снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем – сокращение работающих. Основное – спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время. Узко ориентированные. Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда

### 1.3. Методика исследования формирования стратегии кадрового менеджмента на ООО «Старт-Гидромаш»

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено исследование кадровой стратегии организации на примере ООО «Старт-Гидромаш».

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

Данная цель исследования разрешается посредством решения следующих задач:

- теоретическое рассмотрение кадровой стратегии организации;
- исследование кадровой стратегии организации на примере ООО «Старт-Гидромаш»;
- проведение анкетирования и подведение итогов исследования.

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

Цель анкетирования. Целью являлось изучение кадровой стратегии организации в ООО «Старт-Гидромаш».

Предметом исследования выступает система кадрового менеджмента в организации.

Объектом исследования является персонал ООО «Старт-Гидромаш».

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

Исследование осуществлялось в 4 этапа:

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

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

На третьем этапе – проводился анализ полученной информации.

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

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

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

В качестве метода сбора первичных данных использовался анкетный опрос, который проводился в письменной анонимной форме (Приложение 4). Каждая анкета включала вопросы, касающиеся личности опрашиваемого.

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

Задачей анкеты для работников ООО "Старт-Гидромаш" было изучение мнений о кадровой стратегии их предприятия. Вопросы задавались в закрытой и открытой формах для последующего их обобщения и статистической обработки.

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

Анкета состоит из трёх частей (Приложение 1):

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

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

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

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

Объём выборки. Исследование охватило 30 работников данного предприятия, которые занимают различные управленческие должности и находятся на различных уровнях управления предприятием.

Из 30 опрошенных должности распределились следующим образом: высший эшелон - первый руководитель и управленческая команда - 8%; среднее звено - начальники отделов - 8%; технические исполнители – 15%; 64% - специалисты, и 5%-прочие.

На вопрос об общем трудовом стаже 28% респондентов ответили 3 – 5 лет. Это наиболее оптимальный трудоспособный возраст для предприятия. Ещё у 12% трудовой стаж до 1года. В тоже время на предприятии 16% работников обладают стажем в 16-20 лет и более 25 лет – 12% - что составляет основу для эффективной работы предприятия (рис 1.1).

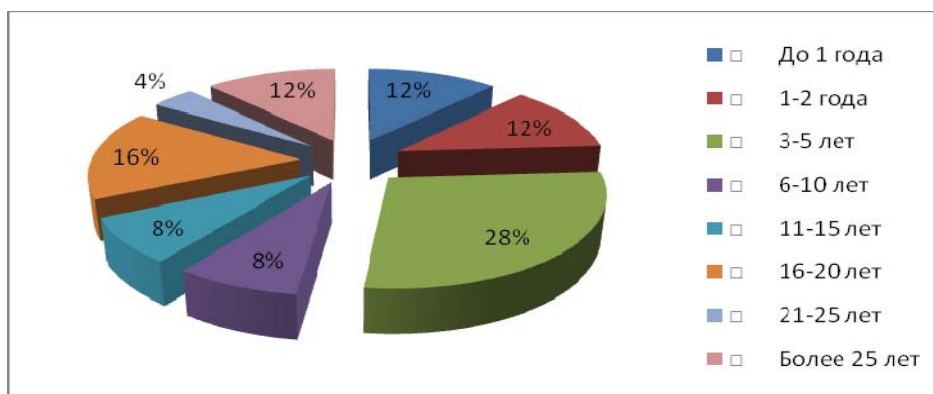


Рис. 1.1. Общий трудовой стаж респондентов

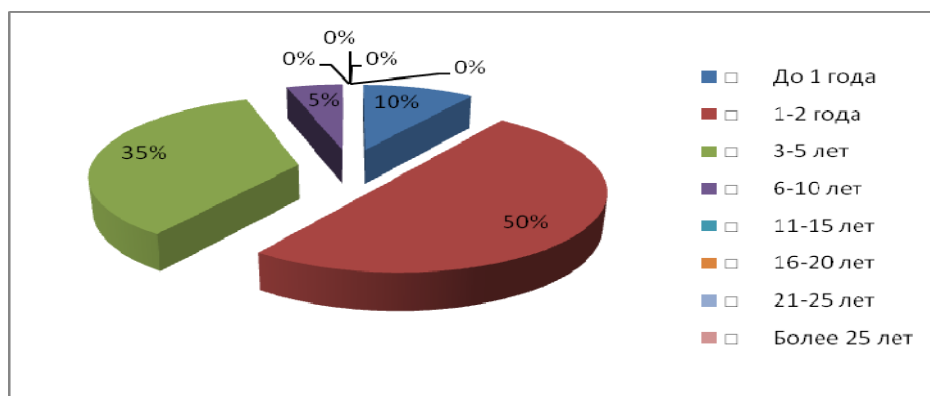


Рис. 1.2. Стаж работы респондентов на данном предприятии

В тоже время на предприятии достаточно много специалистов проработавших 3-5 лет – 35%.

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

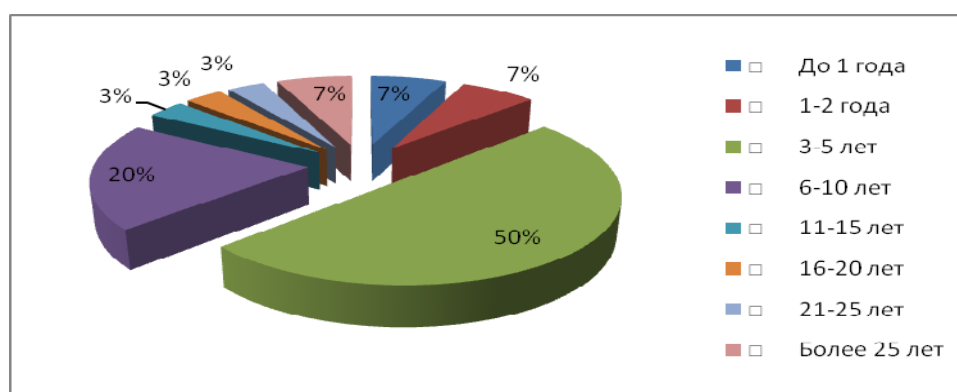


Рис. 1.3. Стаж работы респондентов в данной должности

Выявлено, что 33% респондентов имеют высшее образование, экономического или управленческого профиля, 23% - средне-специальное экономического профиля, по 10% - свыше одного высшего и среднее, средне-специальное неэкономического профиля. У 17% респондентов имеется высшее образование неэкономического профиля и лишь у 7% неполное высшее образование.

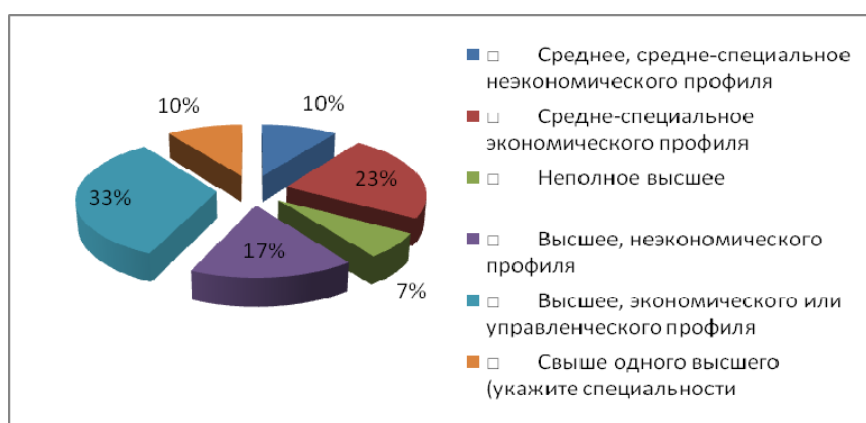


Рис. 1.4. Образование респондентов

Таким образом, современная концепция кадрового менеджмента признает экономическую целесообразность капиталовложений в процедуры привлечения персонала в компанию, поддержания его трудоспособности, обучения и повышения квалификации, а также в создание условий, направленных на более полное выявление возможностей и способностей, которые заложены в личности. Наемные работники рассматриваются как ключевой ресурс компании, а основная теоретическая посылка концепции – способность человеческих ресурсов создавать работодателю доход, величина которого будет зависеть от таких факторов, как производительность труда, его продолжительность и эффективность.

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

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

2. Выявлены особенности стратегии кадрового менеджмента в зависимости от стратегии организации и стадии ее жизненного цикла. Отечественные и зарубежные ученые полагают, что четыре этапа жизненного цикла организации оказывают влияние на стратегию управления персоналом.

3. Разработаны методические подходы к исследованию, включающие анкету, состоящую из 26 вопросов. При формулировке вопросов анкеты использовался закрытый тип вопросов, то есть таких, в которых есть варианты ответа.

## **2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ООО "СТАРТ-ГИДРОМАШ"**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика**

#### **ООО «Старт-Гидромаш»**

ООО НПП «Старт-Гидромаш» - передовое производственное предприятие, которое выпускает промышленное оборудование для организаций, занимающихся добычей и переработкой газа и нефтепродуктов, а также химических комбинатов. Основным направлением деятельности ООО НПП «Старт-Гидромаш» является разработка и производство электронасосных агрегатов с магнитной муфтой торговой марки Villina.

В современной химической промышленности наиболее часто используются полупогружные насосы и вертикальные насосы, область применения которых включает перекачку жидкостей различных видов, в том числе взрывоопасных и пожароопасных. Такое оборудование также может быть использовано как насосы для перекачки агрессивных жидкостей. К насосам предлагаются запасные части - магнитные муфты. Насосы с магнитной муфтой отличаются герметичностью, длительным сроком службы (свыше 20 лет) и рекомендуются для работы в зонах повышенной пожароопасности.

Среди принципов, по которым работает ООО НПП «Старт-Гидромаш», можно отметить следующие:

- производство качественного и долговечного оборудования по самым передовым технологиям;
- индивидуальный подход к запросам и требованиям компаний-партнёров;
- пунктуальность и чёткое соблюдение сроков изготовления;
- стремление к дальнейшему росту и развитию предприятия.

Помимо производства промышленного оборудования ООО «Старт-Гидромаш» оказывает сопутствующие услуги по металлообработке, в число которых входят: токарная, фрезерная и термическая обработка, сварка, плоская и

круглая шлифовка и сверловка. Следует отметить, что анализ межкристаллической коррозии металла, который применяют для определения устойчивости к коррозии сварных швов и с целью выявления внутренних дефектов изделия.

ООО «Старт-Гидромаш» осуществляет свою деятельность на условиях «под ключ» – от разработки концепции, проектирования производства строительно-монтажных работ и инженерного обеспечения объекта до поставки технологического и специального оборудования, а также гарантийного и послегарантийного обслуживания. При этом все основные работы компания выполняет собственными силами и средствами с использованием самых современных технологий и материалов.

В настоящее время ООО «Старт-Гидромаш» осуществляет большинство видов деятельности, указанных в Уставе: гражданское строительство с применением монолитных технологий, промышленное строительство, реконструкция и реставрационные работы, собственное инвестиционное строительство (жилые дома, бизнес-центры) и предоставление помещений в аренду.

Организационная структура ООО "Старт-Гидромаш" является линейно-функциональной с тремя уровнями управления (рис. 2.1).

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Генеральным директором, которого назначает Совет Директоров (Устав, статья 18).

Далее следуют:

- директор по производству, отвечающий за производство материалов и технологий для производства;
- директор по строительству, курирующий строительство объектов;
- директор финансовой службы, контролирующей бухгалтерскую отчетность и финансовые потоки, а также занимающийся планированием и распределением финансов организации;



- коммерческий директор, отвечающий за эффективность продвижения услуг на строительном рынке, курирующий направление аренды и определяющий стратегию дальнейшего развития;

- директор по персоналу.

Третий уровень управления состоит из руководителей подразделений, которые непосредственно ставят задачи исполнителям (рабочим) и контролируют их выполнение.

Таким образом, в настоящее время у компании достаточно жесткая конкуренция, строительный рынок испытывает проблемы как с новыми заказами, так и с реализацией построенных объектов. Наилучшие позиции занимают те компании, в которых произошла модернизация производства, повысился образовательный уровень работников, как следствие сократились издержки на брак и соответственно, повысилось качество сдаваемых объектов.

Поскольку технологии изготовления имеют постоянную тенденцию к совершенствованию и требуют своевременной модернизации оборудования, компании помимо финансовых ресурсов необходимо иметь высококвалифицированный персонал, который должен не только сегодня соответствовать предъявляемым требованиям, но и обладать достаточным потенциалом для дальнейшего роста. Наибольшим спросом пользуются многопрофильные специалисты, имеющие очень высокую мобильность и способность к обучению.

## **2.2. Анализ состояния кадровой политики предприятия**

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



Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Старт-Гидромаш»

Таблица 2.1

## Особенности стратегии кадрового менеджмента ООО «Старт-Гидромаш»

Элементы стратегии кадрового менеджмента	Описание элементов стратегии кадрового менеджмента
1	2
Управление персоналом организации	Ориентировано на жесткие критерии качества и количества в деятельности персонала на кратковременный период при относительно низком уровне риска
Подбор и расстановка персонала	Повышение эффективности работы по найму персонала за счет использования новых каналов поиска сотрудников
Формирование и подготовка резерва на выдвижение	Состав резерва на выдвижение сформирован, идет активная подготовка сотрудников, состоящих в резерве на выдвижение
Оценка и аттестация персонала	Проведение своевременной оценки работы сотрудников; Проведение аттестации всех сотрудников предприятия, отказ от выборочной аттестации;
Развитие персонала	Организация системы повышения квалификации сотрудников, ориентированной на практические аспекты работы. Организация встреч и обучающих лекций между руководством и рабочим персоналом предприятия
Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Пересмотр коэффициентов, влияющих на переменную часть заработной платы сотрудников

Несмотря на неоднозначную ситуацию на рынке предприятие достаточно устойчиво работает и пытается не только сохранить свои позиции, но и стремится к развитию. Немаловажную роль в этом развитии играет персонал ООО «Старт-Гидромаш».

С обновлением стратегии развития компании, а также внедрением системы менеджмента качества возникла необходимость в подразделении, которое призвано вести свою работу с основным ресурсом организации – персоналом, в организационной структуре оно носит название «Служба по работе с персоналом».

С приходом нового директора по персоналу идет разработка новой кадровой политики, поэтому многие вопросы, касающиеся персонала, находятся в стадии обсуждения или в стадии разработки.

Состояние и перспективы развития кадрового потенциала: на сегодняшний день служба по работе с персоналом разрабатывает множество программ,

направленных на подготовку, переподготовку, повышение квалификации персонала, также существует система оплаты за обучение персонала, заключаются договора с различными ПТУ для привлечения молодых специалистов, разрабатывается мотивационный пакет.

Методы и принципы управления. Применяются следующие методы управления: административные (дисциплинарные, подбор и расстановка кадров, разработка положений и должностных инструкций, издание приказов и распоряжений), экономические (планирование, стимулирование, оплата труда, установление материальных санкций и поощрений, страхование), социально-психологические (направленные на личные способности сотрудников и на психологический климат в коллективе).

Что касается принципов управления, то на сегодняшний день используется управление по ситуации (наблюдение и анализ), по результатам (коррективы в зависимости от достижения запланированных результатов), целевое управление (достижение личных целей).

Служба по работе с персоналом относится к административно-управленческому персоналу ООО «Старт-Гидроماش». Данная структура состоит из отдела по работе с персоналом и отдела кадров (рис. 2.2).

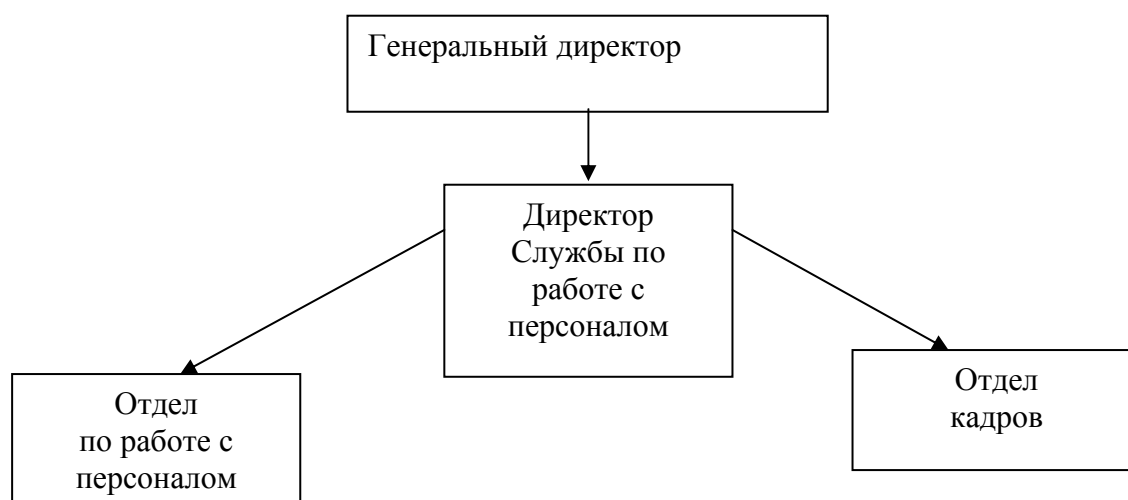


Рис. 2.2. Структура Службы по работе с персоналом

На предприятии ООО "Старт-Гидромаш" работает 1274 человека. На данную численность работников в состав отдела по работе с персоналом входит 11 человек. Начальник занимается составлением отчетов в различных формах для анализа динамики показателей работы службы; менеджеры по персоналу занимаются подбором и отбором персонала; психолог-аналитик проводит и анализирует тесты, ведет беседы при увольнении, принимает участие в адаптации сотрудников, вместе с начальником отдела разрабатывает программу введения в должность.

Отдел кадров – у каждого инспектора свое направление: один занимается приемом и увольнением сотрудников (приказы, оформление и т.д.), другой – табелем и отпусками, третий отвечает за работу с пенсионным фондом, четвертый за обучение, пятый за воинский учет, начальник же проводит аналитику по всем этим показателям и, естественно, контролирует правильность выполнения каждым сотрудником своих обязанностей.

Планомерной программы по обучению, переобучению и повышению квалификации персонала в ООО «Старт-Гидромаш» не существует. Данные мероприятия происходят по мере возникновения производственной необходимости или по инициативе самого работника.

Получение дополнительного образования иногда влияет на итоги аттестации, по результатам которой работника могут повысить в должности (при наличии вакантных мест) или присвоить ему более высокий разряд. В соответствии с этим происходят изменения в заработной плате. Сам факт повышения квалификации посредством получения дополнительного образования на размер заработной платы не влияет.

Испытательный срок в компании составляет от 1 до 3 месяцев. Чтобы процесс включения в работу проходил быстрее и менее болезненно было разработано Положение о введении в должность, а также Положение о наставничестве.

Результатом реализации данных Положений является комфортное вхождение нового сотрудника в коллектив и таким образом уже после первого

месяца он способен эффективно трудиться, выполняя свои функции в полном объеме и без ошибок. Однако, помня о том, что процент уволенных в основном составляют сотрудники со стажем от 1 года до 3, мы можем сделать вывод, что применение данной процедуры не дает эффективную отдачу, значит, система адаптации требует изменений и совершенствования.

Таким образом, процесс информированности персонала в ООО «Старт-Гидромаш» о деятельности их подразделений, отделов и предприятия в целом происходит посредством собраний, доведения руководителем подразделения до сведения своих работников всех приказов, распоряжений, объявлений и др. документов. Так же существуют стенды для бумажных носителей информации.

В отношении рекламной деятельности, направленной на формирование нужного общественного мнения (имиджа), можно сказать, что у предприятия есть свой круг заказчиков и поставщиков, они не ведут активную рекламную компанию. На данном этапе делается ставка на удержание квалифицированных кадров, своевременную оплату труда и создание имиджа «достойного работодателя».

### **2.3. Основные направления стратегии кадрового менеджмента предприятия**

В настоящее время компания находится на стадии зрелости. Основные черты стратегии управления персоналом на данной стадии в ООО «Старт-Гидромаш» могут быть охарактеризована следующим образом:

- Особое внимание уделяется контролю за стоимостью рабочей силы и повышению производительности труда.
- На данном этапе труднее обосновать расходы на обучение.
- Существуют напряженные отношения между сотрудниками.

Стратегии управления человеческими ресурсами в жизненном цикле ООО «Старт-Гидромаш» (стадия «Стабилизация») может быть охарактеризована следующим образом:

- Проблемы - Излишняя бюрократизация, отсутствие гибкости, снижение скорости принятия решений, низкая мотивация, отсутствие возможности карьерного роста, борьба между подразделениями, структурные конфликты.
- Подбор и адаптация - Подбор по четким профессиональным критериям, адаптация направлена на скорейшее освоение внутренних процедур и регламентов.
- Оценка и аттестация - Аттестация и оценка направлена на оценку индивидуальных достижений.
- Мотивация. - Создание единой политики в области материальной и нематериальной мотивации, оценка личного вклада.
- Обучение и развитие - Стандартизация процесса обучения, создание корпоративных университетов.

В целом эту стратегию можно охарактеризовать как стратегию «Прибыльности».

В этих условиях особое значение приобретают вопросы изучения особенностей персонала, методологию основания которого мы сформулировали в п. 1.3.

Вопросы анкеты направлены на анализ кадровой стратегии организации.

Мотивами выбора работы на предприятии для 34% респондентов является - улучшение материального положения. Данная ситуация типична для большинства предприятий поскольку основным фактором определяющим как эффективность труда работникам так и его целесообразность является именно материальное вознаграждение за труд. Для 13% респондентов важным оказались мотивы повышения по службе, а также улучшение условий организации труда (10%) и улучшение морально-психологического климата в коллективе. Также следует отметить, что достаточно большое количество респондентов (23%) в качестве альтернативных ответов предложили свои варианты. Для 7% - улучшение жилищных условий и для 3% - улучшение санитарно-бытовых условий (рис. 2.3).

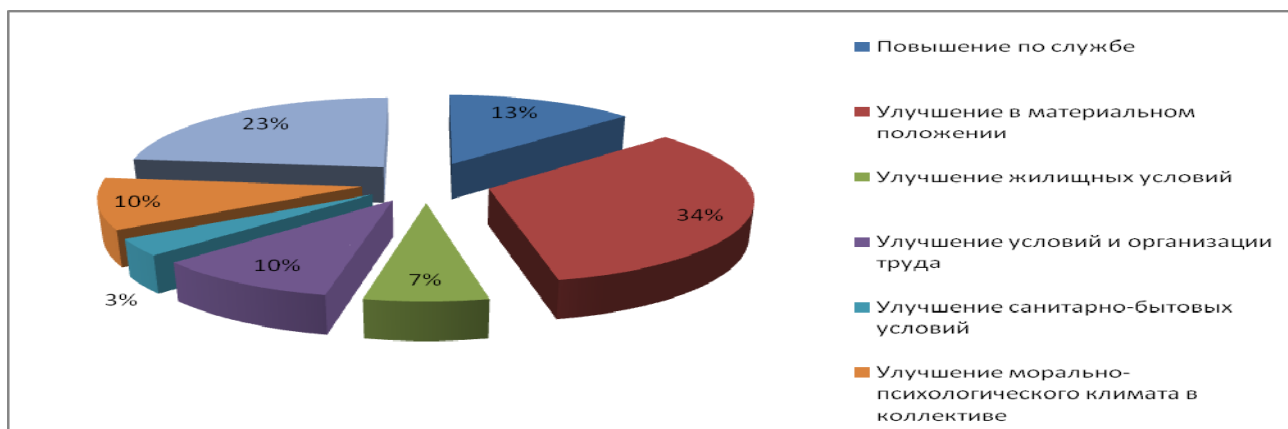


Рис. 2.3. Мотивы выбора работы

Для 30% респондентов работа на предприятии позволяет удовлетворить их насущные потребности в значительной степени. Для большинства же опрошенных труд на предприятии или не удовлетворяет их потребности не полностью - 20% - или не способен их удовлетворить совершенно - 37%. И 13% затруднились ответить на данный вопрос (рис. 2.4).

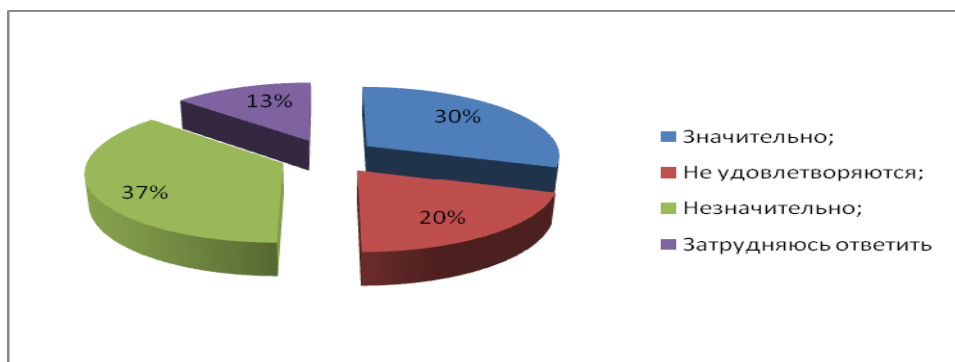


Рис. 2.4. Удовлетворение потребностей респондентов работой на предприятии

Данные ответы свидетельствуют о том, что большинство работников недовольны своей работой на предприятии. Основной причиной этого является или низкое материальное, или моральное удовлетворение, которые они получают со стороны предприятия.

Основным фактором производственной жизни в организации для 30% стал размер оплаты труда. В условиях современного кризиса и риска потери работы гарантии сохранения работы стали важны для 13% опрошенных.



Также для значительной части респондентов оказались важны факторы самореализации в рамках производственного процесса. Так по 10% опрошенных выбрали такие факторы как «Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности», «Возможность продвижения по службе», а также «Возможность проявить творчество и работе» (7%).

Фактор самореализации оказался даже более значимым для опрошенных, чем факторы социального порядка, такие как «хорошие отношения с коллегами» (7%) и «уважение авторитета признание заслуг» (7%). Это свидетельствует о том, что в организации существует группа лиц, которые стремятся проявить себя и добиться карьерного роста за счет повышения своей производительности (рис. 2.5).

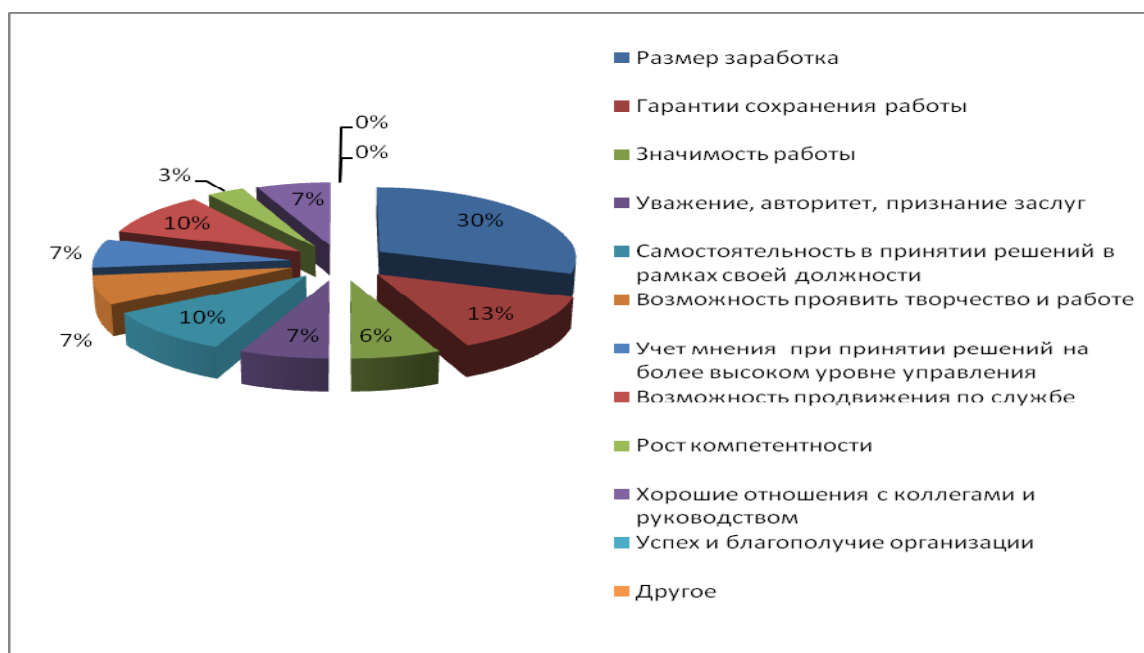


Рис. 2.5. Факторы производственной и социальной жизни предприятия

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

В целом данные ответы свидетельствует о том, что социальная среда организации достаточно стабильна, что является положительным фактором (рис. 2.6).

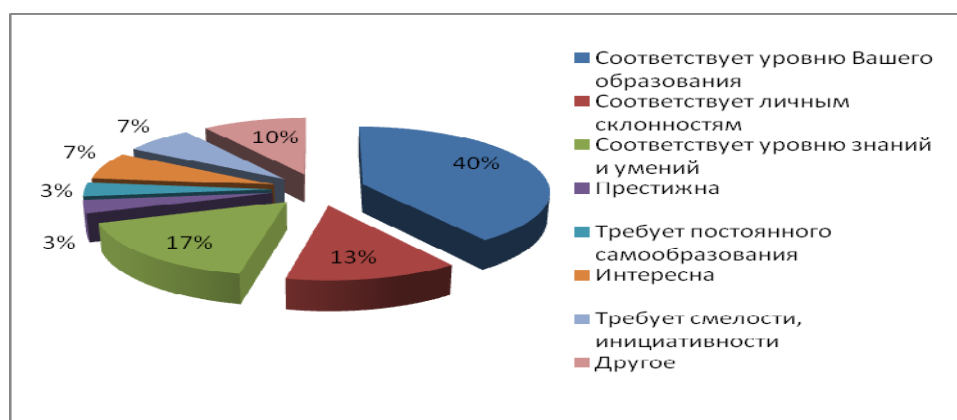


Рис. 2.6. Оценка занимаемой должности

Реальную перспективу карьерного роста на данном предприятии для себя видят 47% опрошенных. 33 % респондентов не видят перспективу карьерного роста и 20% затруднились ответить на этот вопрос (рис. 2.7).

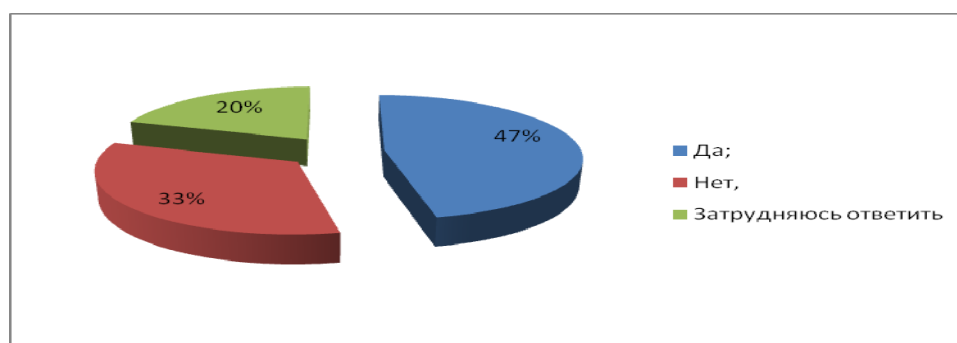


Рис. 2.7. Перспектива карьерного роста

Данные ответы свидетельствует о том, что организация не уделяет должного внимания кадровой политики в отношении управление карьерой.

Для 43% опрошенных - организация предоставляет мало возможностей для обучения и дальнейшего карьерного роста. Также 40% респондентов ответили, что в организации совершенно отсутствуют возможности для обучения. Только 17% опрошенных ответили, что организация предоставляет достаточно возможностей обучения. В основном это сотрудники, которые в течение года

проходили обучение на основе участия в семинарах организованных различными сторонними фирмами (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Возможности для обучения и повышения квалификации

Данные ответы респондентов свидетельствует о том, что руководство фирмы не уделяет внимания проблемам обучения и повышения квалификации как элементом кадровой стратегии организации.

Факторами для продвижения по службе для 33% является - знакомство с нужными людьми, которые способны повлиять на их карьеру. 23% - полагают, что продвижение по службе в организации может быть обеспечено хорошими результатами их личного труда и его высокой интенсивностью (17%). Также 13% опрошенных полагают, что в качестве основного фактора продвижении выступает инициативность и способность брать на себя ответственность, а также профессиональные знания и компетентность работников - 10% (рис. 2.9).

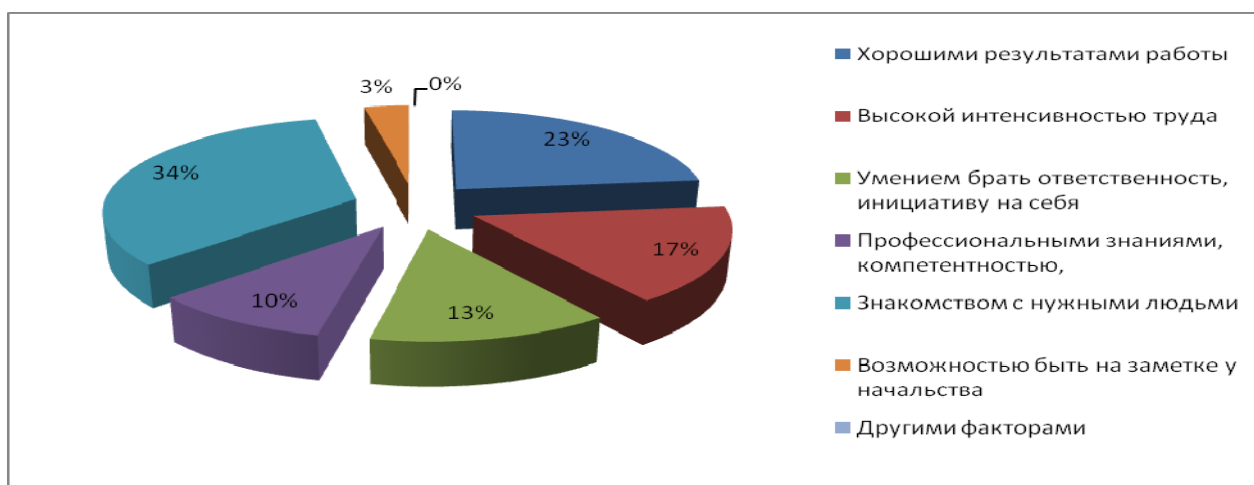


Рис. 2.9. Факторы, способствующие продвижению по службе в организации

В основном данные результаты связаны с тем, что основная часть респондентов, участвующих в опросе, проработали в организации относительно короткий срок и непосредственно не сталкивались лично с проблемой карьерного продвижения.

У 57% респондентов имеется устойчивое желание продвигаться вверх по служебной лестнице и они готовы предпринимать усилия для реализации этого. В то же время 33% респондентов устраивает существующее положение и они не готовы к совершенствованию своей деятельности для дальнейшего карьерного роста. 10% опрошенных затруднились ответить на этот вопрос или же они не видят прямой взаимосвязи между своими усилиями и дальнейшей карьерой (рис. 2.10).

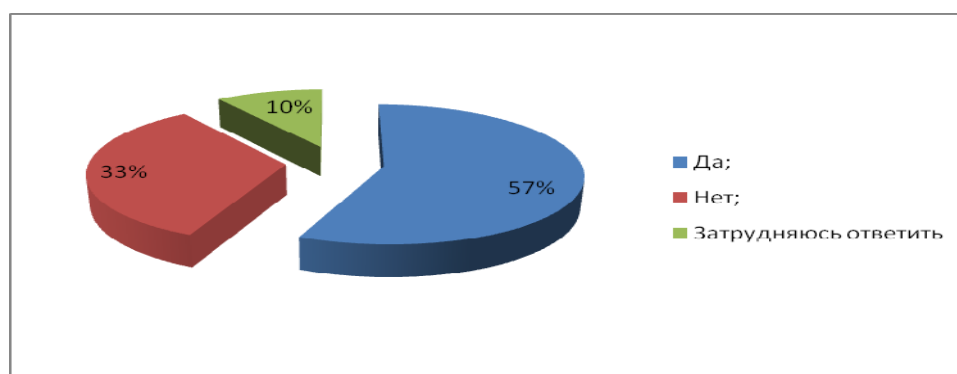


Рис. 2.10. Желание продвинуться по служебной лестнице

В результате исследования установлено, что 87 % опрошенных не участвует в выборе основных направлений деятельности предприятия. 7 % ответили, что их мнение чаще не учитывается, и по 3 % получили варианты "иногда учитывается" и "да, учитывается самым непосредственным образом" (рис. 2.11).

Выявлено, что на предприятии существует практика выполнения чужих должностных обязанностей. 43% респондентов отметили, что им приходилось выполнять работу за других сотрудников отдела, хотя это и не входило в их непосредственные обязанности. В целом данная тенденция способна негативно сказаться как на социально-психологическом климате в организации, так и на

производительности труда поскольку для значительной части сотрудников данная ситуация является проблематичной, поскольку требует для них значительных усилий (17%) и приводит к стрессу на рабочем месте (17%) (рис. 2.12).

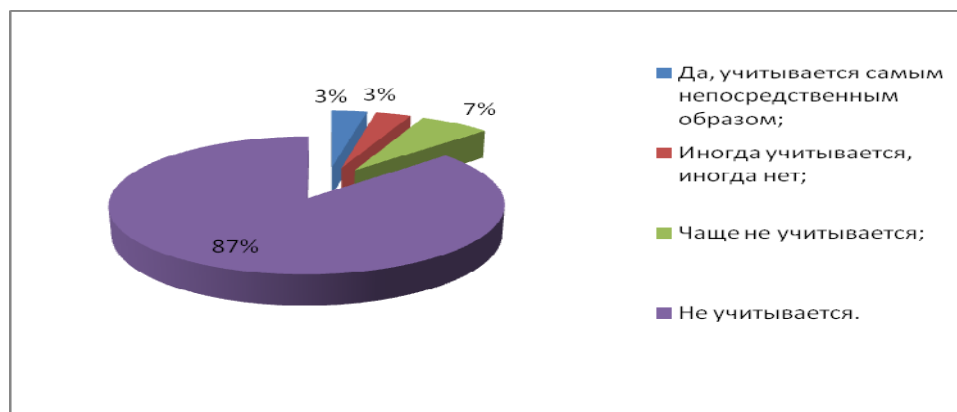


Рис. 2.11. Выбор направления деятельности предприятия

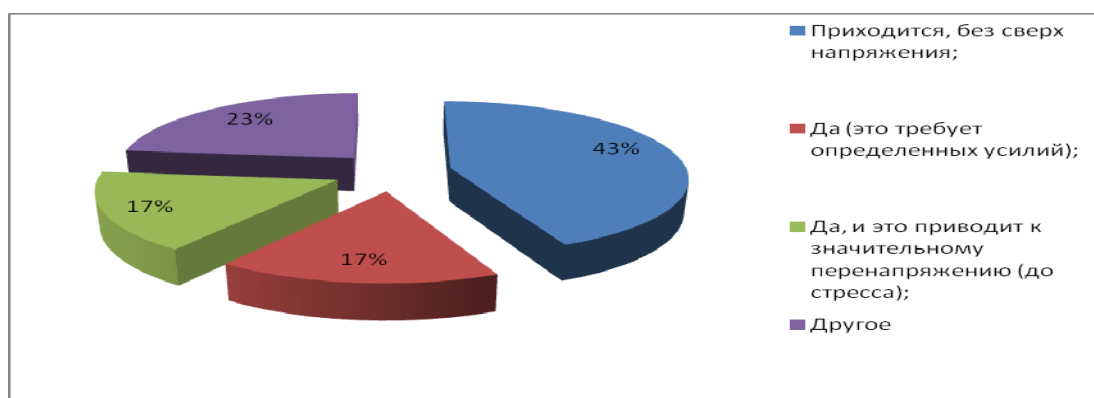


Рис. 2.12. Работа за других сотрудников

Причиной неправильной организации труда для 44% опрошенных является неправильное распределение обязанностей в отделах. Также 20% опрошенных полагают, что причина заключается в неправильном планировании работы, что в свою очередь также входит в компетенцию руководителей. 16% опрошенных полагает, что причина этого выражается в отсутствие четких должностных обязанностей сотрудников. 12% респондентов отметили недостаточную квалификацию отдельных работников. Руководство должно разрабатывать четкие регламенты организации труда, на которых должны опираться руководители структурных подразделений (рис. 2.13).

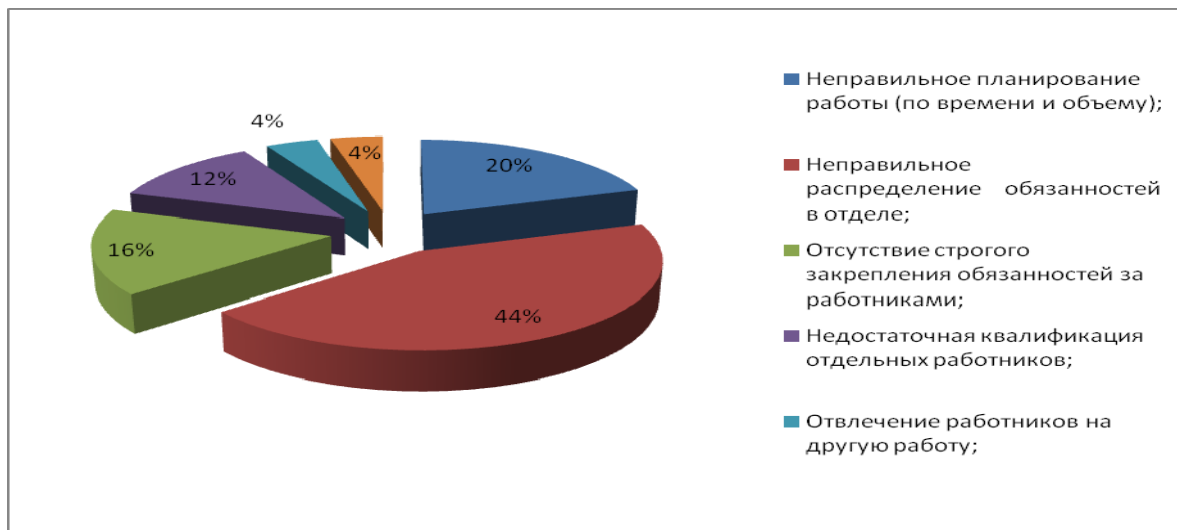


Рис. 2.13. Причины неправильной организации труда

По мнению 67% респондентов в организации отсутствует дефицит профессиональных руководителей. 20 % считают, что существует дефицит кадров руководителей и лишь 13% затруднились ответить на этот вопрос (рис. 2.14).

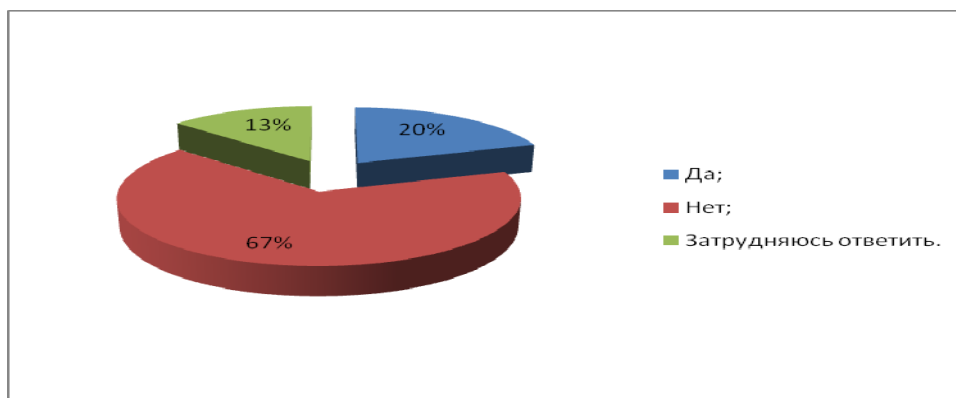


Рис. 2.14. Дефицит профессиональных руководителей

Таким образом для того чтобы нормализовать социально-психологический климат в коллективе, кадровая стратегия должна быть направлена на проведение аттестации руководителей низшего и среднего звена.

87% респондентов считают, что в организации не проводится оценка потребности в трудовых ресурсах. Только 13% опрошенных полагают, что руководители занимаются оценкой потребности в трудовых ресурсах (рис. 2.15).

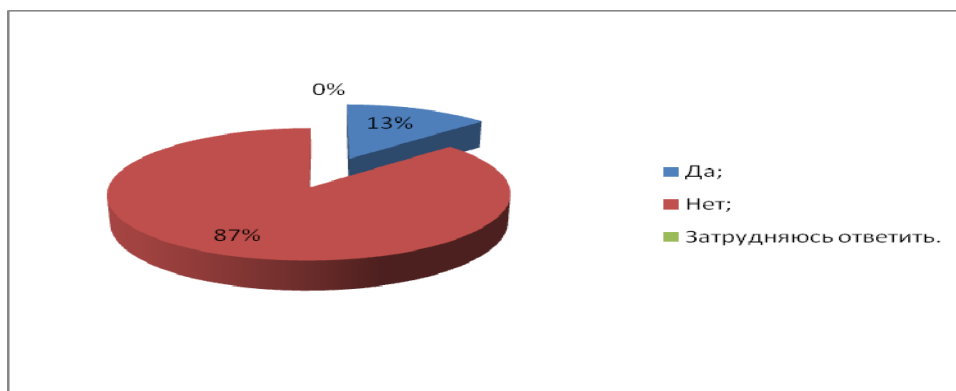


Рис. 2.15. Оценка потребности в трудовых ресурсах

Результатом данной политики является то, что в структурных подразделениях компании неправильно организована деятельность сотрудников, которая проявляется в чрезмерной загрузке или недогрузке отдельных работников.

По мнению 83% опрошенных, на данном предприятии имеются вакантные места и лишь 17% ответили отрицательно. Возможно, что руководство не информирует своих работников о наличии вакантных мест (рис. 2.16).

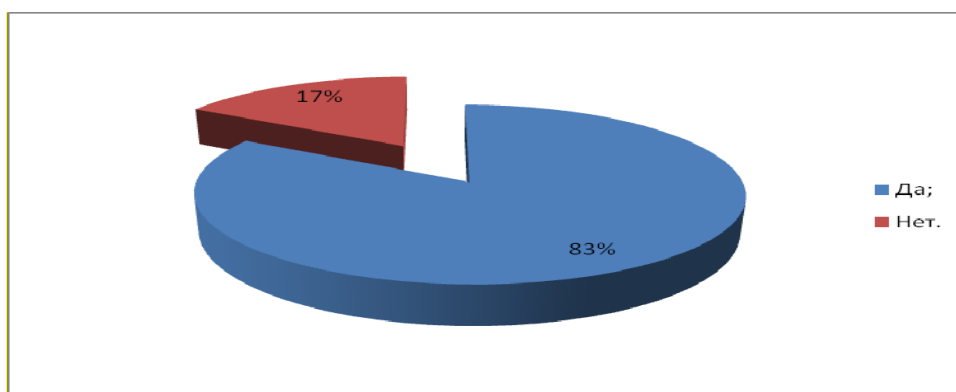


Рис. 2.16. Наличие вакантных мест на предприятии

Выявлено, что на данном предприятии происходили сокращения персонала, об этом свидетельствуют ответы 67% респондентов. 20% опрошенных ответили отрицательно и лишь 10% затруднились ответить (рис. 2.17).

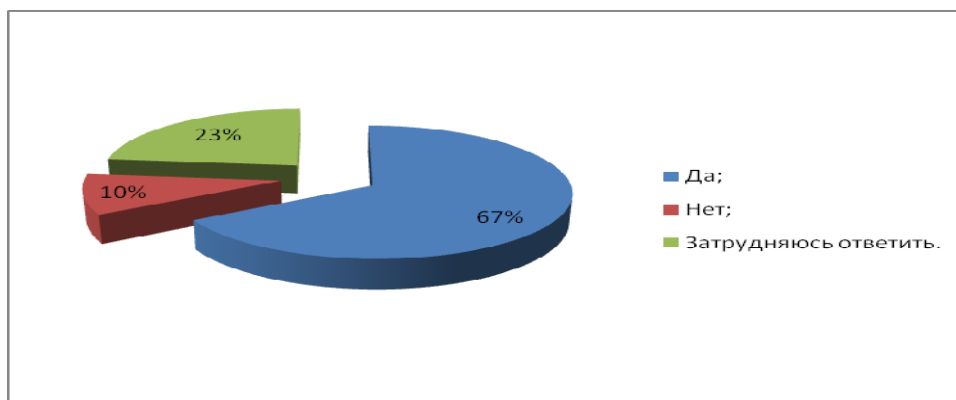


Рис. 2.17. Сокращения персонала из числа руководителей и специалистов

Данная работа может быть хорошим стимулом для повышения производительности труда на основе карьерного роста.

Критериями, оказывающими влияние на планирование численности персонала, по мнению 70% являются планируемые объемы производства, по мнению 20% являются изменения в технике и технологии производства. 7% считают, что это экологическая обстановка в регионе (рис. 2.18).

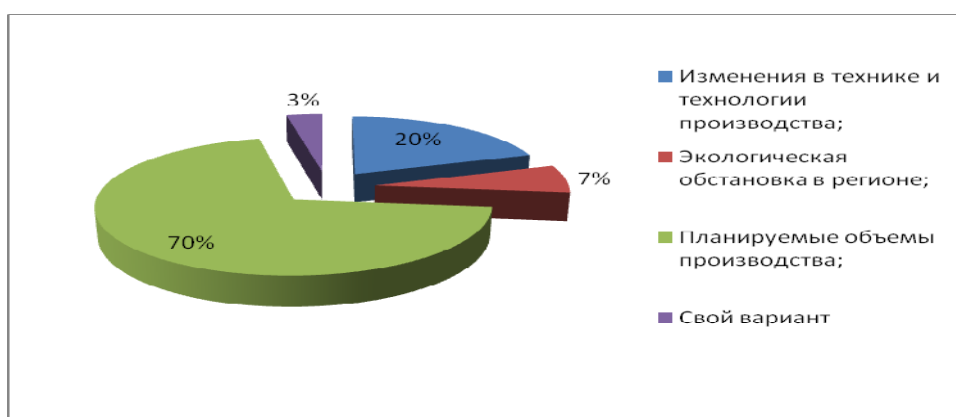


Рис. 2.18. Критерии планирования численности персонала

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



какими методами привлечения персонала на предприятие пользуется руководство. Поэтому мнения респондентов так разделились (рис. 2.19).



Рис. 2.19. Методы привлечения кандидатов

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

На предприятии практически не используются современные методы отбора кадров связанных с использованием ролевых игр (3%) и психологическое тестирование - 7% (рис. 2.20).

Организация при принятии окончательного решения о найме должна ориентироваться на испытательный срок, который, по мнению 50% опрошенных, очень эффективен и важен. Также его полезность в той или иной степени подтверждают 34% опрошенных.

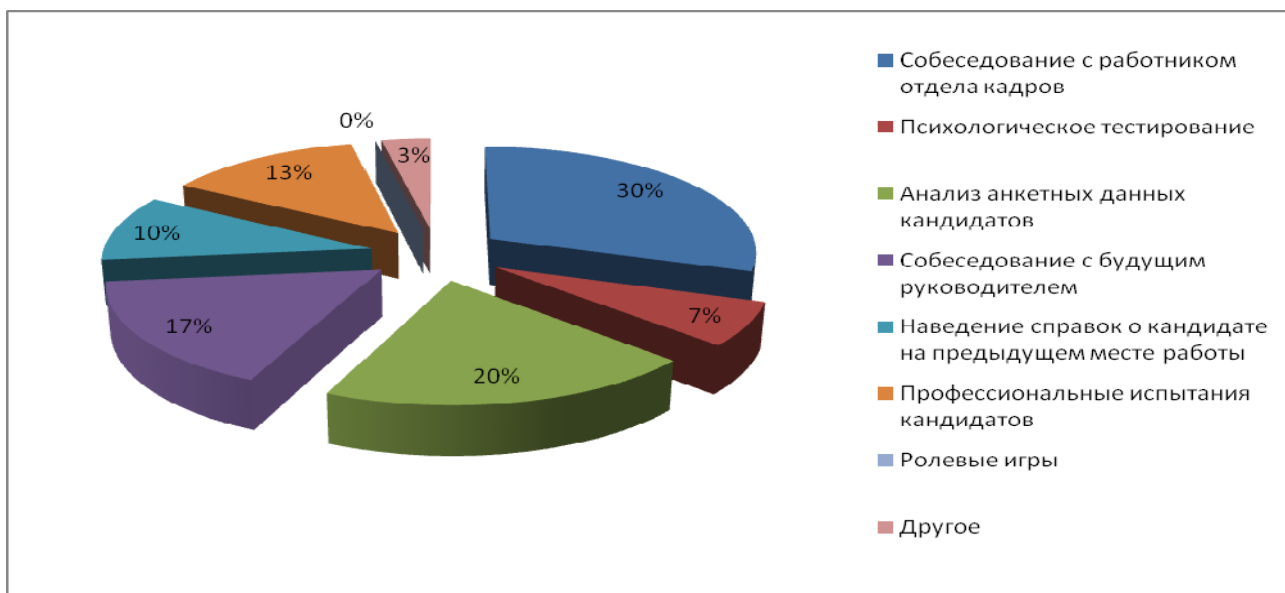


Рис. 2.20. Методы отбора кандидатов

Только 13% респондентов считают, что испытательный срок малоэффективен и не оказывает существенного влияния на вхождение и адаптацию работника в организации - 3% (рис. 2.21).

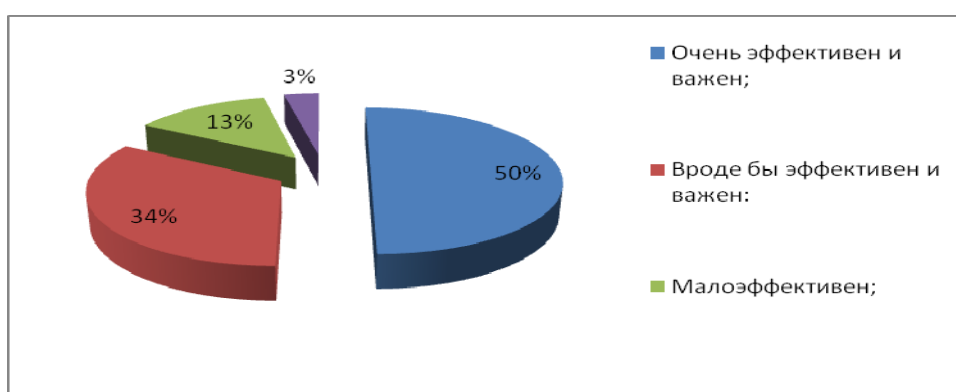


Рис. 2.21. Эффективность испытательного срока

Организация проводит достаточно закрытую кадровую политику или не проводит совсем, в области информированности работников о наличии кадрового резерва. Именно этим может быть объяснена 67% процентов респондентов не обладает информацией о существующем или отсутствующем в организации кадровым резервом, 13% считают, что данного резерва не существует. Лишь 20% ответили, что резерв на найм персонала на данном предприятии существует (рис. 2.22).

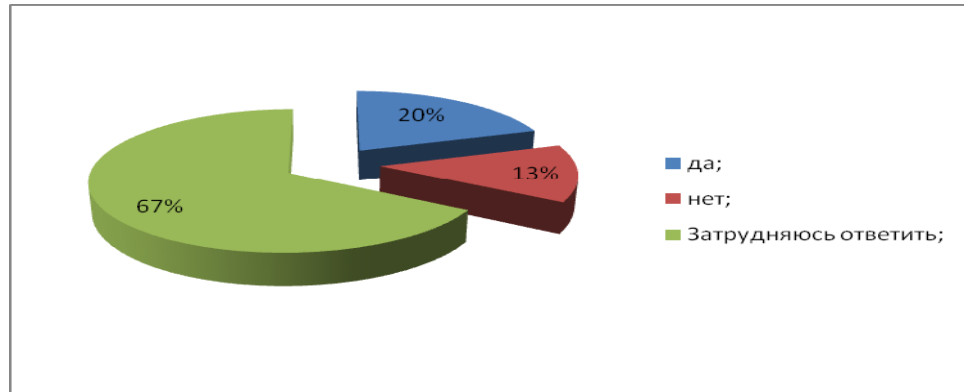


Рис. 2.22. Кадровый резерв

Для того чтобы изменить данные представления со стороны работников, руководители должны разработать в рамках кадровой стратегии программу служебного и профессионального продвижения, которая должна будет ориентироваться прежде, всего на личные и профессиональные качества сотрудников, при принятии решения об их выдвижении на руководящие должности.

Результаты мониторинга сотрудников организации позволили выявить положительные моменты в организации кадрового менеджмента в ООО "Старт-Гидромаш":

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

Однако, были выявлены и недостатки в системе кадрового менеджмента ООО "Старт-Гидромаш":

1. 25% опрошенных недовольны своей работой на предприятии, основной причиной чего является или низкое материальное или моральное удовлетворение, которое они получают со стороны предприятия.

2. По мнению 43% опрошенных - организация предоставляет мало возможностей для обучения и дальнейшего карьерного роста, при этом 40% респондентов считают, что в организации совершенно отсутствуют возможности для обучения.

3. 43% респондентов отметили, что руководство фирмы не уделяет внимания проблемам обучения и повышения квалификации, как важному элементу кадровой стратегии организации.

4. Выявлено, что на предприятии существует практика выполнения чужих должностных обязанностей. 43% респондентов отметили, что им приходилось выполнять работу за других сотрудников отдела, хотя это и не входило в их непосредственные обязанности.

5. Причиной неэффективной организации труда для 44% опрошенных является неправильное распределение обязанностей в отделах. Также 20% опрошенных полагают, что причина заключается в неправильном планировании работы, что в свою очередь также входит в компетенцию руководителей.

В настоящее время компания находится на стадии зрелости. Основные черты стратегии управления персоналом на данной стадии в ООО «Старт-Гидромаш» представлены в п.п. 2.3. Стратегии управления человеческими ресурсами в жизненном цикле ООО «Старт-Гидромаш» (стадия «Стабилизация») может быть охарактеризована как стратегия «Прибыльности».

### 3. РАЗВИТИЕ НАПРАВЛЕНИЙ СТРАТЕГИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО "СТАРТ-ГИРОМАШ"

#### 3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии кадрового менеджмента предприятия

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

На основании результатов проведенного анализа необходимо сформулировать основные стратегические цели предприятия, на основании которых будут сформулированы стратегические цели управления персоналом (табл. 3.1.)

Таблица 3.1

Стратегические цели управления ООО «Старт-Гидромаш»

Стратегические цели предприятия	Мероприятия
1	2
1. Рост прибыли предприятия	1. Партнёрство с банком или финансовой организацией для реализации строительных и финансовых проектов 2. Открытие кредитных линий в банках
2. Увеличение выручки	1. Открытие региональных представительств 2. Проведение рекламы, презентации 3. Выход на новый рынок 4. Расширение доли компании на наиболее перспективных сегментах
3. Снижение себестоимости, улучшение качества производства, своевременная поставка, выполнение договорных обязательств	1. Модернизация парка техники 2. Плотная интеграция с заводами строительных материалов и получение больших скидок
4. Сглаживание фактора сезонности производства	1. Нахождение дополнительных заказов на время сезонных простоев 2. Нахождение рынков сбыта в других регионах, на время межсезонных простоев

Для формулирования стратегических целей управления персоналом организации необходимо провести анализ существующей системы управления персоналом на ООО «Старт-Гидромаш».

Рассмотрим функции службы персонала ООО «Старт-Гидромаш»: обеспечение потребности в персонале; адаптация персонала; обучение персонала; аттестация/оценка персонала; социальный климат.

Показатели эффективности выполнения функции – процент удовлетворенности сотрудников:

1. условиями труда; 60% сотрудники удовлетворены условиями труда, чаще всего сотрудников не устраивают бытовые условия.
2. условиями оплаты; 20%. Это неудовлетворительный уровень показателя, сотрудники не довольны нестабильностью получаемых доходов от производства.
3. социальными льготами; 100%, предприятие поощряет инициативу работников, премирует работников, оплачивает материальную помощь отдельным работникам и организует праздничные мероприятия для сотрудников организации и их семей.
4. профессиональным развитием. 65%. Нет дополнительной финансовой возможности отправлять работников на повышение профессионального уровня.

Проведенный анализ существующей системы управления персоналом на ООО «Старт-Гидромаш» позволяет сформулировать стратегические цели управления персоналом предприятия и рассмотрен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Стратегические цели управления персоналом ООО «Старт-Гидромаш»

Стратегические цели управления персоналом	Мероприятия
1	2
1. Повышение удовлетворенности сотрудников условиями оплаты труда	1. Пересмотр коэффициентов, влияющих на переменную часть заработной платы сотрудников
2. Повышение квалификации рабочих предприятия на всех уровнях	1. Организация системы повышения квалификации сотрудников, ориентированной на практические аспекты работы;
3. Формирование готовности персонала к обучению и освоению новых видов производства	1. Организация встреч и обучающих лекций между руководством и рабочим персоналом предприятия

1	2ф
4. Поиск специалистов отвечающих требованиям необходимой квалификации и потребностям организации	1. Повышение эффективности работы по найму персонала за счет использования новых каналов поиска сотрудников
5. Формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников	1. Проведение своевременной оценки работы сотрудников; 2. Проведение аттестации всех сотрудников предприятия, отказ от выборочной аттестации; 3. Найм новых сотрудников

Схема стратегии управления персоналом рассмотрена на рисунке 3.1.

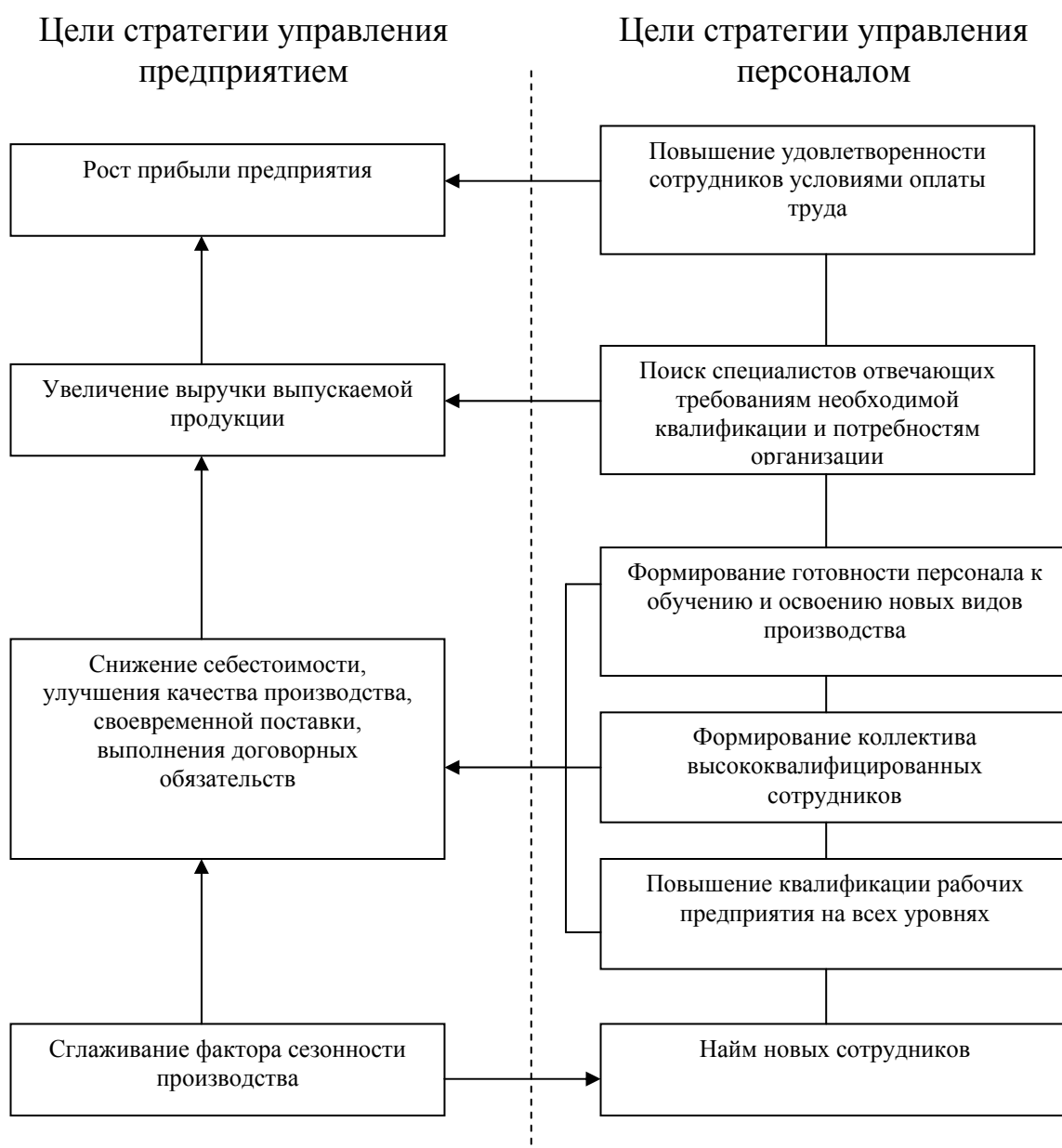


Рис. 3.1. Стратегия управления персоналом ООО «Старт-Гидромаш»

Взаимосвязь целей управления предприятием со стратегическими целями управления персоналом, рассмотрена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Взаимосвязь целей управления предприятием со стратегическими целями управления персоналом ООО «Старт-Гидромаш»

Стратегические цели управления предприятием	Мероприятия	Стратегические цели управления персоналом	Мероприятия
1. Рост прибыли предприятия	1. Партнёрство с банком или финансовой организацией для реализации строительных и финансовых проектов 2. Открытие кредитных линий в банках	1. Повышение удовлетворенности сотрудников условиями оплаты труда	1. Пересмотр коэффициентов, влияющих на переменную часть заработной платы сотрудников.
2. Увеличение выручки выпускаемой продукции	1. Открытие региональных представительств 2. Проведение рекламы, презентации объектов производства 3. Выход на областной рынок производства 4. Расширение доли компании на наиболее перспективных сегментах: Промышленно-складское строительство; Торгово-развлекательные комплексы	2. Поиск специалистов отвечающих требованиям необходимой квалификации и потребностям организации	1. Повышение эффективности работы по найму персонала за счет использования новых каналов поиска сотрудников
3. Снижение себестоимости, улучшения качества производства, своевременной поставки, выполнения договорных обязательств	1. Модернизация парка строительной техники 2. Плотная интеграция с заводами строительных материалов и получение больших скидок	3. Формирование готовности персонала к обучению и освоению новых видов продукции	1. Организация встреч и обучающих лекций между руководством и рабочим персоналом предприятия



1	2	3	4
		4. Повышение квалификации рабочих предприятия на всех уровнях	1. Организация системы повышения квалификации сотрудников, ориентированной на практические аспекты работы
		5. Формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников	1. Проведение своевременной оценки работы сотрудников; 2. Проведение аттестации всех сотрудников предприятия, отказ от выборочной аттестации
4. Сглаживание фактора сезонности производства	1.Нахождение дополнительных заказов на время сезонных простоев 2.Нахождение рынков сбыта в других регионах, на время межсезонных простоев (Ростов-на Дону, Москва, Нижнекамск и др.)	6. Найм новых сотрудников	1. Организация найма новых сотрудников по новым направлениям производства

Таким образом, проведенный анализ показал, что сотрудники и руководство компании не удовлетворены результатами существующей системы повышения квалификации. В силу специфики деятельности предприятия предлагается заменить выездные обучающие семинары на внутреннее обучение на территории работодателя с использованием внешних бизнес-тренеров. Приглашенные специалисты смогут организовать более эффективную программу обучения, ориентированную на потребности конкретной компании, при этом появится возможность задействовать максимальное количество сотрудников в обучающих программах.

### **3.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию отдельных направлений развития кадровой стратегии в ООО «Старт-Гидромаш»**

Сейчас, идет попытка выстроить кадровую структуру, опирающуюся на социально-психологические методы управления, создается мотивационный пакет, идет изучение удовлетворенности трудом работников посредством анкетирования и соц. опросов. Поддерживаются отношения с СПТУ и профтехучилищами, руководство готово оплачивать обучение сотрудников, но они должны будут отработать 3 года на данном предприятии после окончания вуза. В связи с тем, что более 50% работников предпенсионного и пенсионного возраста, необходимо работать над притоком в коллектив молодых специалистов и в том числе рабочих профессий. Должны быть усовершенствованы программы адаптации, введения в должность, программы помогающие созданию соответствующего психологического климата в организации, помогающие делегировать полномочия и развивающие ответственность у сотрудников за выполнение своей работы и оказываемые услуги.

Принимая во внимание результаты оценки эффективности системы управления персоналом, а также потребность в обучении и развитии молодых сотрудников (совершенствование процесса адаптации), было внесено предложение о разработке новой, более совершенной структуры управления персоналом по функциональному типу, включающую два новых отдела: отдел профессионального развития и переподготовки кадров и отдел подбора и оценки персонала.

Таким образом, организационная структура Дирекции по персоналу будет выглядеть следующим образом (рис. 3.2).

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

- подготовка аналитических и информационных материалов по вопросам кадров и кадровой политики;

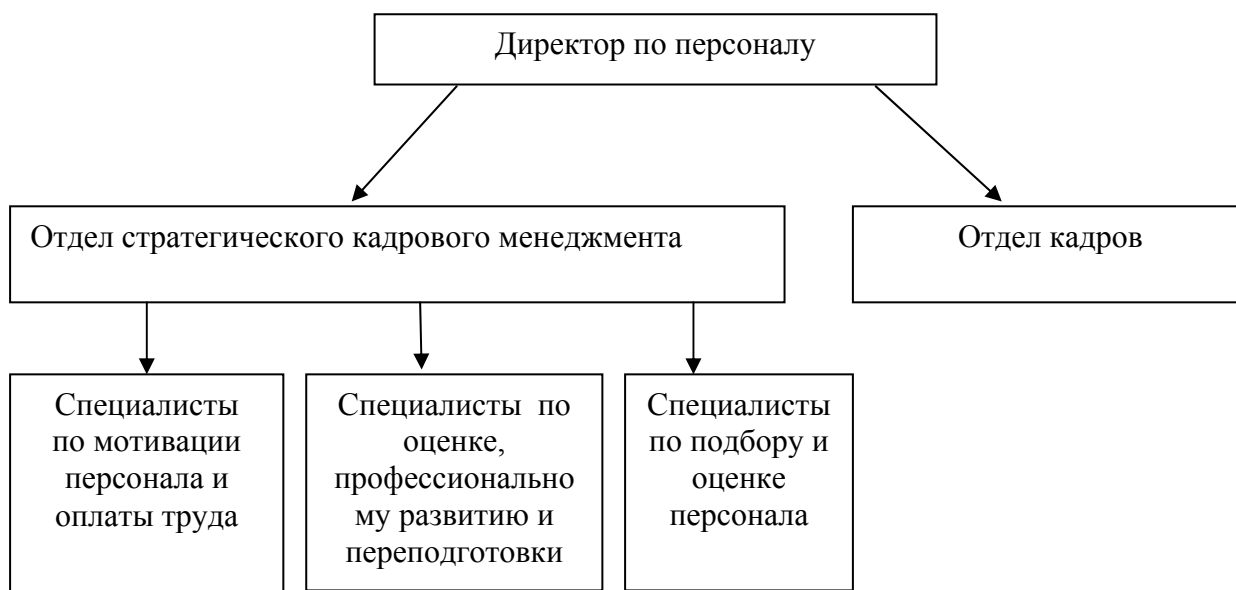


Рис. 3.2. Усовершенствованная организационная структура Дирекции по работе с персоналом

- мониторинг и отчетность по исполнению планов, программ, проектов нормативных правовых актов в установленной сфере деятельности;
- организация работы с кадровым резервом и его эффективное использование;
- обеспечение повышения квалификации;
- обеспечение безопасности персональных данных при их обработке в установленной сфере деятельности;
- осуществление ведомственного контроля за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права.

Хотелось бы отметить, что для данной структуры, как в прочем и для предприятия в целом, было бы целесообразно выделить блок социально-направленных подразделений в отдельную структуру, возможно, дочернее предприятие. Такое решение позволило бы данным подразделениям не только обслуживать сотрудников ООО «Старт-Гидромаш», но и иметь самостоятельный доход из других источников (население, другие организации).

Отдел профессионального развития и переподготовки должен сочетать в себе несколько направлений обучения, которые обусловлены разными задачами (рис. 3.3).

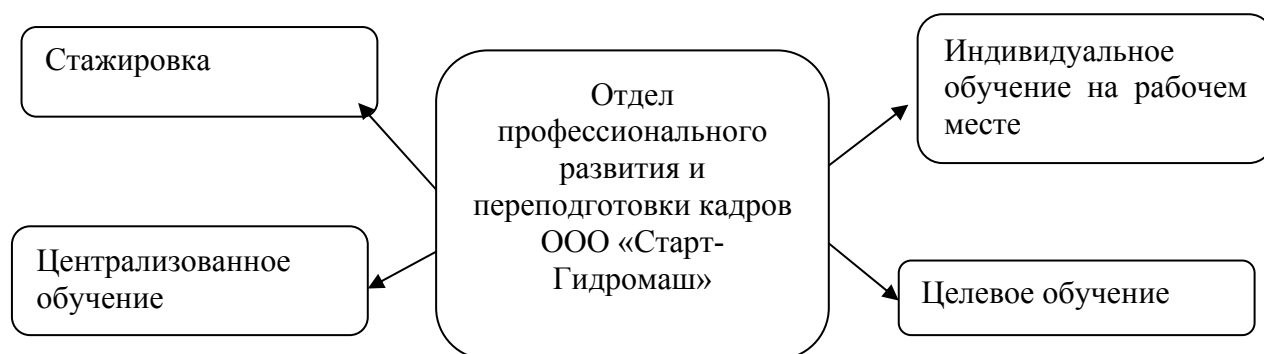


Рис. 3.3. Система подготовки и повышения квалификации персонала ООО «Старт-Гидромаш»

Для отдела подбора и оценки персонала необходимо использовать современные оценочные процедуры, например, специальную систему методик оценки личностных и мотивационных факторов (Центр Оценки), дающих более 60% гарантии правильности принимаемого решения.

Также Центр Оценки может помочь для определения потенциала «перспективных» сотрудников (возможно, это будут кандидаты в кадровый резерв) и на основании полученных результатов разрабатывать индивидуальные программы обучения, по развитию конкретных управленческих компетенций.

Также задачами данного отдела являются:

- получение дополнительной поддержки в реализации процесса приема и увольнения;
- помощь менеджерам компании в распределении между работниками функций, в устранении несогласованностей между объемом обязанностей и прав, в разработке мер по профилактике стрессов, связанных с переутомлением, недостатком опыта, квалификации и пр.

Таким образом, на основе анализа можно сделать следующие выводы: объем услуг незначительно, но вырос; несмотря на высокую текучесть кадров и снижение численности персонала производительность труда выросла.

В этой ситуации целесообразно сконцентрировать внимание на таких направлениях развития компании в области кадровой стратегии как: усовершенствование организационной структуры Дирекции по работе с персоналом и системы подготовки и повышения квалификации персонала ООО «Старт-Гидромаш»

### **3.3. Оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

Создание отдела профессионального развития и переподготовки кадров позволит предприятию иметь непрерывный процесс подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников. Приведенные направления обучения малозатратны с точки зрения финансов, так как являются частью корпоративного (внутреннего) обучения и достаточно эффективны с точки зрения отдачи (быстрое обучение, повышение уровня квалификации).

Рассчитаем экономический эффект от изменения организационной структуры Дирекции по персоналу.

Для расчета предполагаемых доходов, мы возьмем показатель 2015 года по объему оказываемых услуг (V), он составил 389 623 000 рублей.

Хотелось бы отметить, что в капитальные затраты попала и заработная плата работников, которые заняты не на производстве, а именно на проекте (т.е. это может быть оплата не в соответствии с занимаемой должностью, а в соответствии с выполняемым видом работ), т.е. она проходит как единовременная затрата по данному проекту.

Также помимо отчислений на социальное страхование, нами будет использован коэффициент, учитывающий отчисления на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний (т.к. вид экономической деятельности нашей компании принадлежит к 14 классу профессионального риска, то коэффициент соответственно будет 1,5 в соответствии с законом от 22.12.15 № 179-ФЗ).

Для того чтобы убедиться, что разработанные предложения действительно помогут предприятию выйти на новый качественный уровень и получить дополнительную выручку рассмотрим соотношение затрат и предполагаемых доходов (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Экономическая эффективность при внедрении разработанных предложений

Наименование показателей затрат на разработку предложений	Формула расчета	Значение (руб.)
1	2	3
<b>Капитальные затраты</b>		
Затраты на создание отдела профессионального развития и переподготовки кадров (подбор персонала)	$Z1=(Zi \times Ci \times M) \times Kд \times Kс/с + Zi \times Kс/нс + Zпр$ $Zi$ - з/п $i$ -го работника, занятого в проекте $Ci$ - число занятых в проекте $M$ - число месяцев проектирования $Kд$ - коэффициент, учитывающий дополнительную з/п $Kс/нс$ - коэффициент, учитывающий отчисления на страхование несчастных случаев $Kс$ - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование $Zпр$ – другие расходы (оплата кадровым агентствам)	$Z1 = (9\ 000 \times 2 \times 1) \times 1 \times 1,3 + (9\ 000 \times 2 \times 1) \times 1,5\% + 25\ 000 = 48\ 670$
Затраты на создание отдела по подбору и оценке	$Z2=(Zi \times Ci \times M) \times Kд \times Kс/с + Zi \times Kс/нс + Zпр$ $Zi$ - з/п $i$ -го работника, занятого в проекте $Ci$ - число занятых в проекте $M$ - число месяцев проектирования $Kд$ - коэффициент, учитывающий дополнительную з/п $Kс/нс$ - коэффициент, учитывающий отчисления на страхование несчастных случаев $Kс$ - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование $Zпр$ – другие расходы (оплата кадровым агентствам)	$Z2=(9\ 000 \times 3 \times 1) \times 1 \times 1,3+(9\ 000 \times 3 \times 1) \times 1 \times 1,5\%+12\ 000 = 47\ 505$

1	2	3
Капитальные вложения в управление, связанные с организацией отделов	$Z3=K1+K2+K3-K4$ K1 - затраты на приобретение носителей информации K2 – затраты на технические средства K3 – транспортные затраты, аренда помещения K4 – стоимость высвобождающихся технических средств управления	30 000
Итого капитальные затраты		126 175
Текущие затраты		
Канц. и типограф. Расходы, связанные с деятельностью отделов		10 000
Итого текущие затраты		10 000
Итого затраты (текущие + капитальные)		988 295
Доходы от реализации мероприятий		
Предположительные доходы от создания двух отделов	$Эс=V*K$ V - объем услуг K - коэффициент, учитывающий прирост производительности труда, после внедрения предложений	$389\,623\,000 \times 0,005 = 1\,948\,115$
Итого доходы от совершенствования структуры Дирекции по персоналу за год		1 948 115 руб.

Таким образом, из приведенных расчетов видно, что создание отделов составляет практически 50% от предполагаемых доходов. К тому же оплата сотрудников не закончится через год, а будет постоянной до тех пор, пока отделы будут существовать.

Но помня о том, что данные структуры являются частью организации, речь идет просто о перераспределении средств от высвобождения персонала на оптимизацию организационной структуры Дирекции по персоналу.

Хотелось бы отметить, что экономический эффект от переподготовки персонала и его профессионального развития будет значительно выше и сможет окупить не только затраты на содержание двух отделов, но и обеспечит предприятию повышение доходности с помощью модернизации производства, повышения качества и увеличения количества выпускаемой продукции.

## ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

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

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

2. Установлено, что термины «кадровая политика» и «стратегия кадрового менеджмента» соответствуют разным стадиям развития менеджмента и разным парадигмам управления. И кадровая политика, и стратегия управления человеческими ресурсами базируются на определенной кадровой концепции, отражающей парадигму управленческого мышления, уровень зрелости и компетентности менеджмента организации.

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

4. Разработаны методические подходы к исследованию, в основу которых положена специально-разработанная анкета, состоящая из 26 вопросов, цель



который проанализировать состояние кадровой политики на предприятии и определить основные направления стратегии кадрового менеджмента предприятия.

5. Установлено, что объект исследования - ООО НПП «Старт-Гидромаш» - передовое производственное предприятие, которое выпускает промышленное оборудование для организаций, занимающихся добычей и переработкой газа и нефтепродуктов, а также химических комбинатов. Основным направлением деятельности ООО НПП «Старт-Гидромаш» является разработка и производство электронасосных агрегатов с магнитной муфтой торговой марки Villina.

6. В настоящее время ООО НПП «Старт-Гидромаш» находится на стадии зрелости. Основные черты стратегии управления персоналом на данной стадии в ООО «Старт-Гидромаш» представлены в п.п. 2.3. Стратегии кадрового менеджмента в жизненном цикле ООО «Старт-Гидромаш» (стадия «Стабилизация») может быть охарактеризована как стратегия «Прибыльности».

7. Результаты мониторинга сотрудников организации позволили выявить положительные моменты в организации кадрового менеджмента в ООО "Старт-Гидромаш": для большинства опрошенных (57%) работа на предприятии либо не удовлетворяет их потребности, либо удовлетворяет не полностью. 40% респондентов оценивают занимаемые ими в настоящее время должности, как соответствующие их уровню образования. По мнению 47% респондентов в организации существуют возможности для карьерного роста, которые могут реализовать работники данного предприятия. Критериями, оказывающими влияние на планирование численности персонала, по мнению 70% являются планируемые объемы производства, по мнению 20% являются изменения в технике и технологии производства.

8. На основании результатов проведенного мониторинга были предложены следующие рекомендации в рамках стратегии кадрового менеджмента: программа улучшения качества производства; проведение рекламы, презентации объектов производства; модернизация парка строительной техники; выход на областной рынок производства; нахождение дополнительных заказов на время сезонных

простоев; необходимо расширять долю компании на наиболее перспективных сегментах; повышение квалификации рабочих предприятия на всех уровнях; формирование лояльности сотрудников.

9. Разработана стратегия управления персоналом в ООО «Старт-Гидромаш», ориентированная на повышение удовлетворенности сотрудников условиями оплаты труда и системой обучения, организованной на предприятии, а также направленной на снижение затрат в области управления персоналом и повышения эффективности этой системы в целом путем проведения таких мероприятий как:

- Пересмотр коэффициентов, влияющих на переменную часть заработной платы сотрудников.
- Повышение эффективности работы по найму персонала за счет использования новых каналов поиска сотрудников.
- Организация системы повышения квалификации сотрудников, ориентированной на практические аспекты работы.
- Организация найма новых сотрудников по новым направлениям производства.

10. Повышение эффективности работы службы персонала в ООО «Старт-Гидромаш» в первую очередь связано с оптимизацией структуры управления персоналом, появилось два новых отдела, также произошло функциональное разделение по отделам. Предложенная программа деятельности для отдела профессионального развития и переподготовки кадров будет способствовать повышению квалификации персонала организации, а также освоению персоналом новых видов деятельности, что в свою очередь будет способствовать развитию организации. Использование при подборе и оценке новых технологий позволит отделу подбора и оценки повысить качество подбора персонала, а это в свою очередь позволит снизить уровень текучести и стабилизировать численность.

Деятельность созданных отделов позволит подготовить «универсальных» сотрудников, способных осваивать новые технологии производства и выводить организации на новый качественный уровень; сформировать и развивать

управленческий резерв предприятия, что позволит организации иметь собственные управленческие ресурсы и минимизировать затраты на поиск сотрудников на внешнем рынке. Следовательно, все звенья имеют точно очерченные задачи. Можно сказать, что оптимизация структуры может положительно отразиться на работе измененных подразделений, как экономически, так и производственно.

11. Дана оценка эффективности предложенных мероприятий, свидетельствующая о том, что доходы от совершенствования структуры Дирекции по персоналу за год составит 1 948 115 руб., что готовит о целесообразности разработанных мероприятий.

В заключении хотелось бы отметить, что мероприятия, связанные с совершенствованием системы управления персоналом дают эффект, выражающийся, как правило, в повышении удовлетворенности трудом, создании комфортного психологического климата в коллективе и вследствие этого, повышения производительности труда.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1-4. – М.: АСТ, 2015. – 560 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. –М.: Проспект, 2014.- 208с.
3. Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2010 г. (ред. от 06.04.2014) // Собрание законодательства РФ. – 12.04.2014. – № 17.
4. Федеральный закон от 30.04.2011 № 56-ФЗ (ред. 11.07.2014) « О дополнительных страховых взносах на накопительную часть трудовой пенсии и государственной поддержке формирования пенсионных накоплений»
5. Федеральный закон от 24.07.2012 № 212-ФЗ « О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации...»
6. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Утвержден Постановлением Министерства труда Российской Федерации от 21.08.1998г. № 37 – 2011г.
7. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. Утвержден Постановлением Государственного комитета СССР по труду и социальным вопросам и Секретариатом ВЦСПС от 31.01.1985г. № 31/3-30 – 2012г.
8. Аганбегян, А.Г. Один в поле не воин. Советы по управлению компаниями, фирмами, предприятиями [текст] // ЭКО. - 2013. - № 9. - С.102-112.
9. Агеева Н.Г. Стратегическое управление наукоемким предприятием: (адаптация к динамичным изменениям внешней среды). - М.: МАИ-Принт, 2013. - 383с. - (Научная библиотека).
10. Алехина, О. Управление промышленным предприятием: стратегический и оперативный аспекты [текст] / О.Алехина, Ф.Удалов, Д.Губанов // Проблемы теории и практики управления - 2015. - № 3. - С.82-88.

11. Алешин, В.И. Научно-интеллектуальный капитал в управлении современной организацией [текст] // Социально-гуманитарные знания. - 2014. - № 6. - С.267-277.
12. Арзуманова Т.И. Экономика и планирование на предприятиях торговли и питания: учеб. пособие / Т.И Арзуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2013. - 272 с.
13. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами; перевод с англ. М.: ИНФРА-М, 2012. - 328 с.
14. Базарова, Л.А. Технология управления устойчивым развитием промышленных предприятий [текст] / Л.А.Базарова, С.А.Бондарев // Микроэкономика. - 2014. - № 5. - С.53-57.
15. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Берман Б., Эванс Дж. Р. - 8-е изд., пер. с англ. -М.: Изд. дом «Вильямс», 2012. - 270с.
16. Бланк И А. Управление торговым предприятием. -М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКМОС, 2014. - 189 с.
17. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. - М.: ИНФРА-М, 2005.
18. Бром, А.Е. Современные методы управления предприятием [текст] / А.Е.Бром, Л.С.Гоголина // Микроэкономика. - 2014. - № 2. - С.66-70.
19. Валеева, Р.Р. Анализ системы управления организацией: структурно-проблемный подход [текст] // Инновации. - 2013. - № 10. - С.118-126.
20. Васильков, Ю.В. Система менеджмента рисков как инструмент управления экономикой предприятия [текст] / Ю.В.Васильков, Л.С.Гущина // Методы менеджмента качества. - 2015. - № 2. - С.10-15.
21. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. М.: ЮРИСТЪ, 2013. - 495 с.
22. Веснин, В.Р. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. - 240 с.

23. Газарян, А. Если не хватает власти, чтобы реально управлять организацией... [текст] // Business excellence = Деловое совершенство. - 2015. - № 3. - С.56-60.
24. Галенко В.П., Страхова О.А., Файбушевич С.И. Управление персоналом и эффективность предприятий, 2003.
25. Гиляровская Л. Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Изд. «Прспект», 2006.
26. Гонов, А. Организация управления на промышленных предприятиях: современные тенденции [текст] // Проблемы теории и практики управления - 2013. - № 9. - С.118-126.
27. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2014. - 700 с.
28. Дашков Л.П. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: учебник / Л.П.Дашков, В.К. Памбухчиянц. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2013. - 520 с.
29. Демидов, Е. Управление многопрофильными холдингами [текст] // Общество и экономика. - 2014. - № 7. - С.181-191.
30. Десслер, Г. Управление персоналом; перевод с англ. М. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - 799 с.
31. Дубова, Д. Повышение эффективности управления предприятием: внутренний контроль и контрольные процедуры [текст] // Проблемы теории и практики управления - 2013. - № 4. - С.60-68.
32. Заложнев, А. Аудит качества внутрифирменного управления как инструмент анализа устойчивости бизнеса [текст] / А.Заложнев, А.Бородулин, Д.Чистов // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - № 5. - С.78-81.
33. Занковский А.Н. Организационная психология. - М.: Флинта; МПСИ, 2002.
34. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. НГАЭиУ.- Новосибирск, 2010г.

35. Зинина, Л. Стратегическое управление предприятием: структурно-функциональная модель [текст] / Л.Зинина, Л.Ефремова // Проблемы теории и практики управления - 2014. - № 9. - С.77-83.
36. Зубкова, О.В. Концепция системного управления экономикой предприятия [текст] / О.В.Зубкова, М.Я.Ходорковский, В.Х.Цуканов // Микроэкономика. - 2013. - № 3. - С.47-51.
37. Ивахненко, А.Г. Управление процессами организации [текст] / А.Г.Ивахненко, М.Л.Сторублев // Методы менеджмента качества. - 2013. - № 5. - С.8-12.
38. Каграманян, К.С. Внутрифирменное управление - важное условие модернизации экономики [текст] // Микроэкономика. - 2014. - № 4. - С.33-36.
39. Калякин, О.А. О совершенствовании управления предприятием [текст] // Соц.-гуман. знания. - 2013. - № 6. - С.150-154.
40. Каплина СЛ. Организация коммерческой деятельности. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 448 с.
41. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2010. - С. 9.
42. Корилов, М.И. Современные персонал - стратегии [текст] // Управление персоналом. - 2011. - № 6.
43. Коробова, В.В. Применение метода управления номенклатурой производства на диверсифицируемом мелкосерийном машиностроительном предприятии [текст] // Микроэкономика. - 2014. - № 3. - С.90-96.
44. Котляров И.В. Теоретические основы социального проектирования. - Мн.: Наука и техника, 2011. - 188 с.
45. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: ООО «Вершина», 2014. - 352 с.
46. Лабаджян, М.Г. Перспективы развития стратегического управления персоналом в России // Управление персоналом. 2008. - №1. - С. 46-48.

47. Левитина, И.Ю. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия сервиса. Учебное пособие – СПб.: Изд-во СПбГУСЭ, 2007.
48. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Корпоративный менеджмент, М., Омега-Л, 2010 г, с.78.
49. Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ДЕЛЮ 2012.
50. Теория менеджмента : учебник / под ред. А.М. Лялина. – СПб. : Изд-во ПИТЕР, 2013.
51. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник: учеб. пособие / под ред. Волковой В.Н., Емельянова А.А. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 846с.
52. Невский, Н. Бюджетирование как инструмент управления предприятием [текст] // Пробл. теории и практики управл. - 2013. - № 8. - С.102-110.
53. Новожилов В.В. Проблемы измерения затрат и результатов при оптимальном планировании. - М.: Наука, 2012
54. Осташков А.В. Финансовый менеджмент. г. Пенза, 2011.- 125 с.
55. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубова Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: ИНФРА - М, 2012, С.404
56. Раицкий К. А. Экономика предприятия. - М.: Информ.-внедрен. центр "Маркетинг". 2008, С.110
57. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва. : ИНФРА-М, 2008.
58. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.
- 59.Сергеев В.А. Показатели повышения эффективности общественного производства. — В кн. Эффективность экономики развитого социализма / Под ред. П.И. Дикунина, Л.Ф. Кондратьева. - М.: Мысль, 2013
60. Скайлар, Е. Особенности стимулирования топ-менеджеров [текст] // Управление персоналом. -2010,- №3. С. 20-21.



61. Сухарев, С.О. Управление инновационным предприятием в условиях кризиса [текст] // Бух. учет. - 2013. - № 10. - С.67-69.

62. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник: учеб. пособие / под ред. Волковой В.Н., Емельянова А.А. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 846с.

63. Теппинг Д. Бережливый офис: Управление потоками создания ценности: пер. с англ. / Теппинг Д., Шукер Т. - М.: Стандарты и качество, 2013. - 205с.

64. Титов, В. О построении согласованной системы показателей внутрифирменного управления [текст] // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - № 6. - С.106-111.

65. Третьякова, Е. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход [текст] // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - № 4. - С.96-101.

66. Удалов, Ф. Управление производством: функциональное и квалификационное разделение труда [текст] / Ф.Удалов, Н.Воронов, О.Удалов // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - № 9. - С.43-50.

67. Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: Гардарики, 2007. – 398с.

68. Управление предприятием с применением его системной модели [текст] / Е.В.Распопов, Г.И.Погорелов, К.А.Конев, Г.Г.Куликов // Методы менеджмента качества. - 2015. - № 2. - С.26-30.

69. Шадурская Г.И., Хрипач В.Я. Критерий и показатели эффективности производства предприятий.- Мн.: Наука и техника, 2013.

70. Экономическая теория (политэкономия): Учебник /Под общ.ред. В.И. Видякина, Г.П. Журавлевой. - М.: Изд-во Рос.экон.акад., 2011, С.388

71. Планирование в современном бизнесе // URL: <http://quality.eup.ru/materialy6/planmodernbusiness.html> (дата обращения: 21.04. 2016)

72. Стратегическое планирование: практические материалы и теоретические статьи // URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm> (дата обращения: 21.04.2016)

## ГЛОССАРИЙ

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

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

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

Полномочия — право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

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

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

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

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

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

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

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

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

МЕРЫ ПО АКТИВИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛОВ И ТАЛАНТОВ РАБОТНИКОВ  
ОРГАНИЗАЦИИ

Организационные меры	Принципы управления	Ожидаемые результаты
1. Создание благоприятного социально-психологического климата в организации	Доверие к работнику. Допустимость поисковых ошибок Свободный обмен информацией.	Более импульсивное поведение. Рост творческой активности. Укрепление веры в себя. Возможно ухудшение управляемости
2. Создание системы корпоративных коммуникаций	Открытая стратегия руководства Инициативное формулирование целей.	Эффект от взаимодействия идей. Интеллектуальная подвижность. В некоторых случаях - боязнь генерации собственных идей
3. Формирование системы целеполагания	Инициативная самооаттестация. Вознаграждение за принятие дополнительного риска	Разделение ответственности и совместное выдвижение новых идей
4. Реформирование механизмов контроля	Допущение самоконтроля. Увязка индивидуального контроля с деятельностью организации в целом	Снижение конформизма. Возможно нарушение единства целей организации и отдельных работников Приоритет разнообразия и творчества над однообразием и приспособленчеством. Расширение сферы творчества. Возможны функциональные конфликты

КОНЦЕПЦИИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ НА ОПРЕДЕЛЕННОМ  
ОРГАНИЗАЦИОННОМ УРОВНЕ

Уровень стратегии	Ответственное лицо	Основные концепции формирования стратегии
Корпоративная стратегия	Высшее руководство организации	Осуществление гибкого реагирования на происходящие изменения внешней среды. Изменения в организации, позволяющие добиться конкурентных преимуществ и обеспечить своё развитие в долгосрочной перспективе. Поиск принципиально новых, эффективных технологий, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта продукции. Разработка качественно новых видов продукции, ориентированных на традиционные и перспективные рынки сбыта. Установление инвестиционных приоритетов. Диверсификация производства, продукции, инвестиций. Объединение стратегических преимуществ организации, важнейших составляющих конкурентоспособности
Стратегия бизнеса	Заместитель директора, директор филиала	Дифференциация корпоративной стратегии. Получение конкурентных преимуществ на основе снижения издержек производства. Индивидуализация продукции на основе более высокого качества. Дифференциация продукции на основе технико-технологических преимуществ. Завоевание конкурентных преимуществ за счет удовлетворения специальных потребностей потребителей. Объединение стратегических инициатив функциональных подразделений
Функциональная стратегия	Функциональный руководитель, начальник управления	Поддержка корпоративной стратегии и её конкурентных подходов. Поддержка стратегии бизнеса и её конкурентных подходов. Достижение высокой производительности и/или качества работы функциональной службы. Объединение действий и подходов, инициируемых руководителями низшего звена
Оперативная стратегия	Руководители структурных подразделений	Формирование специализированных подходов, направленных на успешную реализацию функциональной стратегии и/или стратегии бизнеса. Разработка подходов, направленных на достижение целей структурного подразделения

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ВИДОВ СТРАТЕГИЙ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Вид стратегии	Характеристика вида стратегии и необходимых условий её реализации
Ориентация на собственный персонал	Эффективна для крупных организаций давно функционирующих на рынке, но принявших решение о смене своих стратегических ориентиров. Предполагает формирование команды специалистов, призванных разработать и/или запустить в производство новые виды продукции. Текущая работа предусматривает подбор инициативных работников из числа своих специалистов и их обучение. Перспективная работа предполагает: разработку новых видов продукции, в том числе силами подготовленных специалистов; переподготовку кадров организации. Необходимыми условиями является качественный отбор, создание условий для профессиональной подготовки. На величину затрат оказывают влияние затраты на обучение. Срок реализации 5-7 лет. Успех реализации стратегии зависит от: степени привлекательности организации на рынке, существующего уровня квалификации молодых кадров и наличия перспектив их роста в будущем. Ограниченность применения - размер организации
Ориентация на прием специалистов со стороны	Эффективна для крупных организаций и организаций консалтингового или внедренческого типа, реализующих стратегии «динамического роста», «предпринимательства». Предполагает прием группы, высоко профессиональных специалистов со стороны. Текущая работа предусматривает отбор специалистов под конкретное направление работы. Перспективная работа предусматривает адаптацию работы специалистов в новых условиях и создание условий, обеспечивающих совместимость их работы с действующим персоналом. Статья затрат - высокий уровень оплаты труда новых специалистов. Срок реализации - не более 3-х лет.
Ориентация на индивидуальную работу	Эффективна для организаций сферы услуг. Предполагает как использование собственных специалистов, так и поиск специалистов с конкретными компетенциями на стороне. Текущая работа предусматривает обучение собственных специалистов или привлечение специалистов со стороны. Перспективная работа направлена на разработку механизмов обеспечения высоко продуктивной индивидуальной работы. Затраты на реализацию не велики. Срок реализации - до 2-х лет. Успех реализации стратегии предопределяется четкой организацией индивидуального труда и действенными механизмами мотивации. Ограниченность применения - сфера деятельности организации
Ориентация на групповую работу	Эффективна для крупных организаций и небольших инновационных организаций. Предполагает формирование самоуправляемых рабочих команд. Перспективная работа направлена на разработку механизмов групповой деятельности. Затраты на реализацию определяются издержками на повышение квалификации. Срок реализации - до 5 лет. Успех реализации стратегии определяется действенностью механизмов групповой работы и мотивации. Ограниченность применения - целесообразность групповой деятельности

АНКЕТА СОТРУДНИКА ОРГАНИЗАЦИИ

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

Заранее благодарим Вас!

О себе

1. Ваша должность на предприятии в настоящее время \_\_\_\_\_

2. Ваш пол?

- мужской  женский

3. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?

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

4. Сколько лет Вы работаете в данной должности?

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

5. Ваше образование?

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

**Часть 1. Анализ трудовых ресурсов в системе кадрового менеджмента**

6. Каковы мотивы Вашего выбора работы на предприятии?

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

7. В какой степени на предприятии удовлетворяются Ваши потребности?

- Значительно;  
 Не удовлетворяются;  
 Незначительно;  
 Затрудняюсь ответить

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

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

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

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

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

- Да;
- Нет,
- Затрудняюсь ответить

**Часть 2. Анализ использования элементов  
кадровой стратегии в деятельности организации**

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

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

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

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



Другими факторами \_\_\_\_\_

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

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить

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

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

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

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

**16. Если да, то по какой причине?**

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

### **Часть 3. Анализ направлений использования кадровой стратегии в организации**

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

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить.

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

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить.

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

- Да;
- Нет.

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

- Да;
- Нет;

Затрудняюсь ответить.

**21. Какие критерии оказывают влияние на планирование численности персонала?**

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

**22. Какие методы привлечения кандидатов применяются в Вашей организации?**

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

**23. Какие методы отбора кандидатов применяются на предприятии?**

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

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

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

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

- да;
- нет;
- Затрудняюсь ответить;

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

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

Благодарим Вас за заполнение анкеты!!!

Сводные данные

Таблица 1

Должность респондентов на предприятии в настоящее время

Должность на предприятии в настоящее время	Кол-во чел.	%
Высший эшелон - первый руководитель и управленческая команда	2	8
Среднее звено - начальники отделов	2	8
Технические исполнители	5	15
Специалисты	19	64
Прочее	2	5
Всего	30	100

Таблица 2

Общий трудовой стаж респондентов

Общий трудовой стаж респондентов	Кол-во чел.	%
До 1 года	4	12
1-2- года	4	12
3-5- лет	8	28
6-10 лет	2	8
11-15 лет	2	8
16-20 лет	5	16
21-25 лет	1	4
Более 25 лет	4	12
Всего	30	100

Таблица 3

Стаж работы респондентов на данном предприятии

Стаж работы респондентов на данном предприятии	Кол-во чел.	%
До 1 года	3	10
1-2 года	15	50
3-5 лет	11	35
6-10 лет	2	5
11-15 лет	0	0
16-20 лет	0	0
21-25 лет	0	0
Более 25 лет	0	0
Всего	30	100

Таблица 4

Стаж работы респондентов в данной должности

Стаж работы респондентов в данной должности	Кол-во чел.	%
До 1 года	2	7
1-2 года	15	50
3-5 лет	6	20
6-10 лет	1	3
11-15 лет	1	3
16-20 лет	1	3
21-25 лет	2	7
Более 25 лет	2	7
Всего	30	100

Таблица 5

## Образование респондентов

Образование респондентов	Кол-во чел.	%
Среднее, средне-специальное неэкономического профиля	3	10
Средне-специальное экономического профиля	7	23
Неполное высшее	2	7
Высшее, неэкономического профиля	5	17
Высшее, экономического или управленческого профиля	10	33
Свыше одного высшего	3	10
Всего	30	100

Таблица 6

## Мотивы выбора респондентами работы на предприятии

Мотивы выбора респондентами работы на предприятии	Кол-во чел.	%
Повышение по службе	4	13
Улучшение в материальном положении	10	33
Улучшение жилищных условий	2	7
Улучшение условий и организации труда	3	10
Улучшение санитарно-бытовых условий	1	3
Улучшение морально-психологического климата в коллективе	3	10
Другое	7	23
Всего	30	100

Таблица 7

## Степень удовлетворения потребностей респондентов на предприятии

Степень удовлетворения потребностей респондентов на предприятии	Кол-во чел.	%
Значительно;	9	30
Не удовлетворяются;	6	20
Незначительно;	11	37
Затрудняюсь ответить	4	13
Всего	30	100

Таблица 8

## Факторы производственной и социальной жизни (до пяти наиболее важных для респондентов)

Факторы производственной и социальной жизни (до пяти наиболее важных для респондентов)	Кол-во чел.	%
Размер заработка	9	30
Гарантии сохранения работы	4	13
Значимость работы	2	7
Уважение, авторитет, признание заслуг	2	7
Самостоятельность в принятии решений в рамках своей должности	3	10
Возможность проявить творчество и работе	2	7
Учет мнения при принятии решений на более высоком уровне управления	2	7
Возможность продвижения по службе	3	10
Рост компетентности	1	3
Хорошие отношения с коллегами и руководством	2	7
Успех и благополучие организации	0	0
Другое	0	0
Всего	30	100

Таблица 9

## Оценка, занимаемой респондентами, в настоящее время должности

Оценка, занимаемой респондентами, в настоящее время должности	Кол-во чел.	%
Соответствует уровню Вашего образования	12	40
Соответствует личным склонностям	4	13
Соответствует уровню знаний и умений	5	17
Престижна	1	3
Требует постоянного самообразования	1	3
Интересна	2	7
Требует смелости, инициативности	2	7
Другое	3	10
Всего	30	100

Таблица 10

## Перспектива реального карьерного роста

Перспектива реального карьерного роста	Кол-во чел.	%
Да;	14	47
Нет,	10	33
Затрудняюсь ответить	6	20
Всего	30	100

Таблица 11

## Оценка возможности для обучения и повышения квалификации, предоставляемые предприятием

Оценка возможности для обучения и повышения квалификации, предоставляемые предприятием	Кол-во чел.	%
Организация предоставляет достаточно возможностей	5	17
Организация предоставляет мало возможностей	13	43
Те возможности, которые предоставляет организация, не соответствуют сегодняшней ситуации (нужны совершенно новые знания)		0
В организации совершенно отсутствуют такие возможности	12	40
Всего	30	100

Таблица 12

## Чем, по мнению респондентов, достигается продвижение по службе в Вашей организации

Чем, по мнению респондентов, достигается продвижение по службе в Вашей организации	Кол-во чел.	%
Хорошими результатами работы	7	23
Высокой интенсивностью труда	5	17
Умением брать ответственность, инициативу на себя	4	13
Профессиональными знаниями, компетентностью,	3	10
Знакомством с новыми людьми	10	33
Возможностью быть на заметке у начальства	1	3
Другими факторами	0	0
Всего	30	100

Таблица 13

## Желание продвинуться по служебной лестнице вверх

Желание продвинуться по служебной лестнице вверх	Кол-во чел.	%
Да;	17	57
Нет;	10	33
Затрудняюсь ответить	3	10
Всего	30	100

Таблица 14

## Учет мнения респондентов при выборе направлений деятельности предприятия

Учет мнения респондентов при выборе направлений деятельности предприятия	Кол-во чел.	%
Да, учитывается самым непосредственным образом;	1	3
Иногда учитывается, иногда нет;	1	3
Чаще не учитывается;	2	7
Не учитывается.	26	87
Всего	30	100

Таблица 15

## Выполнение работы респондентами за других сотрудников отдела, не входящую в круг непосредственных обязанностей

Выполнение работы респондентами за других сотрудников отдела, не входящую в круг непосредственных обязанностей	Кол-во чел.	%
Приходится, без сверх напряжения;	13	43
Да (это требует определенных усилий);	5	17
Да, и это приводит к значительному перенапряжению (до стресса);	5	17
Другое	7	23
Всего	30	100

Таблица 16

## Причины выполнения работы за других сотрудников

Причины выполнения работы за других сотрудников	Кол-во чел.	%
Неправильное планирование работы (по времени и объему);	5	17
Неправильное распределение обязанностей в отделе;	11	37
Отсутствие строгого закрепления обязанностей за работниками;	4	13
Недостаточная квалификация отдельных работников;	3	10
Отвлечение работников на другую работу;	1	3
Занятости или частого отсутствия руководителей.	1	3
Всего	30	100

Таблица 17

## Существование дефицита кадров руководителей и специалистов в организации

Существование дефицита кадров руководителей и специалистов в организации	Кол-во чел.	%
Да;	6	20
Нет;	20	67
Затрудняюсь ответить.	4	13
Всего	30	100

Таблица 18

## Оценка потребности в трудовых ресурсах

Оценка потребности в трудовых ресурсах	Кол-во чел.	%
Да;	4	13
Нет;	26	87
Затрудняюсь ответить.	0	0
Всего	30	100

Таблица 19

## Доведение до сведений сотрудников информации о наличии вакантных мест на предприятии

Доведение до сведений сотрудников информации о наличии вакантных мест на предприятии	Кол-во чел.	%
Да;	25	83
Нет.	5	17
Всего	30	100

Таблица 20

## Сокращение персонала из числа руководителей и специалистов за последний год

Сокращение персонала из числа руководителей и специалистов за последний год	Кол-во чел.	%
Да;	20	67
Нет;	3	10
Затрудняюсь ответить.	7	23
Всего	30	100

Таблица 21

## Критерии, оказывающие влияние на планирование численности персонала

Критерии, оказывающие влияние на планирование численности персонала	Кол-во чел.	%
Изменения в технике и технологии производства;	6	20
Экологическая обстановка в регионе;	2	7
Планируемые объемы производства;	21	70
Свой вариант	1	3
Всего	30	100

Таблица 22

## Методы привлечения кандидатов в организации

Методы привлечения кандидатов в организации	Кол-во чел.	%
Набор из числа сотрудников организации;	11	37
Поиск через объявления в средствах массовой информации;	10	33
Обращение в государственную службу занятости;	3	10
Использование рекомендаций сотрудников Вашей организации;	3	10
Обращение в частные агентства по подбору персонала;	1	3
Обращение в учебные заведения;	1	3
Другое	1	3
Всего	30	100

Таблица 23

## Методы отбора кандидатов на предприятии

Методы отбора кандидатов на предприятии	Кол-во чел.	%
Собеседование с работником отдела кадров	9	30
Психологическое тестирование	2	7
Анализ анкетных данных кандидатов	6	20
Собеседование с будущим руководителем	5	17
Наведение справок о кандидате на предыдущем месте работы	3	10
Профессиональные испытания кандидатов	4	13
Ролевые игры	0	0
Другое	1	3
Всего	30	100

Таблица 24

## Существование испытательного срока для вхождения нового работника в нормальный трудовой ритм

Существование испытательного срока для вхождения нового работника в нормальный трудовой ритм	Кол-во чел.	%
Очень эффективен и важен;	15	50
Вроде бы эффективен и важен;	10	33
Малозффективен;	4	13
Не оказывает существенного влияния на вхождение работника.	1	3
Всего	30	100

Таблица 25

## Существование в Вашей организации резерва на найм персонала

Существование в Вашей организации резерва на найм персонала	Кол-во чел.	%
да;	6	20
нет;	4	13
Затрудняюсь ответить;	20	67
Всего	30	100

Таблица 26

## Оценка возможности для служебного роста, предоставляемые Вам на предприятии

Оценка возможности для служебного роста, предоставляемые Вам на предприятии	Кол-во чел.	%
Такие возможности вполне реальны	14	47
Такие возможности реально существуют, но фактически реализовать их не представляется возможным	10	33
Возможностей для служебного роста практически нет	6	20
Всего	30	100



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

Отпечатано в   2   экземплярах.

Библиография   72   позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«    » \_\_\_\_\_ 2016 г.

\_\_\_\_\_

*(подпись автора работы)*

Мартынова Марина Андреевна

*(Ф.И.О.)*