

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

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

подпись, инициалы, фамилия
9 . 06 . 2016
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: Комплексная ВКР. Формирование конкурентных преимуществ организации микрофинансирования: разработка кадровой стратегии (на примере общества с ограниченной ответственностью «Фристайл», г. Пенза)»

Автор работы _____ М.О. Пимурзин
(подпись, инициалы, фамилия)

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

Обозначение ВКР-02069059-38.03.02-120328-2016 Группа _____ МЕН 43
(номер группы)

Руководитель работы _____ 8.06.16 к.э.н., доцент О.А. Сазыкина
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____ 8.06.16 О.А. Сазыкина
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

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

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

Нормоконтролер _____ О.А. Сазыкина

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Пимурзина Максима Олеговича на тему: Комплексная ВКР. Формирование конкурентных преимуществ организации микрофинансирования: разработка кадровой стратегии (на примере общества с ограниченной ответственностью «Фристайл», г. Пенза).

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

В первой главе работы рассмотрены теоретические и методические основы изучения кадровой стратегии организации как фактора формирования конкурентных преимуществ.

Во второй главе представлены результаты анкетного опроса сотрудников организации по поводу эффективности кадровой стратегии, а также ее роли в формировании конкурентных преимуществ ООО МФО «Фристайл».

В третьей главе предложены рекомендации по совершенствованию технологий формирования и развития кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл», дана оценка эффективности предлагаемых мероприятий по развитию кадровой стратегии организации.

В заключении представлены основные выводы и рекомендации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОРА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ.....	9
1.1. Концептуальные подходы к изучению кадровой стратегии предприятия.....	9
1.2. Особенности формирования и реализации кадровой стратегии на предприятии.....	20
1.3. Методические основы изучения проблемы управления кадровой стратегией предприятия.....	30
2. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ КАК ФАКТОРА ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ООО МФО «ФРИСТАЙЛ».....	35
2.1. Общая характеристика и основные направления деятельности ООО МФО «Фристайл».....	35
2.2. Мониторинг факторов внешней среды организации с целью выявления конкурентных преимуществ.....	38
2.3. Исследование технологий формирования и реализации кадровой стратегии организации микрофинансирования.....	43
3. СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ...	54
3.1. Моделирование системы формирования конкурентных преимуществ организации: подходы и цели формирования кадровой стратегии и стратегии продвижения ООО МФО «Фристайл».....	54
3.2. Направления совершенствования кадровой стратегии	

ООО МФО «Фристайл».....	60
3.3. Оценка эффективности реализации кадровой стратегии организации.....	70
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	79
Приложение А. Составляющие стратегии управления персоналом.....	86
Приложение Б. Особенности управления персоналом при различных стратегиях развития.....	87
Приложение В. Анкета по изучению проблемы формирования и совершенствования кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл».....	88
Приложение Г. Сводные результаты мониторинга проблемы формирования и совершенствования кадровой стратегии ООО МФО "Фристайл"	92
Приложение Д. Взаимосвязь стратегий предприятия и его персонала...	99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время современные предприятия функционируют в условиях быстроменяющейся внешней среды и острой конкуренции. В таких условиях компании недостаточно быть стабильным, для устойчивости необходимо непрерывное развитие, являющееся ведущим фактором в конкурентной борьбе на рынке. Одним из решающих факторов успеха является повышение эффективности использования его человеческого капитала, так как именно персонал становится наиболее дорогим фактором производства. В то же время высокое его качество в значительной степени обеспечивает конкурентоспособность предприятия за счет большей производительности труда и более высокого качества производимой продукции, а также за счет большей гибкости предприятия в условиях изменяющейся внешней среды.

Актуальность исследований комплексной ВКР определяется тем, что в связи с постоянным изменением рынка для развития организации необходимо развивать свои конкурентные преимущества, в частности за счет разработки и реализации кадровой стратегии организации.

Стратегическое управление обеспечивает эффективность функционирования предприятий, действующих в условиях повышенной нестабильности и неопределенности внешней среды, через приведение основных структур предприятия в состояние, способствующее достижению целей предприятия согласно принятой стратегии развития.

Стратегические цели развития персонала в свою очередь обусловлены выбором стратегии предприятия и принципов, которые лежат в основе кадровой политики и в целом менеджмента персонала. Осознание стратегической важности развития персонала происходит тогда, когда ресурсы личности сотрудников становятся центральными стратегическими ресурсами и одновременно самой значительной статьей расходов организации.

Попытки управленческого состава многих российских предприятий адаптировать и внедрять передовые технологии стратегического управления развитием персонала, часто не обеспечивают достижение поставленных целей, в первую очередь из-за отсутствия практических рекомендаций по применению данных технологий в сфере управления персоналом. В связи с этим актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы несомненна и обусловлена значимостью проблем управления персоналом в современном мире, их недостаточной проработанности, а также сложности в процессе адаптации к российским экономическим и культурным условиям.

Степень разработанности проблемы. Теоретические и методологические основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ на уровне развития организаций представлены в трудах представителей западной экономической школы И. Ансоффа¹, Р. Гранта², Б. Карлоффа³, М. Портера⁴, А. Томпсона, А. Стрикленда⁵ и др. Вместе с тем все эти исследования проводились в стабильных условиях развития рыночных отношений, поэтому применение их к условиям российской экономики требует внесения изменений и корректив.

В исследованиях отечественных учёных – экономистов: Г.Л. Азоева, М.И. Круглова, В.Д. Марковой⁶, Р.А. Фатхутдинова, А.П. Градова, А.Ю. Юданова⁷, Л.С. Шевченко, А.И. Панова, П.С. Завьялова, А.И. Петрова, освещаются методологические основы и инструментальные средства формирования конкурентных преимуществ, но в них недостаточно уделено внимания механизму формирования стратегий создания конкурентных преимуществ. Проблемам разработки стратегий управления персоналом посвящено множество научных работ. Среди большого числа трудов западных исследователей в области стратегического управления кадрами наибольшую

¹ Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011. – 344 с.

² Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.

³ Карлоф Б. Деловая стратегия/ Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991.

⁴ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

⁵ Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник. – М.: Вильямс, 2015. – 592 с.

⁶ Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие - ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

⁷ Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие. — 2-е изд. — М.: Гном-Пресс, 2008.

известность получили публикации М. Армстронга, П. Друкера, а также отечественных ученых – О.С. Виханского⁸, А.Я. Кибанова, И.Б. Дураковой⁹, В.Р. Веснина¹⁰, И.К. Макаровой, Т.Ю. Базарова, О.А. Попазовой, А.В. Дейнеки¹¹, В.И. Демина, Ю.Г. Одегова, Н.И. Шаталовой¹² и др.

Целью исследования является формирование конкурентных преимуществ организации за счет разработки практических рекомендаций по формированию технологий развития кадровой стратегии.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- изучено понятие, виды и факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ организации;
- определено место кадровой стратегии в системе управления персоналом современного предприятия;
- изучены основные виды и формы кадровых стратегий на предприятии;
- определены основные элементы, обязательные для каждой стратегии управления персоналом;
- рассмотрены этапы разработки кадровой стратегии предприятия;
- изучены основные стратегические направления и кадровые технологии развития персонала современного предприятия;
- проведено исследование и анализ системы формирования и реализации технологий развития кадровой стратегии МФО «Фристайл»;
- разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой стратегии МФО «Фристайл»;
- дана оценка эффективности реализации кадровой стратегии

Объект исследования – МФО «Фристайл» – сеть магазинов микрофинансирования «003 Скорая Финансовая Помощь». Несмотря на массовое распространение микрофинансирования по всему миру его теоретико-

⁸ Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2014, 296с.

⁹ Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра – М, 2013. 300с.

¹⁰ Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.

¹¹ Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации. Учебное пособие. Краснодар: КИМПМ, 2015. 266с.

¹² Шаталова Н.И., Эсаулова И.А. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. М.: Инфра–М, 2015. 240с.

методологическая основа остается малоизученной. В этих условиях перед экономической наукой и хозяйственной практикой стоит задача поиска и разработки эффективного механизма активизации рынка микрофинансовых услуг, создания предпосылок для его динамичного развития и достижения новых конкурентных преимуществ, что, в свою очередь, обусловило выбор предприятия этой сферы деятельности в качестве объекта исследования.

Предмет исследования – технологии формирования и развития кадровой стратегии как инструмент формирования конкурентных преимуществ организации МФО «Фристайл».

Практическая значимость исследуемой проблемы состоит в том, что применение разработанной кадровой стратегии позволит развивать конкурентные преимущества МФО «Фристайл» в долгосрочной перспективе и обеспечит организации устойчивое положение на рынке микрофинансовых услуг г. Пенза.

Информационную базу исследования составляют научные труды отечественных специалистов по вопросам стратегического управления, кадровых стратегий, развития трудового потенциала предприятия, тематические публикации по исследуемой проблеме в периодической печати, внутренняя общая документация исследуемого предприятия, а также локальные положения в области управления персоналом изучаемого объекта.

Методической основой исследования послужили методы научного анализа. Среди них статистические методы обработки информации, основные аспекты комплексного подхода изучения процессов и явлений, анкетирование и интервьюирование респондентов, методы сравнительного анализа и анализа внешней и внутренней среды предприятия.

В рамках проведенного исследования были разработаны рекомендации для модернизации действующей кадровой стратегии в ООО МФО «Фристайл». Они позволят повысить эффективность функционирования предприятия и укрепить его внутренний психологический климат.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Концептуальные подходы к изучению кадровой стратегии предприятия

Стратегическое планирование и управление предприятием является центральным звеном, обеспечивающим долгосрочную выживаемость предприятия и возможность достижения им успеха в конкурентной борьбе, поэтому сегодня большое значение придается грамотному формированию стратегии предприятия.

Согласно одной из версий, термин «стратегия» применительно к управленческой деятельности в 50-х гг. XX в. был заимствован из теории игр, где он в самом общем виде определяется как план действия в конкретной ситуации, зависящий от поступков оппонента. Согласно другой версии, появление термина «стратегия» относится к 60—70 гг. XX в. Однако все специалисты выражают единое мнение о том, что первоначально этот термин заимствован из военного лексикона, где и означает «искусство разворачивать войска для боя»; раньше его применение ограничивалось, по преимуществу, областью военных наук¹³.

По мнению российского ученого А.Г. Поршнева стратегия – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей¹⁴.

И.Н. Герчикова приводит следующее определение: стратегия – это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей¹⁵.

Известный российский ученый в области менеджмента и управления О.С. Виханский трактует понятие «стратегия» как долгосрочное качественно

¹³ Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. 242 с. – С.31.

¹⁴ Поршнев А.Г. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Управление организацией. М.: ИНФРА-М, 2010. 736 с. – С. 133.

¹⁵ Герчикова И.Н. Менеджмент, 4-е изд. М.: ЮНИТИ, 2010. 512 с. – С. 116.

определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее ее к поставленным целям¹⁶.

Наиболее общее видение стратегии у одного из ведущих ученых в области менеджмента В.Р.Веснина. Он определяет стратегию предприятия через систему управленческих решений, направленных на реализацию миссии и ее преобразование в качественно новое состояние¹⁷.

Таким образом, можно рассматривать стратегию как констатацию того, каким предприятие хочет себя видеть в перспективе. Стратегия определяет направление движения компании с учетом конкретного внешнего окружения с целью создания устойчивого конкурентного преимущества.

Одной из составных частей общей стратегии организации является кадровая стратегия или стратегия управления персоналом. Кадровая стратегия рассматривается в качестве функциональной стратегии, которая должна быть интегрирована в корпоративную стратегию, обеспечивая человеческими ресурсами выполнение инновационной, производственной, маркетинговой, финансовой стратегий.

В самом общем виде стратегия управления персоналом – это совокупность целей, идеологии, принципов и способов принятия решений в области политики и практики управления персоналом, увязанных с общей стратегией предприятия¹⁸.

Ю.Г. Одегов характеризует кадровую стратегию через совокупность организационных действий, осуществляемых по отношению к персоналу, лицам, принимающим управленческие решения в организации, и ориентированных на долгосрочные целевые установки. Они представляют собой специфический набор основных принципов, правил и целей работы с

¹⁶ Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2014, 296с. – С. 88.

¹⁷ Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник. М: Проспект, 2013. 688с. – С. 308.

¹⁸ Поршнев А.Г. Румянцева З.П., Соломатин Н.А. Управление организацией. М.: ИНФРА-М, 2010. 736 с. – С. 352.

персоналом, конкретизированных с учетом типа организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики¹⁹.

Макарова И.К. под кадровой стратегией понимает генеральный план действий по достижению стратегических целей организации за счет эффективного формирования, освоения и развития человеческих ресурсов с учетом изменения состояния внешней среды²⁰.

А.Я. Кибанов и И.Б. Дуракова дают следующее определение термина «кадровая стратегия»: это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации²¹.

С нашей точки зрения стратегия управления персоналом – это свод и последовательность ключевых принципов и приоритетов, действующих на предприятии, осуществляемых в отношении персонала, а также лиц, принимающих управленческие решения, которые позволяют ему в определенном интервале времени достичь поставленных стратегических целей и задач за счет создания сплоченного высокопрофессионального трудового коллектива с учетом типа организационной стратегии и кадрового потенциала.

Цель кадровой стратегии — преобразование общей стратегии деятельности предприятия и осуществление самостоятельных действий в сфере персонала по расширению, содержанию и использованию кадровых ресурсов. Таким образом, целевое значение кадровой стратегии следует из двойственного характера человеческих ресурсов: с одной стороны, это шансы, но одновременно и ограничения для существующей стратегии предприятия и будущих ее изменений²².

Задачи кадровой стратегии отражены на рисунке 1.1.

¹⁹ Одегов Ю, Лабаджян М. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Юрайт, 2014. 444с. – С. 274.

²⁰ Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уровни эффективного HR- менеджмента. М.: Дело, 2013. 424с. – С. 83.

²¹ Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра – М, 2013. 300с. – С. 190.

²² Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2015. 561с. – С. 412.

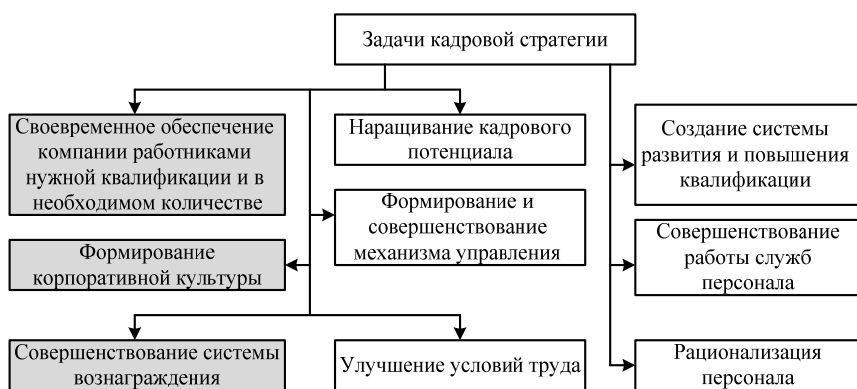


Рис. 1.1. Основные задачи кадровой стратегии²³

Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи²⁴:

- обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;
- формирование внутренней среды организации таким образом, чтобы внутрифирменная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создавали условия и стимулировали воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления;
- разрешения противоречий в вопросах централизации–децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления — разграничение полномочий и задач с точки зрения как их стратегичности, так и иерархического уровня исполнения.

Стратегия управления персоналом представляет собой разработанное руководством организации, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и

²³ Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2015. 561с. – С. 411.

²⁴ Ойвенталь А.В. Реализация кадровой стратегии организации// Проблемы теории и практики управления. 2013. №4. С. 61– 63.

учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности. Составляющие стратегии управления персоналом приведены в приложении А.

Персонал-стратегия предполагает методы и процедуры анализа реализуемости общих перспективных задач организации с точки зрения возможностей персонала. Кроме того, она создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и организацию, и ее персонал. Роль, место и функции стратегического и оперативного управления в руководстве персоналом предприятия показана на рисунке 1.2.

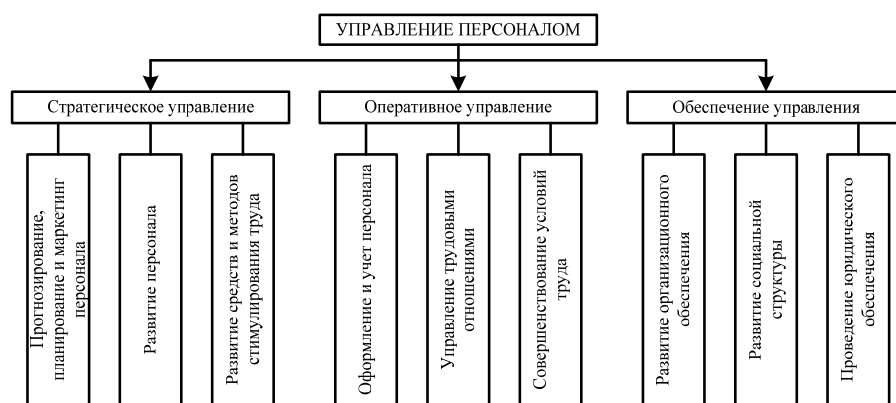


Рис. 1.2. Роль, место и функции стратегического и оперативного управления в руководстве персоналом предприятия²⁵

На сегодняшний день формализованное понятие «стратегия управления персоналом» отсутствует, но основные черты, которым она должна отвечать, уже определились²⁶:

– данная стратегия должна носить долговременный характер, так как изменение поведенческих, мотивационных и других установок, а также развитие персонала требуют длительного периода времени;

– стратегия формируется с учетом влияния большого числа внешних и внутренних факторов, тесно связана со стратегией развития организации в целом, направлена на достижение конкретных целей организации, определяет

²⁵ Попазова О.А., Прозоровская К.А. Модели стратегического управления персоналом. Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. 129с. – С. 32.

²⁶ Бгашев М.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2013. 181с. – С. 55.

основные направления работы с кадрами, содержит сроки и показатели, по которым оценивается эффективность ее реализации;

– характеризуется выработкой необходимой системы воздействия на персонал для реализации выработанной стратегии развития организации.

Модель взаимосвязи стратегии предприятия и стратегии управления человеческими ресурсами представлена на рисунке 1.3.



Рис. 1.3. Модель взаимосвязи стратегии предприятия и кадровой стратегии²⁷

Тип стратегии развития организации задает основные варианты целей и способов ее деятельности, применительно к которым она (организация) должна разработать конкретные сценарии работы с персоналом, выбрать тот тип руководства, который наиболее эффективно отражает специфику данной стратегии (Приложение Б).

Стратегическое управление персоналом отличается динамический подход к ресурсам, которыми необходимо управлять, т. е. надо уметь планировать и

²⁷ Бгашев М.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2013. 181с. – С. 55.

оперативно управлять взаимосвязанными действиями, контролировать результаты.

Четко сформулированная и письменно изложенная стратегия развития организации помогает лучше понять круг задач, которые должны быть решены в рамках кадровой политики.

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики²⁸:

а) стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала;

б) стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики;

в) стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяет соответствие направлениям стратегии кадровой политики.

Набор используемых в настоящее время в России базовых стратегий управления персоналом сравнительно невелик. Их направленность можно охарактеризовать следующим образом.

а) Стратегия самообеспечения основана на формировании персонала требуемой численности и квалификации за счет внутренних ресурсов предприятия, с редкими исключениями из этого правила. Потребности предприятия обеспечиваются за счет активной внутренней ротации работников в сочетании с систематической профессиональной переподготовкой последних. При этом основным принципом ротации служит принцип личных заслуг

²⁸ Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник. М: Проспект, 2013. 688с. – С. 334.

работников, продвигаемых по карьерной лестнице как по вертикали, так и по горизонтали. Очевидными преимуществами данной стратегии являются²⁹:

- минимизация затрат на рекрутинг, адаптацию и обучение персонала;
- высокий уровень профессионализации работников;
- исключительная надежность функционирования системы управления персоналом, в основе которой лежит предсказуемость состояния кадрового потенциала предприятия, достигаемая благодаря заключению с работниками бессрочных трудовых договоров и заблаговременному планированию их карьеры;
- более значительная и глубокая социализация коллектива работников, обусловленная стабильностью его состава, высокой продолжительностью стажа работы на данном предприятии.

б) Стратегия импорта основана на формировании предприятием персонала требуемой численности и квалификации в основном за счет внешних источников. В соответствии с этой стратегией предприятию выгоднее получить в свое распоряжение «готового» профессионала со стороны (например, переменить у конкурента), а не «растить» самому. Очевидными преимуществами стратегии импорта являются³⁰:

- минимизация затрат на обучение уже имеющегося в распоряжении предприятия персонала и его ротацию;
- высокий уровень профессионализации привлекаемых на предприятие работников;
- упрощение и минимизация организационной структуры и численного состава службы персонала.

в) Договорная стратегия основана на формировании персонала требуемой численности и квалификации посредством заключения с работниками срочных трудовых договоров. Исключение здесь составляет лишь небольшая кагорта профессиональных управленцев, а также ведущих специалистов. Потребности

²⁹ Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации. Учебное пособие. Краснодар: КИМПМ, 2015. 266с. – С. 109-110.

³⁰ Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации. Учебное пособие. Краснодар: КИМПМ, 2015. 266с. – С. 110.

предприятия обеспечиваются за счет интенсивного рекрутинга, а затем посредством гибкого использования сформированного кадрового резерва. Преимуществами данной стратегии являются³¹:

- минимизация затрат на адаптацию и обучение привлекаемого извне на временной основе персонала;
- сокращение прямых затрат на персонал: работа временных работников оплачивается «по фактическому результату», а работодатель освобождается от необходимости производить некоторые платежи и выплаты работникам и в бюджет;
- точное соответствие численности и квалификации привлекаемого персонала и связанное с этим сокращение численности администрации;
- упрощение и минимизация организационной структуры и численного состава службы персонала, где ведущую роль играет отдел рекрутинга.

г) Арендная стратегия, в зависимости от потребностей предприятия может реализовываться по одному из трех вариантов – рентинг, хайринг или лизинг персонала. При этом рентинг персонала предполагает «краткосрочную аренду» (от нескольких недель до нескольких месяцев), хайринг – на период от нескольких месяцев до года, а лизинг – на период от одного года до нескольких лет. При этом привлекаемый персонал трудится «в отрыве» от предприятия, например, в составе временного трудового коллектива или подразделения субподрядной организации. Преимущества этой стратегии³²:

- отсутствие необходимости в проведении каких-либо адаптационных, мотивационных или тренинговых мероприятий;
- минимизация административных расходов на персонал;
- высокий уровень профессионализации привлекаемых работников;
- предсказуемость конечного результата работы по срокам и качеству.

д) Телекомьютинг (стратегия мобильного персонала) – стратегия, основанная на использовании потенциала «телеработников» или удаленных работников, т.е. работников, выполняющих порученную им работу, используя

³¹ Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. 242 с. – С. 186.

³² Одегов Р., Руденко Г. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2014. 513с. – С. 314.

для взаимодействия с предприятием современные средства коммуникации. Преимуществами данной стратегии являются³³:

- минимизация затрат на адаптацию и обучение телеперсонала;
- высокий уровень профессионализации, выражающейся в более высокой производительности труда;
- сокращение не прямых затрат на телеперсонал (аренду площадей, обслуживание рабочих мест);
- дополнительные возможности для нематериального стимулирования работников (гибкий рабочий график, индивидуальное планирование).

е) Аутсорсинг – стратегия управления персоналом, основанная на использовании предприятием потенциала других (малых) предприятий или их структурных подразделений, специализирующихся в основном в области производства высокотехнологичной продукции или оказания эксклюзивных услуг в течение определенного срока. Преимущества аутсорсинга являются³⁴:

- обретение предприятием надежного партнера, гарантирующего квалифицированное выполнение сложных или срочных работ;
- обмен опытом организации производства;
- отсутствие дополнительных административных расходов на персонал;
- возможность гибкого реагирования на изменения экономической ситуации и внесения соответствующих поправок в ранее заключенный договор.

Группировка стратегий кадрового менеджмента может происходить и по следующим критериям:

а) в зависимости от способа реагирования на изменения среды³⁵:

- внутренняя стратегия – система управления персоналом реагирует приспособлением к изменениям организации и среды;
- внешняя – система управления персоналом пытается изменить среду так, чтобы она лучше соответствовала возможностям системы и организации в целом.

³³ Одегов Р., Руденко Г. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2014. 513с. – С. 315.

³⁴ Одегов Р., Руденко Г. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2014. 513с. – С. 315-316.

³⁵ Попазова О.А., Прозоровская К.А. Модели стратегического управления персоналом. Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. 129с. – С. 62.

б) в зависимости от условий внешней среды³⁶:

- определяемая динамизмом внешней среды и стратегиями конкурентов;
- определяемая изменениями в технологии, организационной структуре предприятия;
- определяемая финансово-экономическим состоянием предприятия (ситуация банкротства);
- определяемая уровнем рыночных отношений во внутрифирменных и внешних связях предприятия (стратегия маркетинга персонала).

в) в зависимости от целей и средств³⁷:

- стратегия инвестирования – большая гибкость и приспособляемость работников, возлагаемые функции широки и четко не сформулированы; инициативность сотрудников ограничена высоким уровнем директивного контроля и широко распространенной системой отчетности;
- стратегия стимулирования – поддержание минимального количества персонала с четко регламентированными узкими полномочиями, жесткая зависимость между прилагаемыми усилиями к работе и уровнем оплаты;
- стратегия вовлеченности – значительная доля высококвалифицированных сотрудников, постоянное развитие и стимулирование творчества и инициативы, работа в командах на основе самоконтроля, высокая преданность сотрудников организации.

г) в зависимости от ориентиров корпоративной стратегии³⁸:

³⁶ Демин В.И., Никольская И.Г. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Новосибирск: НТИ МГУДТ, 2014. 152 с. – С. 17.

³⁷ Вавилов С.Ю., Хачатуров А.Е. Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №1. С. 4 – 11. – С. 5.

³⁸ Воробьев А.Д. Инструменты стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №6. С. 137 – 143. – С. 139.

- инновационная – характеризуется наличием у персонала склонности к инновациям и возможностью реализации нововведений во всех сферах деятельности организации;
- стратегия, ориентированная на улучшение качества – предполагает активное вовлечение персонала в решение этих проблем, например посредством организации «кружков качества»;
- стратегия сокращения издержек производства – направлена на оптимизацию численности персонала, предполагает поощрение экономии издержек производства.

Таким образом, стратегия управления персоналом является одним из системообразующих конкурентных преимуществ современного предприятия. Она позволяет выдержать сильное влияние факторов внешней и внутренней среды. Кадровые стратегии – это часть общего стратегического плана организации, разрабатываемые для создания сплоченного высокопрофессионального и конкурентоспособного трудового коллектива, который в свою очередь, обязан повысить эффективность деятельности всего предприятия.

1.2. Особенности формирования и процесс реализации кадровой стратегии на предприятии

Для управления персоналом необходимо определять стратегию и тактику его формирования и качественного обновления, оптимального использования способностей и возможностей сотрудников, рациональной расстановки, стимулирования профессионально-квалификационного и должностного роста.

Процесс формирования стратегии управления персоналом представлен на рисунке 1.4.

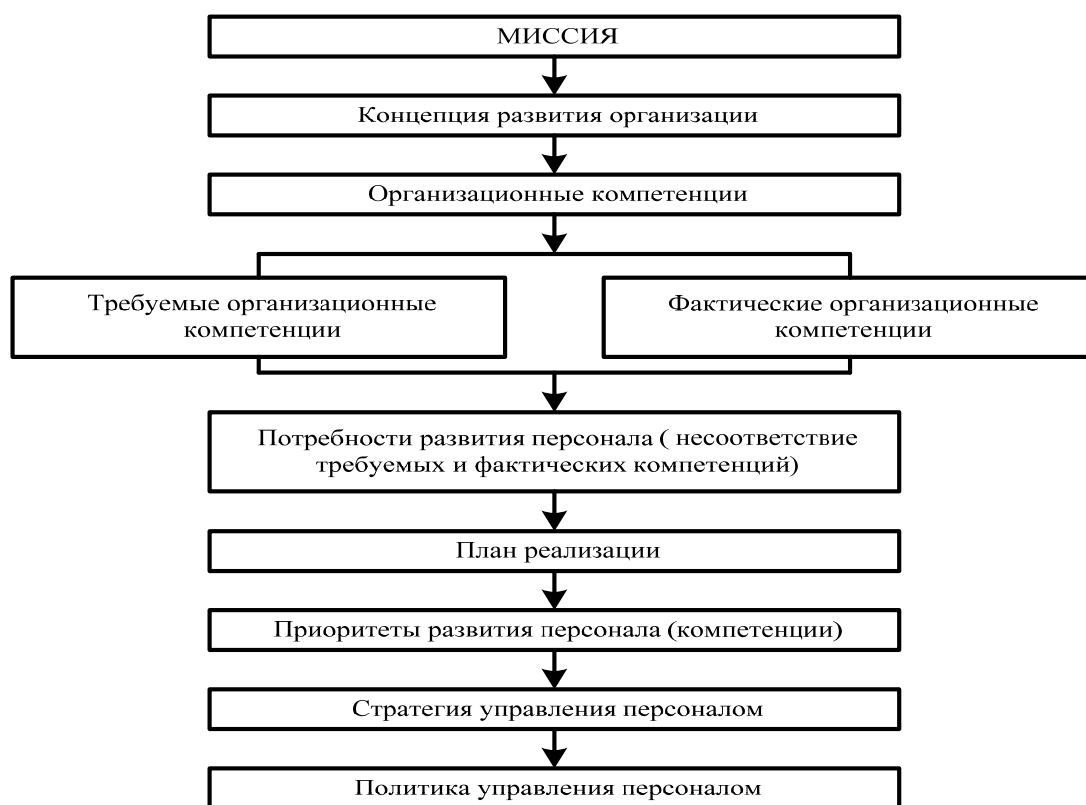


Рис. 1.4. Процесс формирования кадровой стратегии³⁹

На стратегию кадрового менеджмента оказывает влияние ряд факторов, которые можно разделить на внутренние и внешние. Внешние факторы опосредованно влияют на процесс формирования стратегии, в отличие от внутренних факторов, которые формируются внутри компании и имеют более сильное воздействие на кадровую стратегию. Большинство из внешних факторов носят ярко выраженный национальный оттенок, отражающий устоявшиеся традиции того или иного общества. Поэтому стратегия управления персоналом может быть эффективной в том случае, если соответствует параметрам среды, прежде всего культурной⁴⁰.

В современных условиях на формирование стратегии управления персоналом оказывают непосредственное влияние следующие внешние и внутренние факторы. Основные из них⁴¹:

³⁹ Одегов Ю, Лабаджян М. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Юрайт, 2014. 444с. – С. 295.

⁴⁰ Одегов Ю, Лабаджян М. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Юрайт, 2014. 444с. – С. 295.

⁴¹ Астахова Н.И., Москвитин Г.И. Теория управления. Учебное пособие для бакалавров. М: Юрайт, 2014. 375с. – С. 300.

- миссия конкретной организации как глобальная концепция ее изначального появления, функционирования и дальнейшего развития на соответствующем сегменте рынка, определяемая организацией на стадии своего формирования;
- имидж конкретной организации в глазах потенциальных и действующих сотрудников;
- финансовые возможности конкретной организации по привлечению и содержанию наемного персонала;
- степень компетентности сотрудников службы персонала (практика внедрения любых систем управления неоднократно доказывала прямую зависимость его конечных результатов от квалификации непосредственных пользователей).

Факторы, воздействующие на процесс формирования стратегии кадрового менеджмента, отражены на рисунке 1.5.



Рис. 1.5. Факторы, воздействующие на процесс формирования стратегии кадрового менеджмента⁴²

⁴² Астахова Н.И., Москвитин Г.И. Теория управления. Учебное пособие для бакалавров. М: Юрайт, 2014. 375с. – С. 299.

Формирование стратегии управления персоналом может осуществляться двумя противоположными способами⁴³:

- «снизу – вверх»: процесс формирования стратегии начинается с разработки ее отдельных частей в каждом подразделении предприятия. Они формируют свои стратегии управления персоналом и затем интегрируют их в единый стратегический план организации, тем самым формируя общую кадровую стратегию;

- «сверху – вниз»: формирование кадровой стратегии исходит от высшего руководства предприятия, которое занимается созданием общей стратегии развития и на ее основе строит стратегию управления персоналом для каждого подразделения в качестве проработанных стратегических планов.

Процесс формирования кадровой стратегии состоит из нескольких этапов (рис. 1.6).

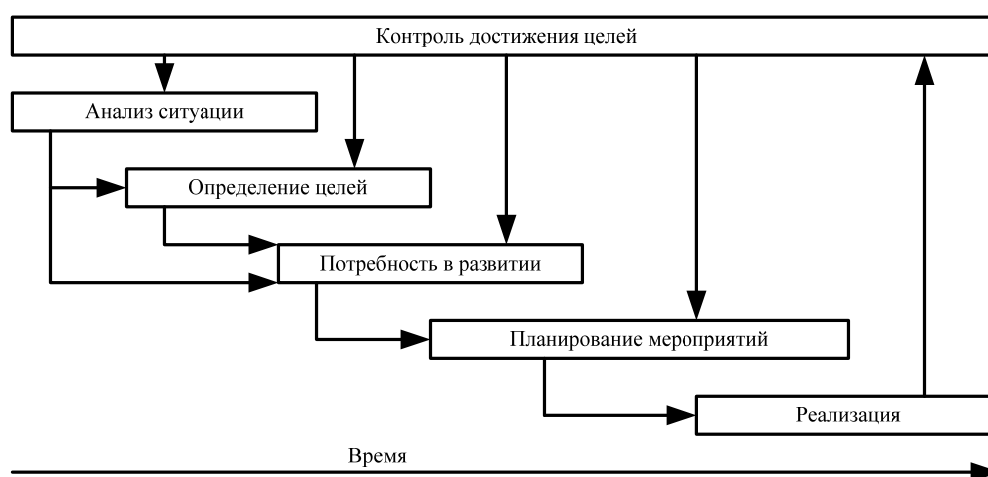


Рис. 1.6. Этапы формирования кадровой стратегии⁴⁴

На первом этапе осуществляется ситуационный анализ, который преследует две основные цели:

- определение, какими кадровыми ресурсами предприятие располагает (анализ предприятия);

⁴³ Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра – М, 2013. 300с. – С. 174.

⁴⁴ Куприянчук Е., Щербакова Ю. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. М.: Риор, 2013. 255с. – С. 128.

– выявление его шансов и рисков в отношении персонала по сравнению с конкурентами (анализ окружающей среды).

Анализ предприятия нацелен на исследование человеческих ресурсов предприятия под углом зрения их наличия в организации и пригодности для реализации стратегических решений. Инструментом такого исследования может быть разработка «портфеля человеческих ресурсов»⁴⁵.

Объектом анализа окружающей среды являются, в первую очередь, конкуренты — в данном случае, те человеческие ресурсы, которыми они обеспечены в настоящее время и перспективе. Обязанностью специалистов, занимающихся маркетингом персонала, становится сравнение привлекательности рабочих мест для работников, уже занятых в организации (внутренний рынок труда), и кандидатов, имеющих намерение занять соответствующую позицию на каком-либо предприятии (внешний рынок труда). Традиционным инструментом для выполнения этой работы является формирование профиля привлекательности рабочего места.

На втором этапе осуществляется определение целей. В первую очередь, исследуются требования, предъявляемые стратегией персонала к развитию кадровых ресурсов в их качественном и количественном отношении.

При определении целей стратегии кадров, следует учитывать возможность их достижения, основываясь на результатах ситуативного анализа. Цели достижимы в том случае, если требуемыми кадровыми ресурсами действительно можно обеспечить предприятие в запланированный период времени и в необходимом количестве⁴⁶.

Третий этап разработки кадровой стратегии – потребность в развитии. Основной целью данного этапа – анализ отклонений, в ходе которого выявляется разница между требуемым потенциалом кадровых ресурсов и его фактическим состоянием. На основании показателя отклонения рассчитывается потребность в развитии персонала и определяется так называемое «поле

⁴⁵ Куприянчук Е., Щербакова Ю. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. М.: Риор, 2013. 255с. – С. 128-129.

⁴⁶ Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уровни эффективного HR- менеджмента. М.: Дело, 2013. 424с. – С. 313.

активности» кадровой стратегии, обусловленное стратегией бизнеса в организации⁴⁷. [52, с.314]

В зависимости от сочетания внутренних и внешних факторов, целевых групп, организационных единиц предприятия определяющими будут разные элементы кадровой стратегии. Различная постановка центральных пунктов в стратегии персонала (согласованная со стратегией бизнеса) показана на рисунке 1.7.

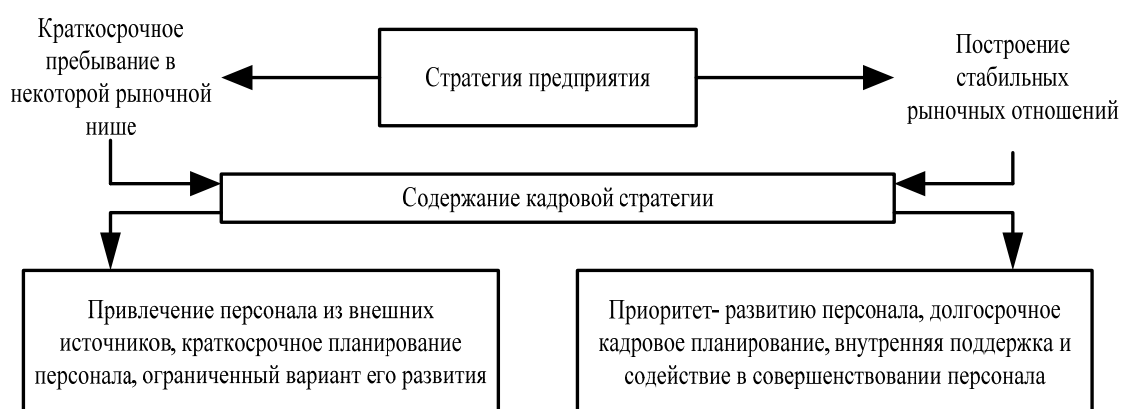


Рис. 1.7. Центральные целевые позиции в стратегии персонала⁴⁸

На четвертом этапе разработки кадровой стратегии осуществляется планирование мероприятий. Здесь конкретизируются все целевые позиции, обозначенные на предыдущих этапах, расставляются приоритеты. Сферы деятельности («поле активности») ранжируются с целью упорядочения задач по времени их выполнения. Для проведения этой работы требуется точный план-график, содержащий временные горизонты проведения запланированных мероприятий. В рамках планирования мероприятий формируются предпосылки для их проведения и определяются конкретные исполнители. Помимо этого, разработка плана должна сопровождаться соответствующим его обоснованием со стороны финансовых и кадровых ресурсов⁴⁹.

⁴⁷ Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уровни эффективного HR- менеджмента. М.: Дело, 2013. 424с. – С. 314.

⁴⁸ Одегов Ю, Лабаджан М. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Юрайт, 2014. 444с. – С. 229.

⁴⁹ Куприянчук Е., Щербакова Ю. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. М.: Риор, 2013. 255с. – С. 130.

Важной в реализации кадровой стратегии является проверка, или контроль достижения цели. Во время формирования стратегической процедуры необходимо проверять, действительны ли и законны ли сформулированные на втором этапе цели и будут ли обусловленные ими мероприятия успешно реализованы. Выявленные недостатки посредством корректирующих мероприятий должны устраняться. Важен и необходим также анализ, результатом которого должна стать информация, подтверждающая или опровергающая факт, что выбранная стратегия персонала и следующие из нее мероприятия действительно ведут к созданию структуры персонала, способствующей проведению в жизнь цели, определенной бизнес-стратегии организации.

В процессе формирования стратегии персонала должны принимать участие структуры всех уровней организационной иерархии. Линейный менеджмент не только участвует в разработке стратегии персонала, но и способствует выполнению задач, претворяющих стратегию в запланированное время и с принятием оперативных решений. При этом линейные руководители должны активно содействовать адаптации и повышению ответственности, чтобы через реализуемую стратегию персонала решались стратегические цели организации⁵⁰.

При разработке стратегии управления персоналом также должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень всех направлений деятельности кадровой службы и с учетом анализа внешней и внутренней среды предприятия. При этом задача разработки нужной стратегии кадрового менеджмента может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегии управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения,

⁵⁰ Мацковская М. Стратегическое HR – планирование // Справочник по управлению персоналом. 2014. №11. с.43 – 48. – С. 45.

наличие достаточного профессионально - квалификационного уровня персонала и некоторые другие. В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала⁵¹.

Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как краткосрочные и среднесрочные планы реализации стратегии. После этого разрабатываются механизмы реализации стратегии. В круг вопросов по организации реализации стратегических планов входит следующее: определение технологий реализации стратегии, в том числе формирование необходимой мотивации персонала; детализация стратегических планов в оперативных планах по управлению персоналом (разработка, согласование и утверждение программы, сетевого графика реализации стратегических планов); организация учета и контроля выполненных планов.

Механизм реализации стратегии кадрового менеджмента представляет собой систему планов, программ, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале⁵².

Целью процесса реализации стратегии управления персоналом является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

В ходе выполнения стратегии решаются следующие задачи:

— устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той кадровой стратегии, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом;

⁵¹ Осипова Т. Каскадирование стратегических целей в HR-задачи: правила и ошибки // Справочник по управлению персоналом. 2013. №8. С.24 – 28. – С. 25.

⁵² Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2015. 561с. – С. 398.

– устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри кадровой службы, с тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии. Такое соответствие должно иметь место по следующим характеристикам: ее структуре, системе мотивации, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям и т.д.;

– выбор необходимого и соответствующего стратегии кадрового менеджмента стиля руководства организации и отдельными подразделениями.

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль над ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля⁵³.

Этап внедрения стратегии включает⁵⁴:

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

Внедрение стратегии кадрового менеджмента предполагает определение объемов и способов представления информации лицам, ответственным за ее выполнение, и руководителям подразделений, обеспечение единого понимания комплекса стратегических альтернатив, содержания стратегий и задач функциональных и структурных подразделений. Все это реализуется посредством проведения конференций, семинаров и консультаций с руководителями и работниками системы управления персоналом и стратегического управления персоналом. Кроме того, на этом этапе формируются стратегические планы подразделений, которые могут оформляться в виде проектов, для чего создаются рабочие группы по

⁵³ Кибанов А., Каштанова Е. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. Изд-во: Проспект, 2014. 264с. – С. 203-204.

⁵⁴ Демин В.И., Никольская И.Г. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Новосибирск: НТИ МГУДТ, 2014. 152 с. – С. 83.

разработке проекта. На их основе создается единый стратегический план системы управления персоналом⁵⁵.

На процесс внедрения стратегии кадрового менеджмента оказывают влияние следующие факторы, отраженные на рисунке 1.8.

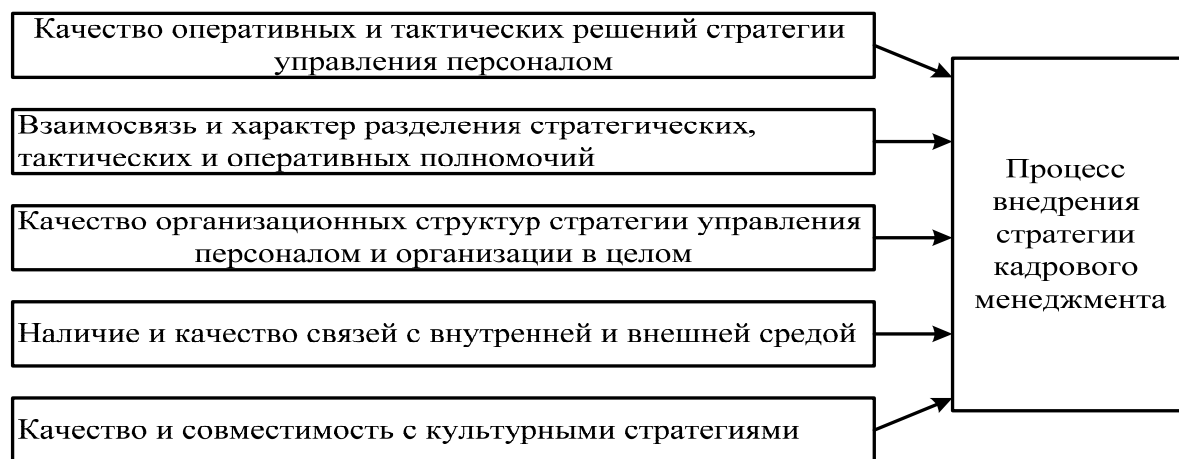


Рис. 1.8. Факторы, влияющие на процесс внедрения кадровой стратегии⁵⁶

Успешность разработки и реализации стратегии управления персоналом в организации определяется следующими условиями⁵⁷:

- четкость и реальность поставленных целей, исходя из миссии, политики управления человеческими ресурсами и задач организации, на основе объективного анализа внешней среды и оценки внутреннего потенциала;
- конкретность и последовательность организационных планов реализации стратегии, обеспеченность их всеми видами ресурсов;
- профессионализм управленческих кадров как разработчиков и организаторов претворения в жизнь намеченных программ действий;
- участие работников в разработке и выполнении стратегических планов, то есть их ориентация на овладение новыми знаниями, умениями,

⁵⁵ Ефремов А.В. Стратегия управления персоналом – составляющая стратегии управления организацией // Кадры предприятия. 2014. №9. С. 49 –52. – С. 51.

⁵⁶ Афанасьев В.Я. Теория менеджмента. М.: Юрайт, 2014. 665с. – С. 534.

⁵⁷ Бгашев М.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2013. 181с. – С. 122.

способностями для повышения профессионального мастерства и саморазвития;

– контроль и оценка социально-экономической эффективности стратегии.

Все мероприятия, проводимые для реализации стратегии управления персоналом на предприятии, необходимо дополнить проверкой кадровой стратегии на ее соответствие сложившейся организационной культуре, психологическому климату, а также потенциальным возможностям коллектива. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования в целях изучения реакции коллектива на выбранную стратегию управления персоналом, а также периодически проводить анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

Таким образом, процесс разработки кадровой стратегии – это первоначальный этап в системе стратегического управления персоналом. Формирование стратегии управления персоналом начинается с глубокого систематического анализа динамики внешних и внутривыпускных факторов с целью выявления сильных и слабых сторон предприятия. В результате этого руководство определяет целостную картину развития персонала и предприятия в целом. С помощью кадрового планирования разрабатываются кадровой службой основные мероприятия в сфере функционирования персонала, которые позволят в долгосрочной перспективе существенно повысить кадровый потенциал и потенциал организации в целом.

1.3 Методические основы изучения проблемы управления кадровой стратегией предприятия

Социологическое исследование – система логически последовательных методологических, методических и организационно-технических процедур, связанных между собой единой целью – получить достоверные данные об

изучаемом явлений или процессе для их последующего использования в практике⁵⁸.

В процессе формулировки проблемы исследования стремятся к тому, чтобы в ней получили как можно более точное отражение и сама проблемная ситуация, и реальное противоречие, определяющее ее.

Социологическое исследование начинается с разработки его программы. От научной обоснованности этого документа в значительной мере зависят результаты исследования. Программа считается обязательным документом социологического исследования. Она представляет собой научный документ, отражающий логически обоснованную схему перехода от теоретического уровня знания, выраженного моделью и гипотезами, к способам его эмпирического получения, т.е. объекту и инструментарию исследования⁵⁹.

Программа социологического исследования включает подробное, четкое и завершенное изложение следующих узловых моментов:

- теоретико-методологическая часть — формулировку и обоснование проблемы, указание цели, определение объекта и предмета исследования, логический анализ основных понятий, формулировку гипотез и задач исследования;

- методическая часть — определение обследуемой совокупности, характеристики используемых методов сбора первичной социологической информации, логическую структуру инструментария для сбора этой информации, логические схемы ее обработки, организационный план⁶⁰.

Изучение теоретического материала по вопросу, касающегося формирования кадровых стратегий в организации позволило разработать методику изучения деятельности обследуемого предприятия по выбранным направлениям. В основу методики положен метод экспертных оценок и его разновидность – анкетирование.

⁵⁸ Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. М.: Академкнига ИКЦ, 2012. 596 с. – С. 15.

⁵⁹ Ядов В. А. Социологические исследования: методология, практика, методы. М.: Самарский Университет, 2012. 332 с. – С. 36.

⁶⁰ Одегов Ю, Лабаджян М. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Юрайт, 2014. 444с. – С. 408.

В проведенном исследовании изучению подлежали следующие виды документации по управлению персоналом: положение о службе управления персоналом, правила внутреннего трудового распорядка, положение о персонале, штатное расписание; некоторые распорядительные документы (приказы, распоряжения и указания по вопросам работы с персоналом); учетные документы; плановые документы: плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности, оплате труда; отчетно-статистические документы по численности, балансу рабочего времени, зарплате, производительности труда и т.д.

В процессе исследования системы управления кадровыми стратегиями предприятия был проведен опрос среди сотрудников ООО МФО «Фристайл», в котором участвовало 30 человек. Анкета приведена в приложении В.

Возрастная структура респондентов показана на следующей диаграмме (рис. 1.10).

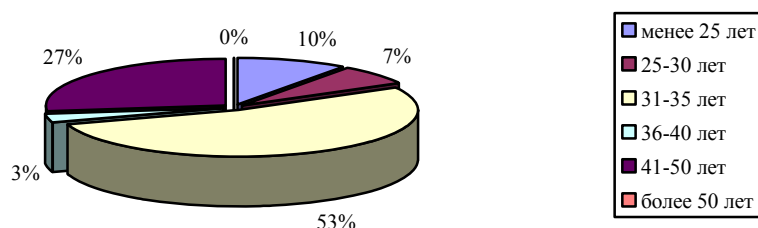


Рис. 1.10. Структура респондентов по возрасту

В процессе опроса была выявлена следующая образовательная структура респондентов (рис. 1.11).

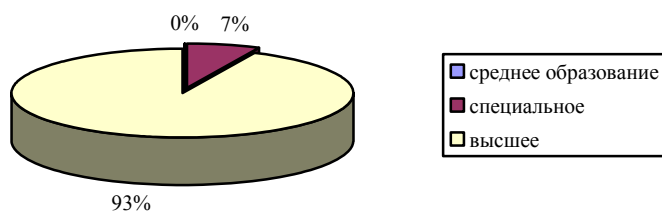


Рис. 1.11. Структура респондентов по образованию

Стажевая структура опрошенных сотрудников представлена на рис. 1.12.

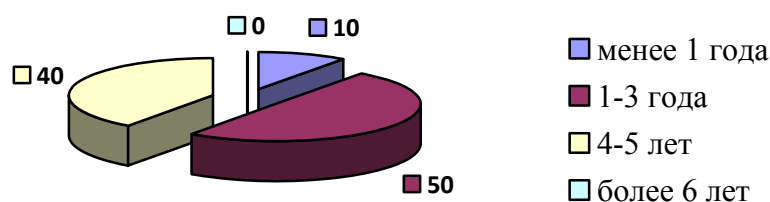


Рис. 1.12. Стажевая структура респондентов

Завершается социологическое исследование формированием выводов, предложений и рекомендаций. Выводы, предложения и рекомендации должны носить конкретный, реалистический характер, иметь необходимые обоснования в материалах исследования, подтверждать документальными и статистическими данными.

Таким образом, обзор теоретических и методических подходов к исследованию кадровой стратегии организации как фактора формирования конкурентных преимуществ, позволяет сделать следующие выводы:

- 1) Одной из составных частей общей стратегии организации является кадровая стратегия или стратегия управления персоналом. Это набор принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типа организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также направленная на сохранение ядра квалифицированного кадрового состава предприятия. Она является необходимой для стабильности промышленного предприятия в связи с возрастающей ролью персонала, который в свою очередь становится ключевым ресурсом в деятельности предприятия.
- 2) Выявлены, что на формирование и реализацию кадровой стратегии на предприятии оказывают влияние внешние (национальное трудовое

законодательство, взаимоотношения с трудовым профсоюзом, состояние экономической конъюнктуры, перспективы развития рынка труда) и внутренние (структура и цели организации, территориальное размещение, применяемые технологии, организационная культура, морально-психологический климат в коллективе) факторы.

- 3) Определено, что процесс разработки кадровой стратегии представляет собой первоначальный этап в системе стратегического управления персоналом. Формирование стратегии управления персоналом начинается с глубокого систематического анализа динамики внешних и внутрипроизводственных факторов с целью выявления сильных и слабых сторон предприятия, в результате чего руководство определяет целостную картину развития персонала и предприятия в целом. С помощью кадрового планирования разрабатываются кадровой службой основные мероприятия в сфере функционирования персонала, которые позволят в долгосрочной перспективе существенно повысить кадровый потенциал и потенциал организации в целом.
- 4) Разработаны методические основы исследования кадровой стратегии организации, основанные на проведении анкетного опроса ее сотрудников и анализе факторов внешней среды, что в совокупности позволит выявить конкурентные преимущества микрофинансовой организации, связанные с персоналом.

2. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО МФО «ФРИСТАЙЛ»

2.1. Общая характеристика и основные направления деятельности ООО МФО «Фристайл»

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

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

Условия предоставления микрозаймов в ООО «Фристайл»:

- Размер, сроки выдачи микрозайма.
- Минимальный размер микрозайма составляет три тысячи рублей, максимальный размер микрозайма составляет сумму не превышающую пятнадцать тысяч рублей.
- Проценты за пользование микрозаймом составляют 6 % от суммы займа ежедневно и уплачиваются в конкретную календарную дату, определенную договором микрозайма. Общество вправе установить в договоре срок, в течение которого действует льготная процентная ставка в размере 3 % от суммы займа ежедневно.
- Минимальный срок микрозайма составляет три дня, максимальный срок предоставления микрозайма – тридцать календарных дней.

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

– Общество вправе предоставить Заемщику повторный займ при соблюдении им всех условий Договора займа.

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

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

Генеральный директор осуществляет функции управления предприятием. В его подчинение два заместителя.

Отдел взыскания (юридический отдел) занимается вопросами:

- расчетами суммы требования по исковому заявлению;
- формированием и печатью искового заявления;
- составлением сводной консоли, позволяющей в удобной форме вести события по договорам займа находящимся в отделе безопасности, юридическом отделе, исполнительном производстве. Отслеживая отработку основных этапов делопроизводства.

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

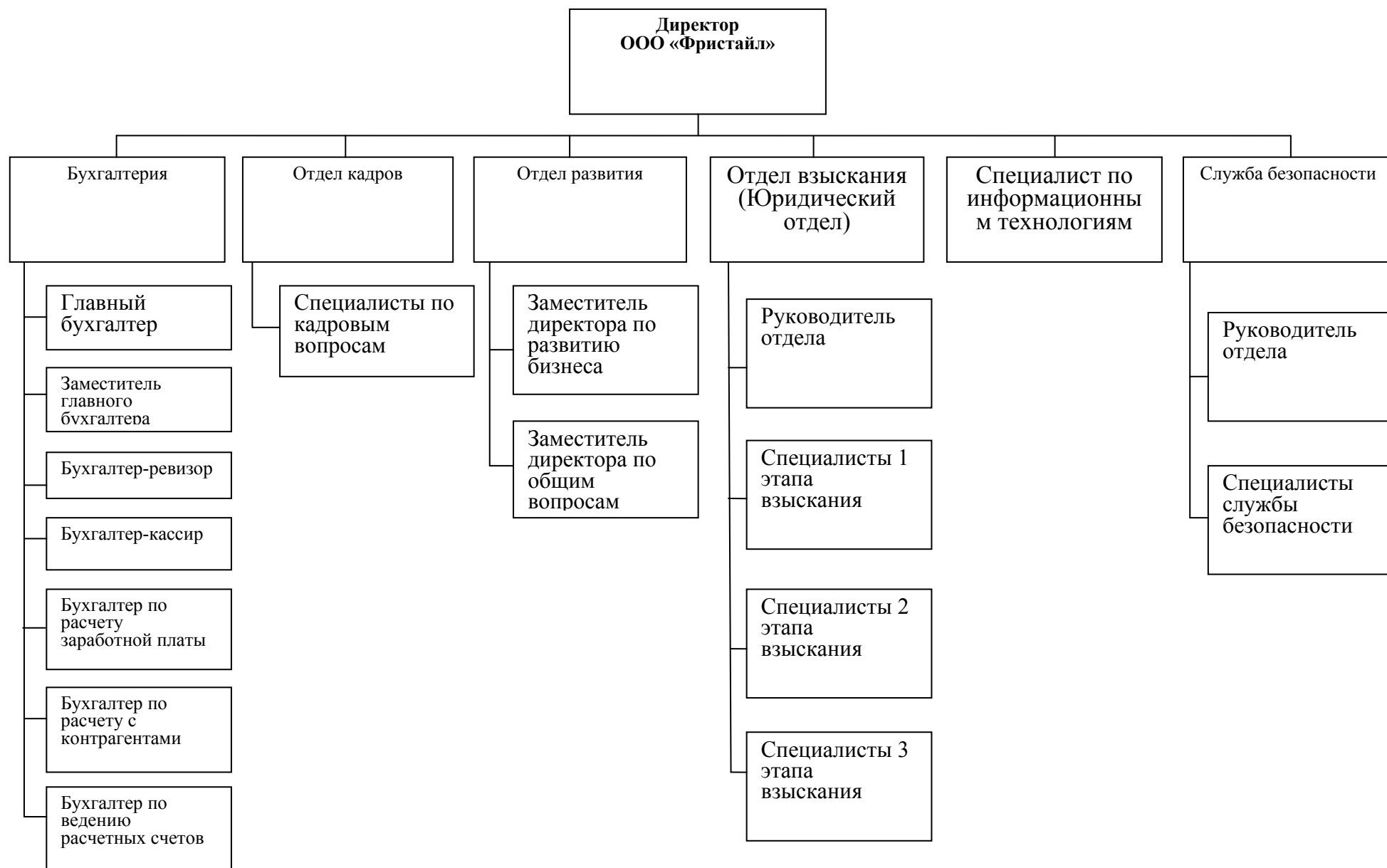


Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Фристайл»

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

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

На конец 2015 года в ООО «Фристайл» работало 226 человек, в том числе 13 человек представляют управленческий корпус организации.

2.2. Мониторинг факторов внешней среды организации

Управление организацией, ориентированное на устойчивое конкурентоспособное развитие, в течение времени преследовало различные целевые установки. И если в начале двадцатого века основным конкурентным преимуществом была способность предприятия развить массовое производство, найти способы сокращения производственных издержек и снижения себестоимости одного изделия, то начало двадцать первого века вывело в качестве приоритетов владение информацией и, как основной ресурс, сбалансированное управление человеческими ресурсами. Постиндустриальное информационное общество действует в условиях высокой турбулентности внешней среды, что требует от фирмы высокого уровня гибкости и широкого использования конкурентных преимуществ высшего порядка, таких как имидж,

инновационная активность, адаптивность, эффективное управление нематериальными активами организации. Даже интенсивное развитие информационных технологий не может заменить человеческий ресурс в процессе принятия управленческих решений в условиях внешней среды.⁶¹

Управление современной организацией – это, прежде всего, управление людьми, управление высококвалифицированными кадрами. Искусство управления поведением людей становится в современном обществе решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и организаций, стабильность их развития. Изучение политики управления человеческими ресурсами и использование результатов исследований - это кардинальный путь усовершенствования всей государственной системы.

В таблице 2.1 представлена оценка степени влияния факторов внешней среды на деятельность организации.

Таблица 2.1

Степень влияния факторов внешней среды на деятельность организации

№	Показатели	Сред.значение
Рынок:		
1	Темпы роста спроса	4,1
2	Способность выйти на новые географические рынки	3,4
3	Появление новых групп потребителей	3,4
4	Рост платежеспособности потребителей	3,9
Конкуренция:		
5	Демпинг конкурентов	3,3
6	Появление новых конкурентов	3,7
7	Усиление рекламной деятельности конкурентами	4,2
8	Расширение ассортимента конкурентами	4,2
9	Улучшение качества услуг конкурентов	4
10	Наличие у конкурентов более квалифицированных кадров в области продаж	3,6
Макросреда:		
11	Система налогообложения и качество экономического законодательства	3,8
12	Уровень политической стабильности в географических границах рынка	3,6
13	Степень изменения курса валют	3,5
14	Отношение государства к данному виду бизнеса	4,5

⁶¹ Егоренков П.Н. Модель управления конкурентными преимуществами предприятия // Транспортное дело России. – 2012. – №4. – С. 54-57.

По мнению респондентов на деятельность их организации в наибольшей степени влияют следующие факторы рынка: темпы роста спроса (4,1), рост платежеспособности потребителей (3,9). Важной составляющей внешней среды являются конкуренты. Сотрудники выделили следующие показатели: усиление рекламной деятельности конкурентами (4,2), расширение ассортимента конкурентами (4,2). Наибольшую долю среди показателей макросреды имеет государство и его отношение к данному виду бизнеса (4,5).

Внешняя среда, в которой приходится работать организации, находится в непрерывном движении, подвержена изменениям. Способность организации реагировать и справляться с этими изменениями внешней среды является важным составляющим ее успеха. В условиях рыночной экономики внешняя среда имеет для организации большое значение и руководителю приходится учитывать изменения внешней среды, так как организация как открытая система зависит от внешнего окружения в отношении поставок всех необходимых ресурсов, а также от потребителей.

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Основными переменными внутренней среды организации являются: цели, структура, персонал, материальные запасы, технология, менеджмент.

Как показывают проведенные исследования, в ООО «Фристайл» развиты следующие факторы:

- высокий уровень компетентности руководителей всех уровней управления -4,9;
- принятие социальной ответственности руководителем за принятие и реализацию управленческих решений-4,8;
- положительное мотивирование руководителем персонала -4,8;
- применение эффективных стратегий в решении управленческих задач-4,7;
- стремление внедрять инновации-4,7;

- проведение правильной кадровой политики в организации -4,7;
- наличие атмосферы доверия менеджера с подчиненными -4,7.

По мнению респондентов, в организации слабо развиты такие факторы как: предоставление возможности творчества всем работникам организации (3,2); возможность самореализации и проявление интеллектуального потенциала для всех сотрудников организации (3,8); участие руководителей низового звена управления и персонала в принятии решений (4).

Данные параметры могут препятствовать повышению конкурентных преимуществ организации, и на них следует обратить внимание. Следовательно, руководству организации необходимо поощрение и предоставление работникам большей самостоятельности в работе, что приведет к большей заинтересованности и инициативности работников в труде.

Перечисленные факторы могут оказывать как прямое воздействие на результаты деятельности фирмы, так и косвенное - через другие факторы. Это связано с системой взаимного влияния факторов. Дело в том, что каждый из перечисленных факторов оказывает влияние не только на результаты деятельности фирмы, но и на другие факторы внутренней среды.

Так как внутренняя среда фирмы - это источник ее мощности, готовности к достижению целей и реализации стратегий, а эта готовность и составляет потенциал фирмы. Поэтому оценка состояния внутренней среды представляет собой оценку потенциала организации, которая отражает ее конкурентные возможности и выживаемость.

Респондентам было предложено ответить на вопрос относительно конкурентных преимуществ организации. При подсчёте результатов было получено следующее соотношение ответов (рис. 2.2).

Респонденты выделили следующие конкурентные преимущества:

- высокий уровень деловых связей и деловой активности организации (4,3), который позволяет реализовывать ей свои стратегические интересы с целью достижения определенных результатов деятельности.
- возможность выхода на новых клиентов (4),

– устойчивое финансовое положение (3,9), благодаря которому организация свободно может маневрировать денежными средствами и путем эффективного их использования может обеспечить бесперебойное функционирование.



Рис. 2.2. Конкурентные преимущества ООО «Фристайл»

Таким образом, ООО «Фристайл» имеет преимущества по возможностям выхода на новых клиентов, устойчивому финансовому положению и по наличию перспективных деловых связей с внешней средой. Однако проигрывает по доле бизнеса компании в отрасли и по изменению профессионального уровня персонала. Компании следует обратить внимание на эти моменты, так как они важны для деятельности организации. В целом, ООО «Фристайл» занимает устойчивую конкурентную позицию на рынке и относится к группе основных конкурентоспособных организаций, занимающихся микро-финансированием.

Факторами оценки конкурентных преимуществ организации являются: имидж, скорость и качество обслуживания клиентов, квалифицированность персонала, информативность и доступность рекламы, месторасположение, ценовая политика, уровень организационной культуры, широкий спектр предоставляемых услуг.

Определена весомость факторов конкурентного преимущества:

- имидж организации -4,5;
- скорость обслуживания -6,1;
- качество обслуживания -5,9;
- наличие квалифицированного персонала -6;
- информативность и доступность рекламы -2,5;
- удобное месторасположение -4,7;
- разумная ценовая (тарифная) политика -2,8;
- высокий уровень организационной культуры -6;
- широкий спектр услуг -7,7;
- внедрение новшеств -9,5.

Конкурентные преимущества, связанные со скоростью обслуживания клиентов и широким спектром услуг, а так же внедрение новшеств является основным в сфере микро-финансирования. В этой связи следует отметить, что вес этого преимущества у ООО «Фристайл» значительный по сравнению с конкурентами.

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

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

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

управления персоналом и на реализацию долгосрочных целей и задач. Топ – менеджмент должен по мере возможности принимать во внимание мнения линейных руководителей для всестороннего охвата.

При ответе респондентов на вопрос, интересы какой части коллектива учитываются при принятии стратегических кадровых решений, были получены следующие результаты, отраженные на рис. 2.3.

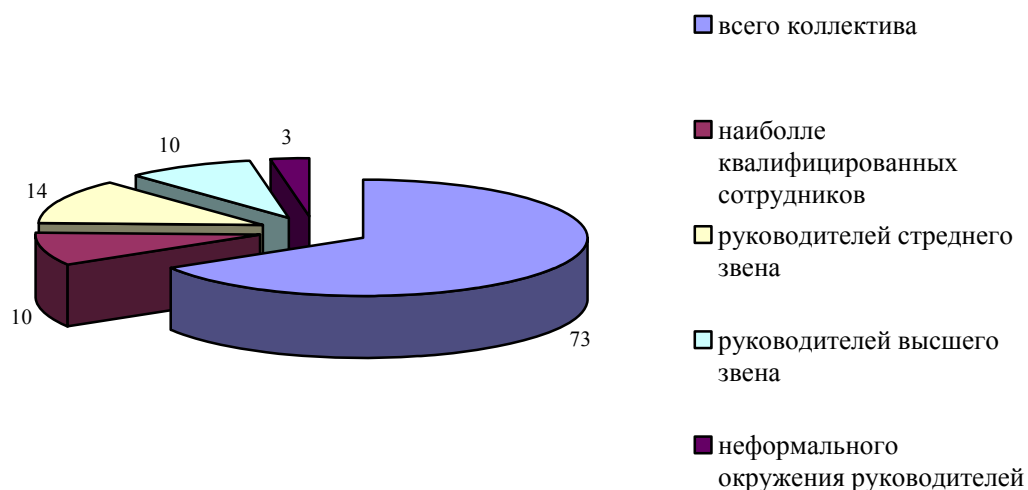


Рис. 2.3. Вовлеченность различных категорий сотрудников в процесс разработки и принятия стратегических кадровых решений

Участие в процессе стратегического кадрового планирования в ООО МФО «Фристайл» принимают на практике не только сотрудники, занимающие руководящие должности – менеджеры высшего и среднего звена. 73% респондентов указали, что в процесс вовлечены сотрудники всего коллектива. Это является, по нашему мнению, целесообразным, так как все сотрудники могут донести до начальства то или иное стратегическое кадровое решение, если оно первоначально было отвергнуто им.

Структура и состав трудового коллектива организации микрофинансирования достаточно разнообразны. По мнению 77% опрошенных, структура персонала полностью удовлетворяет стратегическим кадровым целям (табл. 2.2). Из этого следует, что реструктуризации трудового коллектива не требуется.

Таблица 2.2

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

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

Любые стратегические решения в отношении персонала будут встречать сопротивления со стороны трудового коллектива, так как они повлекут за собой значительные перемены в организации деятельности и контроля над ее эффективностью. Поэтому, исходя из стиля управления менеджера, выделяется три главных метода воздействия на персонал – экономическое стимулирование, экономические санкции, административный контроль (рис. 2.4).

По мнению опрошенных, самым действенным рычагом воздействия является система экономического стимулирования – 93%. В дополнение к данному методу возможно применить экономические санкции за отступление от распоряжений управленческого аппарата. При этом применение авторитарных рычагов влияния на поведение трудового коллектива не было отмечено в качестве действенного механизма реализации стратегии управления персоналом предприятия, так как может привести к сопротивлению со стороны персонала и к снижению конкурентоспособности предприятия.

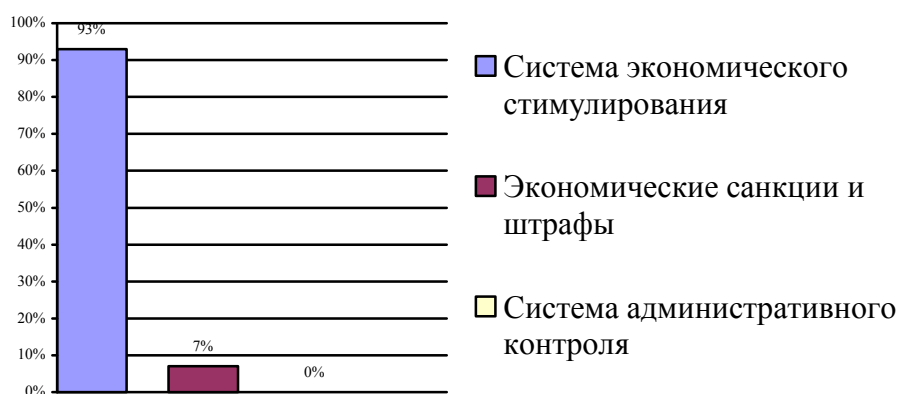


Рис. 2.4. Наиболее действенные рычаги воздействия на коллектив для
реализации кадровой стратегии

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

Респонденты отметили, что основными элементами кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл» являются следующие составляющие (табл. 2.3):

- система вознаграждений для сотрудников;
- механизмы укрепления корпоративной культуры;
- технологии обучения и переподготовки персонала;
- формы и методы привлечения персонала.

К сожалению, в организации отсутствует система оценки кадров и процедуры формирования резерва на выдвижение, что является значительной недоработкой руководства организации.

Таблица 2.3

Элементы кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл»

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

По мнению 83% респондентов в подразделениях ООО МФО «Фристайл» имеется стратегический план развития.

Респонденты (83%) считают необходимым вносить обновления в кадровую стратегию и в целом в процесс стратегического кадрового планирования раз не реже, чем раз в год. Лишь 5% согласились, что стратегию

необходимо редактировать как минимум раз в 5 лет. По мнению опрошенных руководителей именно годовой диапазон позволяет полностью сопоставлять уровень развития внешней и внутренней среды, особенно это касается микрофинансовой организации, в связи с быстрыми изменениями внешней среды.

С точки зрения 63% респондентов, весь трудовой коллектив должен иметь представление о содержании стратегии управления персоналом (рис. 2.5). Это, по нашему мнению, является целесообразным, так как процесс стратегического управления – это не только обязанность управленцев, а сотрудники, которые не наделены управленческой властью тоже должны знать об особенностях кадровой стратегии.

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

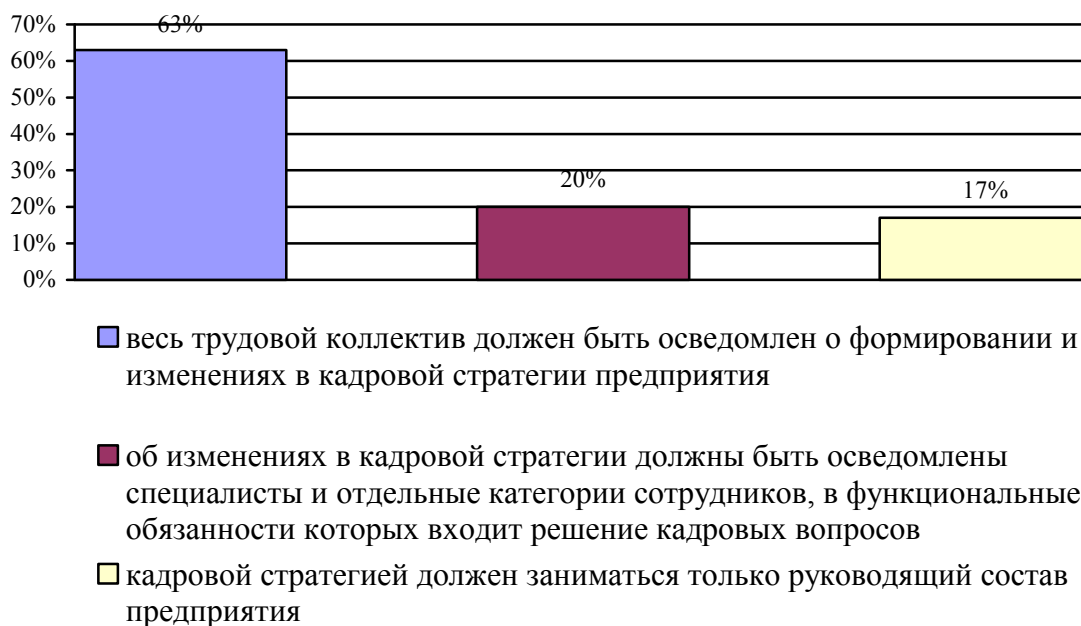


Рис. 2.5. Категории работников, которые должны иметь представление об элементах кадровой стратегии

Стратегические решения по кадрам всегда тесно связаны с финансовыми затратами на персонал. Финансовые вложения в данный ресурс является

неотъемлемой частью развития трудового коллектива. Предприятия вынуждены ежегодно увеличивать затраты на персонал, ожидая большей отдачи от него. Респонденты в проведенном опросе высказались в пользу соразмерных трат на сотрудников с вложениями в другие ресурсы предприятия – 27% (рис. 2.6). Однако, 73% респондентов, считают, что нецелесообразно экономить на затратах на персонал. Респонденты считают, что персонал – это главный ресурс организации, который и приносит дополнительный доход, а, следовательно, экономия на кадрах неизбежно приведет к падению объема продаж и валовой прибыли.

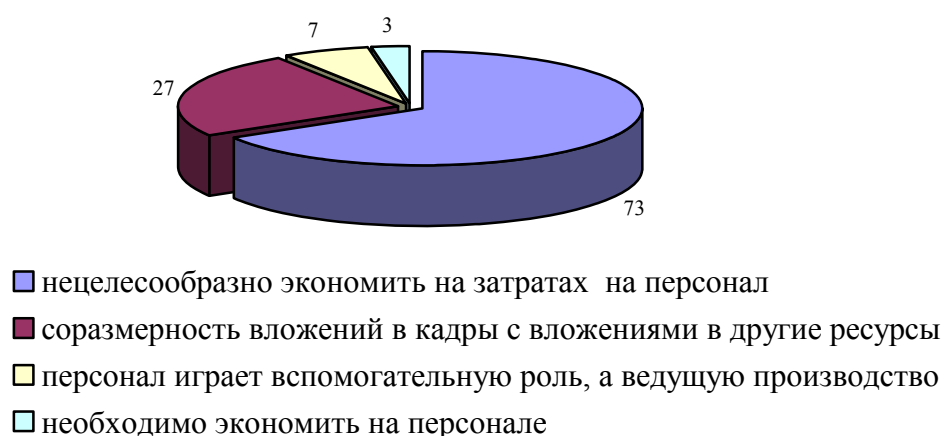


Рис. 2.6. Доля затрат на развитие персонала в общей структуре затрат предприятия

Стратегия управления персоналом зависит также от кадровой политики. На данный момент необходимо обратить внимание, что управление персоналом, кадровая политика выполняют скорее обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности персонала.

В связи с этим может представляться целесообразным рассмотрение стратегии управления персоналом в разрезе следующих составляющих: найм и отбор кадров, обучение и развитие, зачисление в кадровый резерв.

Главенствующую роль стратегия управления персоналом выполняет на этапе найма и отбора кадров. Процесс найма персонала обязательно должен учитывать как общую стратегию развития предприятия, так и ключевые

принципы кадровой стратегии. В противном случае краткосрочность процедуры найма и отбора повлечет за собой снижение эффективности функционирования кадровой службы.

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

Отдельного специалиста по поиску и подбору кадров нет. Поиск кандидатов организуется временно свободными работниками отдела кадров посредством участия в различных профессиональных ярмарках, конференциях, фестивалях с целью вербовки потенциальных кадров (60%), использования собственных внутренних резервов (43%), размещения объявлений в специализированных изданиях (40%) и сотрудничества с ведущими учебными заведениями (17%) (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Актуальные пути покрытия потребностей в персонале

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

На подбор персонала ООО МФО «Фристайл» выделяет незначительную сумму денежных средств на протяжении последних нескольких лет. Данная сумма выделяется только на единственный источник привлечения потенциальных работников – печатные издания. Остальные источники привлечения кандидатов на должность, такие как радио, видеосюжеты, интернет ресурсы, кадровые агентства и ярмарки вакансий, в организации

практически не применяются и денежные средства не выделяются на этот тип подбора специалистов. Такое постоянство в затратах на найм персонала отрицательно сказывается на качестве подобранного персонала, а также на скорости заполнения вакантных должностей (рис. 2.6).

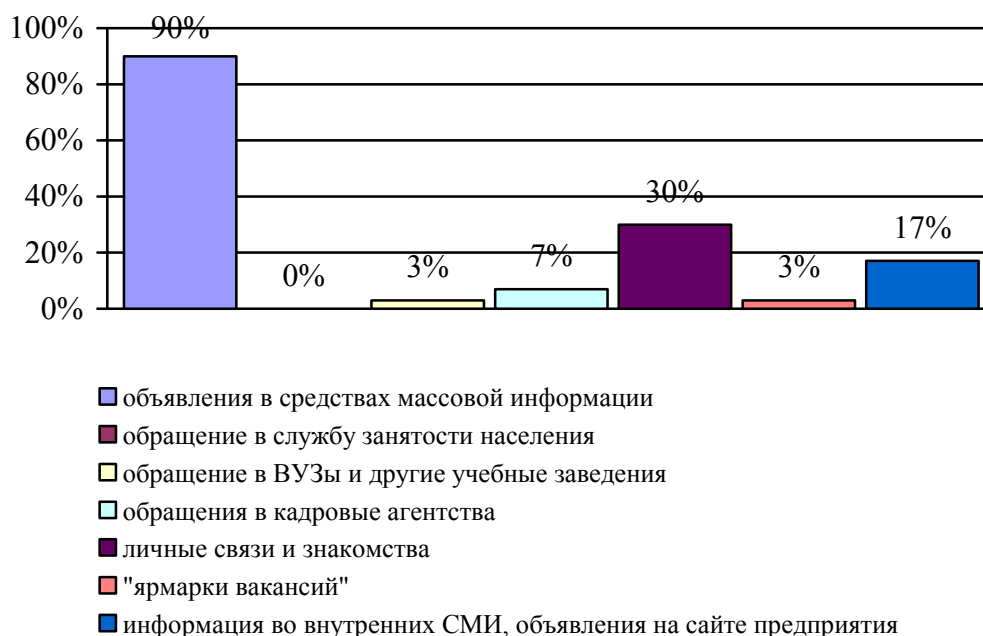


Рис. 2.6. Наиболее часто применяемые методы найма сотрудников в ООО МФО «Фристайл»

Упор, который делают специалисты отдела кадров на объявлениях в средствах массовой информации, значительно снижает качество принятого персонала, а, следовательно, отрицательно сказывается на кадровом потенциале предприятия. Использованию личных связей и знакомств при найме также свойственен субъективизм. Потенциальные кандидаты не всегда обладают теми качествами, как профессиональными, так и личными, которые требуются для конкретной должности. Результатом такого несоответствия является, как правило, увеличение доли затрат на обучение или переобучение новичка. В конечном итоге, принятие такого сотрудника на должность снижает производительность труда предприятия.

По мнению большинства опрошенных сотрудников при отборе кадров в ООО МФО «Фристайл» чаще всего специалисты службы по управлению

персонала делают акцент на профессиональном образовании (87%), на опыте работы (90%) и на профессиональных качествах (67%) (рис. 2.7).

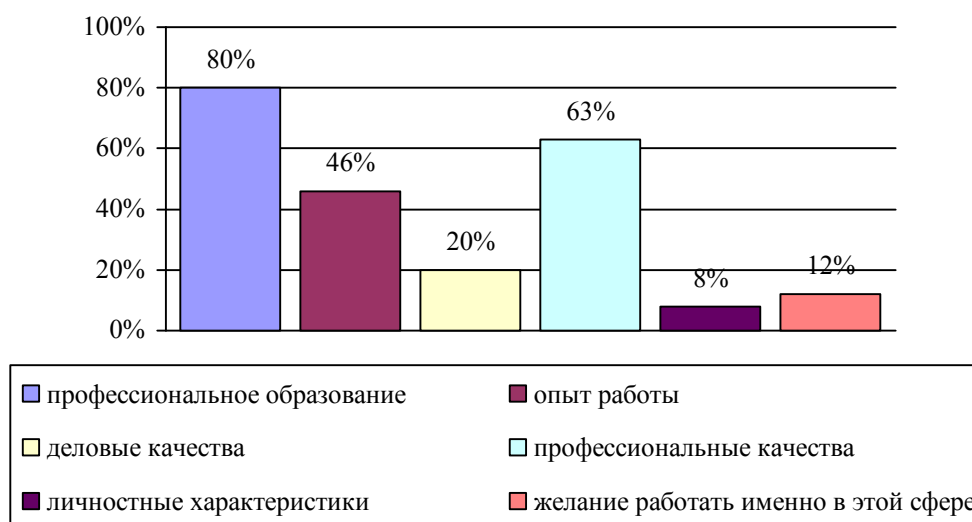


Рис. 2.7. Требования, предъявляемые к потенциальным сотрудникам
ООО МФО «Фристайл»

Таким образом, основные требования – образование, опыт, профессиональные навыки – соответствуют применяемым на исследуемом предприятии. Вышеприведенный рисунок показывает, что в определенной мере потенциальный кандидат отбирается на должность по нескольким критериям в совокупности.

Еще одним важным процессом в системе управления персоналом, который требует отражения в стратегии управления персоналом и в долгосрочных целях предприятия является процесс обучения и повышения квалификации кадров.

На предприятии применяются следующие виды переподготовки персонала (табл. 2.5).

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

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

Формы профессиональной переподготовки работников в ООО МФО
«Фристайл»

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

Таким образом, можно выделить следующие недостатки процесса стратегического управления персоналом ООО МФО «Фристайл»:

- недостаточная адекватность стратегических целей организации изменившейся внешней бизнес – среде;
- отсутствие общего взгляда на будущее развитие персонала;
- слабая ориентация на формирование благоприятного имиджа персонала предприятия;
- недостаточное вовлечение линейных руководителей и ведущих специалистов в процесс разработки и принятия кадровых стратегических решений;
- односторонний взгляд на персонал, как средство достижения производственных показателей.

В кадровой стратегии, направленной на совершенствование системы набора персонала можно выделить следующие недостатки:

- долгосрочное планирование потребностей в кадрах не предусмотрено;
- отсутствуют стандартизированные процессы подбора и развития сотрудников, адекватных потребностям и целям компании;
- не отлажена схема взаимодействия руководителей структурных подразделений и специалистов кадровой службы.
- набор методов отбора крайне ограничен (практически единственный источник привлечения потенциальных работников – печатные издания);

- отсутствие на предприятии отдельного специалиста по поиску и подбору кадров;

- на предприятии очень мало внимания уделяется процессу организации и поддержания внутриорганизационных коммуникаций;

- в организации отсутствует система маркетинга персонала.

Руководству предприятия необходимо обратить внимание на следующие недостатки в формировании кадровой стратегии по направлению развития персонала организации:

- отсутствует материальное стимулирование развития персонала;

- недостаточное внимание уделяется развитию категории служащих;

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

- преобладание на предприятии только внутрипроизводственного обучения сотрудников;

- ограниченный круг технологий развития персонала;

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

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

- процедура аттестации на предприятии носит субъективный характер.

Таким образом, приведенные данные и анализ свидетельствуют о том, что на предприятии не уделяется должного внимания формированию и развитию кадровой стратегии, однако предприятие имеет потенциал для развития в данной области.

3. СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ

3.1. Моделирование системы формирования конкурентных преимуществ организации: подходы и цели формирования кадровой стратегии и стратегии продвижения ООО МФО «Фристайл»

Как показали результаты исследований, устойчивые конкурентные преимущества позволяют организациям добиваться успеха в долгосрочной перспективе. Однако, меняющаяся внешняя среда (появление новых конкурентов, изменение предпочтений потребителей и др.) требуют от руководства организаций пристального внимания к сохранению своих конкурентных преимуществ.

В результате исследований, проведенных в рамках комплексной выпускной квалификационной работы, выявлено, что кадровая стратегия и стратегия продвижения являются одними из основных механизмов формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия микрофинансирования.

В связи с этим разработана модель формирования конкурентных преимуществ организации (рис. 3.1).

Данная модель отражает логику, последовательность и содержание основных этапов практических действий, направленных с одной стороны, на формирование и развитие кадровой стратегии, а с другой стороны, на разработку и реализацию стратегии продвижения, что, в целом, позволяет сохранить прежние и достичь новых конкурентных преимуществ.

Основополагающая роль и в формировании кадровой стратегии, и в разработке и реализации стратегии продвижения ложится на руководство организации.



Рис.3.1. Модель формирования конкурентных преимуществ организации

Следует отдельно проанализировать вопросы разработки кадровой стратегии и стратегии продвижения, а также показать взаимодействие и точки пересечения данных процессов.

В качестве стратегии продвижения для микрофинансовых организаций можно предложить стратегию, которая формируется на основе нескольких базовых принципов, отражающих специфику деятельности микрофинансовых организаций: дифференциации, системности, концентрации и адаптации. Применение этих принципов позволяет организации сформировать стратегию продвижения, которая обеспечит конкурентоспособность организации по отношению к другим подобным организациям. В этой связи необходимо определить содержание предлагаемых принципов:

1. Принцип дифференциации заключается в том, что с помощью классификации и специализации финансовых услуг организации (микрозаймы «до зарплаты», потребительские микрозаймы физических лиц и др.) могут установить долгосрочные отношения с клиентами.

2. Принцип системности, предполагающий такой набор направлений деятельности организации, который создает синергетический эффект и содействует решению проблемы повышения конкурентных преимуществ организации. Кроме того, системность деятельности, с учетом постоянно меняющейся конъюнктуры рынка, позволяет снизить себестоимость услуг и способствует решению проблемы диверсификации продуктовых линеек в целях оптимизации кредитных рисков, что обеспечивает устойчивость микрофинансовой организации.

3. Принцип концентрации позволяет лидировать в небольших сегментах за счет полного удовлетворения своей целевой аудитории. Концентрация предполагает сосредоточение усилий на единичном сегменте и прочном расположении услуги в пределах этого сегмента. Например, микрофинансовые организации сконцентрированы в значительной степени в малых городах и сельской местности. Это обусловлено недостатком банковской инфраструктуры в большом числе регионов России и, как следствие, относительно низкой

доступностью банковских услуг для населения. Кроме того, к фактору роста рынка микрофинансирования можно отнести наличие субъектов кредитования с доходами ниже среднего, для которых банковский кредит является недоступным из-за небольших сумм займа.

4. Принцип адаптации предполагает ориентацию деятельности организации на конкретные группы потребителей, но не означает «однозначного» следования за потребителем. Важнейшей целью принципа адаптации является формирование и создание своего потребителя. Для реализации активной адаптации необходимо применение методов, опережающих рынок и потребительский спрос. Принцип адаптации ориентирует на необходимость выявлять в своей деятельности не только экономические проблемы, но обязательно учитывать перспективы развития потребителей. Следовательно, принцип адаптации ориентирован на максимальное использование внешних возможностей в приспособлении методов и инструментов деятельности к конкретной ситуации.

Анализ содержания принципов формирования стратегии продвижения микрофинансовой организации показал их тесную взаимосвязь, что свидетельствует как об их целостности, так и об их эффективности. Поэтому сохранение в конкурентных условиях лидирующих позиций крупнейших микрофинансовых организаций будет определяться тем, в какой степени их стратегии продвижения будут ориентироваться на реализацию вышеуказанных принципов. В общем случае маркетинговая стратегия организации должна быть направлена на развитие ее потенциала, должна ориентировать на совершенствование процессов эффективности предоставления услуг, в первую очередь, в обслуживании клиентов, а также на реализацию методов деятельности, позволяющих снизить издержки предоставления услуг.

Предлагаемая кадровая стратегия ООО МФО «Фристайл» должна быть тесно увязана с бизнес – стратегией предприятия, а также с его миссией и целями. Предложенная модель выбора кадровой стратегии должна базироваться на оценке внешних и внутренних факторов, а также

стратегическом соответствии кадровой стратегии, бизнес-стратегии, жизненному циклу предприятия и стратегии достижения конкурентных преимуществ.

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

Инновационное развитие предприятия, которое представлено в стратегии развития всего предприятия как приоритетное, требует раскрытия профессионального и творческого потенциала работников, повышения эффективности и результативности их труда на основе заинтересованности в результатах труда, роста показателя вовлеченности персонала в решение стратегических корпоративных задач.

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

- единый корпоративный стиль управления персоналом;
- концентрация усилий подразделений предприятия при разработке и реализации совместных программ вне зависимости от их функциональной подчиненности;
- опережающая постановка целей и задач в системе кадрового менеджмента на основе анализа внешней и внутренней среды, своевременная разработка механизмов их решения;
- гибкое планирование с учетом изменений внешней и внутренней среды и экономической конъюнктуры;
- конкретизация мероприятий на краткосрочный период и на долгосрочную перспективу;

- доступность показателей кадровой стратегии для мониторинга, возможность проверки исполнения, разработка целевых и контрольных показателей по каждому направлению работы с персоналом;
- синергетический эффект – получение большего эффекта за счет системного решения задач, повышения эффективности деятельности персонала, его мотивации, развития лидерства, талантов, инновационности;
- ориентация при планировании и реализации мероприятий по развитию персонала на оптимизацию ресурсов (финансовых, временных, трудовых).

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

- обеспечение квалифицированным персоналом;
- вовлечение персонала в эффективную реализацию стратегических корпоративных задач и совершенствование системы делегирования полномочий;
- непрерывное развитие персонала предприятия;
- проведение эффективной молодежной политики;
- развитие корпоративной системы зачисления в кадровый резерв.

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

Предлагаемая нами стратегия управления персоналом ООО МФО «Фристайл» рассматривает персонал в целом не как средство достижения показателей, а как основной ресурс предприятия, как его будущий стратегический инструмент для достижения успеха. Служба по управлению персоналом является стратегическим партнером руководства предприятия.

Поэтому целесообразно совершенствовать структуру и деятельность кадровой службы исследуемого предприятия.

И, наконец, одним из основных условий должно стать участие кадровой службы в формировании инвестиционной привлекательности всего предприятия. Инвестиционная привлекательность предприятия – это совершенная система корпоративного управления и корпоративной культуры, технологии развития клиентской базы, сильные профессиональные службы, умелая рекламная работа и создание имиджа компании.

3.2. Направления совершенствования кадровой стратегии

ООО МФО «Фристайл»

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

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

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

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

- совместных усилий по расширению форм и модернизации профориентационной работы, т.е. проведения мероприятий в образовательных учреждениях среднего профессионального и высшего образования;
- совершенствования деятельности по отбору наиболее перспективных кандидатов на целевой прием;
- развития системного взаимодействия при разработке профессиональных стандартов, определении корпоративных требований к профессиональным компетенциям персонала и внедрении их в учебный процесс, организации оценки квалификации;
- содействия внедрению инновационных компонентов отраслевого образования, позволяющих кадровый, исследовательский и инновационный потенциал будущих сотрудников.

При сотрудничестве с учебными заведениями целесообразно также использовать следующие варианты:

- размещение информации о вакансиях в учебных корпусах вузов;
- проведение презентации предприятия в учебном заведении.

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

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

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

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

Кадровой службе целесообразно использовать и региональные интернет – порталы, специализирующихся на поиске работы. Кадровая служба должна заключить договора о сотрудничестве с ведущими пензенскими сайтами, где будут публиковаться все имеющиеся вакансии предприятия. Целесообразно организовать обратную связь претендентов через официальный сайт предприятия. Такой метод отбора кандидатов позволит «отсеять» неподходящих специалистов на начальной стадии без проведения прямой беседы.

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

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

Для процесса отбора кандидатов кадровой службе и линейным руководителям необходимо создать методические материалы и хорошо

структурированные опросники для каждой категории специалистов, чтобы избежать субъективизма в этой процедуре.

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

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

- разработка стратегического плана развития кадрового потенциала ООО МФО «Фристайл»;
- совершенствование системы планирования обучения и повышения квалификации с помощью формирования индивидуальных планов обучения работников и специалистов предприятия;
- создание системы ротации и продвижения кадров на предприятии;
- формирование системы кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности и должности специалистов;
- совершенствование системы мотивации наставников к обучению новичков, а также всех категорий работников предприятия к целенаправленному, систематическому развитию.

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

В результате проведенного исследования и анализа процессов формирования и управления компетенцией персонала, нами может быть

предложена следующая схема разработки стратегии управления развитием персонала. Процесс разработки стратегии управления развитием персонала ООО МФО «Фристайл» показан на рисунке 3.2.

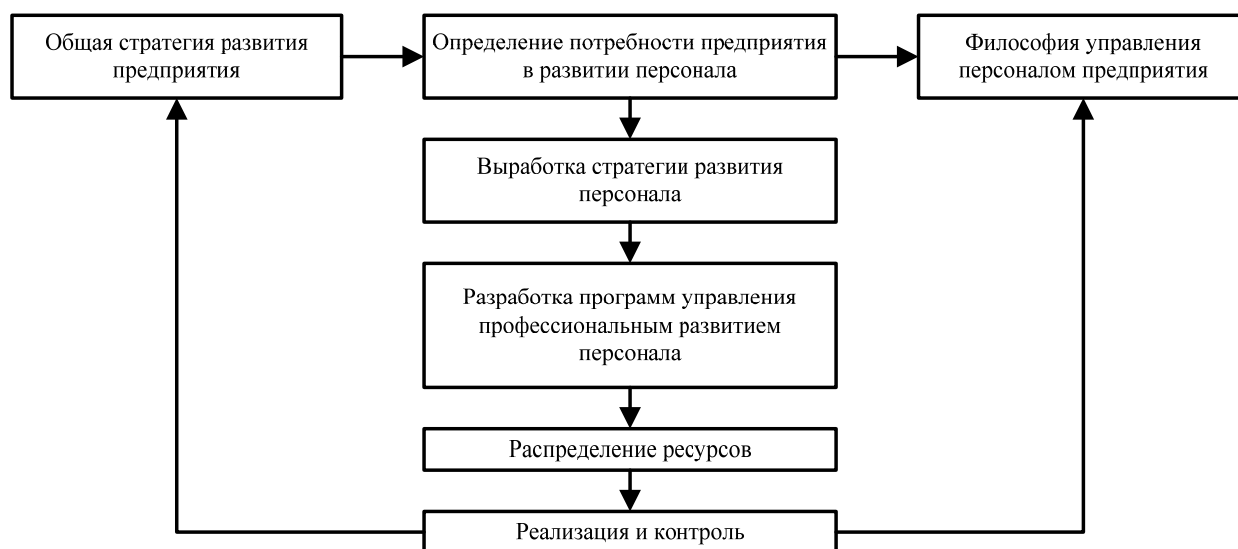


Рис. 3.1. Процесс разработки стратегии управления развитием персонала ООО МФО «Фристайл»

При этом, стратегия развития персонала должна представлять собой обобщающую модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей (рис. 3.2).

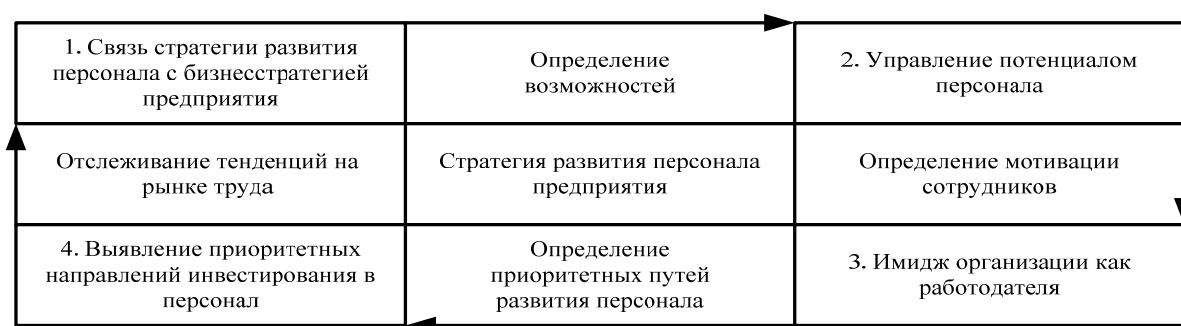


Рис. 3.2. Организационно-экономическая модель стратегии развития персонала исследуемого предприятия

Для исследуемого предприятия могут быть предложены следующие компоненты стратегии развития персонала:

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

– оценка личностного трудового потенциала и результатов труда. Она позволяет выявить направления для лучшего использования работников в соответствии с интересами предприятия;

– обучение. Оно обеспечивает подготовку работников по программам, ориентированным на решение задач предприятия;

– служебно-профессиональное продвижение как один из элементов системы профессионального развития поддерживает процессы, связанные с изменением должностного или квалификационного статуса работников;

– мотивация и стимулирование. Они обеспечивают необходимый уровень заинтересованности со стороны сотрудников предприятия в развитии;

– стили и методы управления. Они влияют на структуру потребностей, содержание и реализацию процесса развития персонала;

– корпоративная культура. В условиях стратегического управления чрезвычайно важно инициирование самосовершенствования и саморазвития у работников путем создания социальной среды, в которой поддерживается инициатива, стремление к достижениям, инновационность, сотрудничество;

– информационные элементы: анализ рынка образования; анализ предложений и спроса на образование внутри организации; персонифицированная система данных о развитии кадров; результаты аттестации и оценки работы персонала, их анализ позволяет определить последовательность развития персонала.

В целом, можно выделить следующие конкретные мероприятия и технологии совершенствования стратегии развития персонала ООО МФО «Фристайл».

На исследованном предприятии целесообразно использовать комплекс технологий выявления потребностей в обучении:

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

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

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

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

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

Закрытые (корпоративные) учебные мероприятия, в т. ч. семинары, циклы семинаров, курсы целесообразно планировать в тех случаях, когда

удается сформировать однородную группу по необходимому направлению обучения из сотрудников предприятия.

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

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

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

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

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

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

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

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

Одной из существенных проблем в развитии компетенции персонала ООО МФО «Фристайл» стала проблема отсутствия заинтересованности и симулирования персонала в развитии. Для этого необходимо разработать и

закрепить в локальных нормативных актах предприятия систему оплаты и стимулирования труда, дифференцирующую размер доходов в зависимости от квалификации и вклада каждого работника:

- сначала определяются коэффициенты расчета выплат, соответствующие сложности работы;

- составляется комплекс показателей, описывающих каждую квалификационную категорию;

- определяются правила и порядок присвоения работникам квалификационных категорий, для чего необходимо создать тарифно-квалификационную комиссию из специалистов предприятия. Составляется положение об аттестации, на основании которого проходит присвоение и подтверждение разрядов;

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

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

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

- занятия в специальных учебных заведениях, повышение квалификации, переподготовка, участие в семинарах – с целью обновления и расширения знаний в области менеджмента, заполнения пробелов имеющегося

образовательного уровня, освоения дисциплин, необходимых для эффективного управления;

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

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

- замещение штатного руководителя на период его отсутствия – приобретение практического опыта управленческой деятельности, организаторских навыков, опыта принятия и реализации решений в должности, на которую готовится «резервист»;

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

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

Таким образом, новая кадровая стратегия предполагает сделать акцент на персонале как на основном источнике будущего успеха предприятия.

3.3. Экономическая оценка предложенных мероприятий

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Управление кадрами эффективно настолько, насколько успешно персонал фирмы использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей.

Что касается конкретных методов оценки управленческого труда, то предлагаемые и используемые на практике методы можно разделить на три группы: количественные, качественные и комбинированные. К количественным методам оценки относятся балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных сравнений, система графического профиля, метод

«эксперимента» и т.д. К качественным (описательным) методам относятся система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Примерами комбинированных методов являются методы стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование⁶².

Эффективность управления персоналом определяется исходя из объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за ним функций. Для определения степени эффективности управления персоналом необходимы соответствующие критерии и показатели.

В качестве критериев в области эффективности управления персоналом, может выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.⁶³.

При этом, оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение целей организации путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов наемных работников.

В качестве компонентов экономической эффективности управления персоналом можно рассматривать:

- соотношение результатов работы и издержек на персонал, рассматриваемое с точки зрения поставленных организационных целей;
- компоненты, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие организации. К ним относятся: стабильность, которая отражается в преемственности кадрового состава, в надежности

⁶² Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уровни эффективного HR- менеджмента. М.: Дело, 2013. 424с. – С. 322.

⁶³ Опарина Н.Н. Оценка эффективности кадровой стратегии// Справочник по управлению персоналом. 2014. №7. - С. 96.

выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов⁶⁴.

В кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл» выделены:

- стратегия подбора и расстановки персонала;
- стратегия развития персонала;
- стратегия мотивации и стимулирования персонала;
- стратегия работы с резервом на выдвижение.

В соответствии с этими направлениями развития кадровой стратегии необходимо предусмотреть определенные затраты.

В табл. 3.1 представлены расходы на осуществление мероприятий по подбору сотрудников на 2016 г.

Таблица 3.1

Смета расходов ООО МФО «Фристайл» на мероприятия по подбору сотрудников на 2016г.

Мероприятие	Затраты на 2016 г., руб.
планирование и прогнозирование потребности в кадрах	20000
связь со службами занятости, учебными заведениями и иными «поставщиками» работников,	30000
анализ кадрового потенциала, его оценка, маркетинг	25000
профессиональная и социально-психологическая адаптация сотрудников	45000
Итого	120000

В табл. 3.2 представлены планируемые данные расходов на осуществление мероприятий по внутрифирменному обучению персонала в 2016 году.

Таблица 3.2

Смета расходов ООО МФО «Фристайл» на мероприятия по внутрифирменному обучению персонала на 2016 г.

Мероприятие	Затраты на 2016 г., руб.
Обучение взаимодействию с внешними стейкхолдерами - потребителями	60000
Переподготовка и повышение квалификации	75000
Итого	135000

⁶⁴ Одегов Р., Руденко Г. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2014. 513с. – С. 485.

Системный подход в подготовке и проведении тренингов для сотрудников позволяет выработать оптимальный путь преодоления наиболее актуальных проблем, оценить и закрепить навыки, выработанные в ходе корпоративного обучения, а следовательно, повышения эффективности и достижения желаемых результатов. Если говорить об экономическом эффекте от тренинга, то он достигает своего максимума в течение первых двух месяцев, а затем стабилизируется. Затраты на проведение тренингов приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Смета расходов ООО МФО «Фристайл» на проведение тренингов на 2016 г.

Мероприятие	Затраты на 2016 г., руб.
Проведение корпоративных тренингов, корпоративных конференций	150000
Итого	150000

Просчитать эффективность отдачи от затрат на реализацию мероприятий кадровой стратегии можно по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_o = (D-3)/3*100\%, \quad (3.6)$$

Затраты (3) на реализацию мероприятий кадровой стратегии запланированы в размере 405 тыс.руб.

Чистая прибыль ООО МФО «Фристайл» за 2015 год составила 18708 тыс.руб.

В среднем чистая прибыль за три месяца составляла 4677 тыс. руб.

Рассчитаем прогнозные значения показателя эффективность отдачи от затрат на реализацию мероприятий кадровой стратегии в трех вариантах: пессимистичный, реалистичный и оптимистичный прогноз.

Предположим, что при пессимистичном прогнозе прибыль, полученная от реализации мероприятий кадровой стратегии составит 10% от чистой прибыли, полученной в среднем за три месяца в 2015 году, и будет равна 467,7 тыс.руб.

При реалистичном прогнозе – 12,5%, что составит 584,6 тыс. руб.

При оптимистичном прогнозе – 15%, что составит 701,55 тыс.руб.

$$\mathcal{E}_n=(467,7-405)/405*100=15,5\%$$

$$\mathcal{E}_p=(584,6-405)/405*100=44,3\%$$

$$\mathcal{E}_o=(701,55-405)/405*100=73,2\%$$

Таким образом, можно с уверенностью судить о том, что предложенные мероприятия, направленные на совершенствование кадровой стратегии предприятия, помимо выполнения основного своего предназначения приносят для предприятия высокий экономический эффект, а также повышают эффективность управления персоналом и затрат на данный процесс.

В целом реализация данной кадровой стратегии будет способствовать укреплению позиции предприятия в бизнес – среде, а также благодаря своей гибкости и адаптивности к внешним условиям развитию стратегической устойчивости ООО МФО «Фристайл».

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты проведенных исследований, позволили сделать определенные выводы и предложить конкретные мероприятия:

1) Одной из составных частей общей стратегии организации является кадровая стратегия или стратегия управления персоналом. Это набор принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типа организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также направленных на сохранение ядра квалифицированного кадрового состава предприятия. Она является необходимой для стабильности предприятия в связи с возрастающей ролью персонала, который в свою очередь становится ключевым ресурсом в деятельности предприятия.

2) Выявлено, что на формирование и реализацию кадровой стратегии на предприятии оказывают влияние внешние (национальное трудовое законодательство, взаимоотношения с трудовым профсоюзом, состояние экономической конъюнктуры, перспективы развития рынка труда) и внутренние (структура и цели организации, территориальное размещение, применяемые технологии, организационная культура, морально-психологический климат в коллективе) факторы.

3) Разработаны методические основы исследования кадровой стратегии организации, основанные на проведении анкетного опроса ее сотрудников и анализе факторов внешней среды, что в совокупности позволит выявить конкурентные преимущества микрофинансовой организации, связанные в персоналом.

4) Объектом нашего исследования является одно из первых созданных в Пензенской области предприятий микрофинансирования ООО МФО «Фристайл». ООО «Фристайл» имеет преимущества по возможностям выхода на новых клиентов, устойчивому финансовому положению и по наличию перспективных деловых связей с внешней средой. Однако проигрывает по доле бизнеса компании в отрасли и по изменению профессионального уровня

персонала. Компании следует обратить внимание на эти моменты, так как они важны для деятельности организации. В целом, ООО «Фристайл» занимает устойчивую конкурентную позицию на рынке и относится к группе основных конкурентоспособных организаций, занимающихся микро-финансированием.

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

- 73% респондентов указали, что в процесс стратегического кадрового планирования вовлечены сотрудники всего коллектива;
- 93% опрошенных отметили, что самым действенным рычагом воздействия на персонал является система экономического стимулирования;
- с точки зрения 63% респондентов, весь трудовой коллектив должен иметь представление о содержании кадровой стратегии;
- 73% респондентов, считают, что нецелесообразно экономить на затратах на персонал, так как персонал – это главный ресурс организации, который и приносит дополнительный доход, а, следовательно, экономия на кадрах неизбежно приведет к падению объема продаж и валовой прибыли.

6) Респонденты отметили, что основными элементами кадровой стратегии ООО МФО «Фристайл» являются следующие составляющие: система вознаграждений для сотрудников; механизмы укрепления корпоративной культуры; технологии обучения и переподготовки персонала; формы и методы привлечения персонала.

На подбор персонала ООО МФО «Фристайл» выделяет незначительную сумму денежных средств. Данная сумма выделяется только на единственный источник привлечения потенциальных работников – печатные издания.

На предприятии применяются некоторые виды переподготовки персонала, в частности 77% респондентов отметили официальное обучение на рабочем месте, 50% - неофициальное обучение коллегами (руководителем) на рабочем месте.

В ходе проведенного исследования были выявлены следующие недостатки процесса стратегического управления персоналом ООО МФО «Фристайл»:

- не предусмотрено долгосрочное планирование потребностей в кадрах на предприятии;
- отсутствуют стандартизированные процессы подбора и развития сотрудников, адекватных потребностям и целям компании;
- набор методов отбора крайне ограничен;
- отсутствие на предприятии отдельного специалиста по поиску и подбору кадров;
- ограниченный круг технологий развития персонала.

7) Разработана модель формирования конкурентных преимуществ организации, которая отражает логику, последовательность и содержание основных этапов практических действий, направленных с одной стороны, на формирование и развитие кадровой стратегии, а с другой стороны, на разработку и реализацию стратегии продвижения, что, в целом, позволяет сохранить прежние и достичь новых конкурентных преимуществ.

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

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

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

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

11) Дана оценка эффективности вложения средств на реализацию кадровой стратегии ООО «Фристайл» в размере 405000 руб., что при реалистичном прогнозе должно привести к увеличению чистой прибыли организации на 584,6 тыс.руб. Эффективность в этом случае составит 44,3%, что говорит о целесообразности разработанных мероприятий.

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

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акимов А. Условия возврата: инвестиции в персонал // Справочник по управлению персоналом. 2012. №8. С.30 – 34.
2. Аксенова Е., Прохорова Д., Гаврилова О. Обучение перспективного кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2014. №4. С.83 – 89.
3. Алексеева Т. Кадровый резерв на производстве: опыт формирования // Справочник по управлению персоналом. 2013 №3. С.79 – 84.
4. Алмазов О. HR – стратегия в условиях аутсорсинга // Справочник по управлению персоналом. 2013. №4. С.46 – 50.
5. Алмазов О. Обучение рабочих: актуальные знания без потери эффективности // Справочник по управлению персоналом. 2014. №11. С.72 – 85.
6. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Издательство: Питер, 2011. – 344 с.
7. Анучкина А. Когда необходима адаптация // Справочник по управлению персоналом. 2013. №9. С.42 – 47.
8. Астахова Н.И., Москвитин Г.И. Теория управления. Учебное пособие для бакалавров. М: Юрайт, 2014. 375с.
9. Афанасьев В.Я. Теория менеджмента. М.: Юрайт, 2014. 665с.
10. Ахтариева Л. Формирование системы стратегического управления человеческими ресурсами в региональной многоотраслевой компании // Человек и труд. 2014. №10. С.59 – 63.
11. Баранова И. Построение системы мотивации на производстве // Справочник по управлению персоналом. 2013. №9. С.58 – 64.
12. Бгашев М.В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Саратов: Изд-во Сарат. ун-та, 2013. 181с.

13. Бикбулатов А. Стратегическая матрица T & D: фокус на эффективность // Справочник по управлению персоналом. 2014. №6. С.104 – 109.
14. Бодрова О. Инструменты развития карьеры: оптимальный выбор при минимальных затратах // Справочник по управлению персоналом. 2014. №5. С.116 – 119.
15. Бодрова О. Управление карьерой: легко понять, трудно реализовать // Справочник по управлению персоналом. 2014. №4. С.114 – 117.
16. Бородин А., Шаш Н., Шаш А. Основные подходы к оценке эффективности труда персонала // Человек и труд. 2013. №10. С.54 – 57.
17. Бражник М., Ермакова О. Профессиональные курсы: нематериальный аспект мотивации // Справочник по управлению персоналом. 2015. №1. С.40 – 42.
18. Булатов А. Методика расчета и оценки профессиональной готовности кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2015. №1. С.78 – 84.
19. Вавилов С.Ю., Хачатуров А.Е. Стратегическое планирование как программа долгосрочного развития и адаптации ключевых компетенций компании // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №1. С. 4 – 11.
20. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. Учебник. М: Проспект, 2013. 688с.
21. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2014, 296с.
22. Вишнякова М. Управление собственными мотивами: построение карьеры // Справочник по управлению персоналом. 2013. №10. С.106 – 109.
23. Волхонская С. Управление преемственностью: практическое решение // Справочник по управлению персоналом. 2014. №9. С.27 – 33.
24. Воробьев А.Д. Инструменты стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №6. С. 137 – 143.

25. Галка В., Аксенова Е., Филиппова Е., Гаврилова О. Развитие кадрового потенциала: реализация программы // Справочник по управлению персоналом. 2014. №1. С.68 – 73.
26. Герчикова И.Н. Менеджмент, 4-е изд. М.: ЮНИТИ, 2010. 512 с.
27. Голованова О. Карьерные возможности для молодых: опыт компании // Справочник по управлению персоналом. 2014. №3. С.83 -85.
28. Гонова А. Приоритетные направления кадровой политики в современных условиях // Проблемы теории и практики управления. 2014. №7. С.45 – 53.
29. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.
30. Громова И. Вычисляем уровень текучести кадров // Справочник по управлению персоналом. 2015. №1. С.85 – 89.
31. Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации. Учебное пособие. Краснодар: КИМПМ, 2015. 266с.
32. Демин В.И., Никольская И.Г. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Новосибирск: НТИ МГУДТ, 2014. 152 с.
33. Денисова А. Разработка и реализация стратегии оплаты труда: план действий // Справочник по управлению персоналом. 2013. №9. С.25 – 30.
34. Добренков В.И., Кравченко А.И. Методы социологического исследования: Учебник. М: ИНФРА-М, 2013. 768 с.
35. Долженкова Ю. Продвижение рабочих на промышленных предприятиях // Справочник по управлению персоналом. 2014. №12. С.77 – 84.
36. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра – М, 2013. 300с.
37. Ефремов А.В. Стратегия управления персоналом – составляющая стратегии управления организацией // Кадры предприятия. 2014. №9. С. 49 –52.
38. Жижерина Ю. Массовый подбор: рабочие производства // Справочник по управлению персоналом. 2013. №1. С.40 – 46.
39. Жижерина Ю. Разработка систем мотивации для рабочих // Справочник по управлению персоналом. 2013. №12. С.46 – 52.

40. Загурская Е. Методы подбора и удержания нужного сотрудника // Справочник по управлению персоналом. 2012. №12. С.98 – 103.
41. Истомина Т., Карпов А., Маркина К. Профилактика кадровой текучести: Причины и способы предотвращения // Справочник по управлению персоналом. 2014. №7. С.59 – 63.
42. Капитонов А., Ужакина Ю. Аудит корпоративной системы обучения и развития персонала // Справочник по управлению персоналом. 2014. №3. С.58 – 66.
43. Кибанов А., Каштанова Е. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. Изд-во: Проспект, 2014. 264с.
44. Киселев А. Кадровый резерв: факторы успеха // Справочник по управлению персоналом. 2014. №5. С.72 – 77.
45. Киселев А. Системы карьерного развития для разных управленческих и должностных уровней // Справочник по управлению персоналом. 2014. №2. С.85 – 93.
46. Клименко О. И., Семененко С. В. Теория и методология исследования конкурентного потенциала торговой организации. Монография / О. И. Клименко, С. В. Семененко. Белгород, 2013.
47. Ковалев В.А. Стратегические противоречия: продолжение дискуссии // Менеджмент в России и за рубежом. 2013. №2. С.138-142.
48. Копылова Т. Система премирования на основе ключевых показателей эффективности // Справочник по управлению персоналом. 2014. №3. С.100 – 102.
49. Куприянчук Е., Щербакова Ю. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие. М.: Риор, 2013. 255с.
50. Куянцева Э. Аутсорсинг рекруитмента: правила эффективности // Справочник по управлению персоналом. 2013. №7. С.34 – 40.
51. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. 242 с.

52. Лейкина Я. Программа адаптации: наблюдение, обучение, сопровождение // Справочник по управлению персоналом. 2014. №3. С.12 – 15.
53. Литвинова И. Стратегия управления изменениями // Справочник по управлению персоналом. 2013. №3. С.71 – 75.
54. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уровни эффективного HR- менеджмента. М.: Дело, 2013. 424с.
55. Маличенко И.П. Современный взгляд на управление знаниями в организации: от теории к инструментам и технологиям // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. №2. С.84 – 91.
56. Мариничева М. Система оперативного обучения – фактор коммерческого успеха // Справочник по управлению персоналом. 2013. №3. С.24 – 28.
57. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие - ("Справочники "ИНФРА-М") / М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
58. Мацковская М. Стратегическое HR – планирование // Справочник по управлению персоналом. 2014. №11. с.43 – 48.
59. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2015. 561с.
60. Мошенникова Д. Совершенствуем систему мотивации: нематериальные стимулы // Справочник по управлению персоналом. 2013. №8. С.53 – 57.
61. Награльян А. Оценка и развитие компетенций работников: вектор на опережение // Справочник по управлению персоналом. 2013. №8. С.29 – 34.
62. Одегов Р., Руденко Г. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2014. 513с.
63. Одегов Ю, Лабаджян М. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Юрайт, 2014. 444с.
64. Ойвенталь А.В. Реализация кадровой стратегии организации// Проблемы теории и практики управления. 2013. №4. С. 61– 63.

65. Олина Н. Первичная адаптация рабочих, инженерного состава и специалистов производства // Справочник по управлению персоналом. 2014. №3. С.38 – 46.
66. Опарина Н. Основные стратегии управления кадровым резервом // Управление персоналом. 2014. №7. С.44 – 47.
67. Опарина Н.Н. Оценка эффективности кадровой стратегии// Справочник по управлению персоналом. 2014. №7. С. 94 – 100.
68. Осипова Т. Каскадирование стратегических целей в HR-задачи: правила и ошибки // Справочник по управлению персоналом. 2013. №8. С.24 – 28.
69. Охунова Н. Новые технологии на службе HR // Справочник по управлению персоналом. 2014. №1. С.13 – 16.
70. Охунова Н. Современные стратегии развития карьеры сотрудников // Справочник по управлению персоналом. 2014. №4. С.17 – 20.
71. Охунова Н. Стратегический план развития кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2014. №9. С.12 – 15.
72. Повольнова В. Система непрерывного обучения в формате Lean технологии // Справочник по управлению персоналом. 2015. №1. С.70 – 77.
73. Попазова О.А., Прозоровская К.А. Модели стратегического управления персоналом. Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. 129с.
74. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
75. Поршнева А.Г. Румянцев З.П., Соломатин Н.А. Управление организацией. М.: ИНФРА-М, 2010. 736 с.
76. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.
77. Рыбкин И. Стратегическое планирование кадров: избегаем «пожаров» // Справочник по управлению персоналом. 2013. №7. С.10 – 13.

78. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии. – Пенза: ПГУАС, 2013.
79. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.
80. Свергун О. Стимулирование инициативы сотрудников: план действий // Справочник по управлению персоналом. 2014. №10. С.46 – 51.
81. Семененко С. В. Теоретические основы формирования конкурентного потенциала торговой организации // Молодой ученый. — 2015. — №9. — С. 707-710.
82. Смолева Е. Инструменты оценки компетенций при найме // Справочник по управлению персоналом. 2015. №1. С.29 – 34.
83. Тебекин А.В. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2015. 182с.
84. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник. – М.: Вильямс, 2015. – 592 с.
85. Трудовой кодекс Российской Федерации №197 – ФЗ (в ред. от 02.04.2014г)
86. Шаталова Н.И., Эсаулова И.А. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. М.: Инфра–М, 2015. 240с.
87. Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. М.: Академкнига ИКЦ, 2012. 596 с.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ⁶⁵

Составляющие стратегии управления персоналом	Возможные варианты реализации
Привлечение персонала	Внутренний или внешний рынок, активное или пассивное поведение работодателя, задействование служб занятости или частных рекрутинговых фирм
Сокращение персонала	Критерий рекомендаций для сокращения: показатели успешности деятельности, социальной защищенности, стажа работы на предприятии. Выбор вариантов поддержки высвобождаемых работников.
Оценка персонала	Определение цели оценки: экономическая, административная, соответствия должности, выявление потенциала. Выбор критериев оценки и методов оценки. Определение и обучение лиц, оцениваемых успешность деятельности. Проведение конференции по результатам оценки.
Развитие персонала	Определение цели развития персонала. Выбор методов развития. Формирование контингента (целевых групп) обучаемого персонала. Определение критериев оценки результативности развития персонала.
Вознаграждения	Формирование структуры вознаграждений. Определение подходов к обоснованию размера оплаты. Обеспечение равенства в оплате на внешне и внутреннем рынках труда.
Организационная структура и проектирование работ	Специализация или широкий профиль. Доминируют индивидуальная или групповая формы работы. Единоначалие или коллективные принятия решений.
Организационная культура: лидерство, конфликты	Продвижение персонала в развитии или решение задач преимущественно посредством директивного поведения лидера. Разрешение конфликта или недопущение конфликта.

⁶⁵ Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра – М, 2013. 300с. – с. 198.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРИ РАЗЛИЧНЫХ СТРАТЕГИЯХ РАЗВИТИЯ⁶⁶

Функции управления персоналом	Стратегия	
	Динамического роста	Предпринимательская
	Развитие основано на	
	вертикальной или технологической интеграции	создании новых видов бизнеса и продуктов
Общая философия	Организация развивается с опорой на развитие существующего персонала. Нужны работники, которые стремятся к развитию, способны развиваться и готовы, достигнув даже каких-то вершин в одном виде деятельности, искать новые ниши.	Развитие организации осуществляется главным образом за счет приема новых работников, готовых специалистов во вновь открываемом бизнесе.
Формирование кадрового состава	Преобладает внутрифирменный найм, прием со стороны ограничен. Повышенные требования к образованию и разностороннему опыту работы. От работников ожидается большая идентификация с фирмой, а не с профессией или видом бизнеса.	Преимущественный найм со стороны, чаще сначала на временную работу или на срочный договор с последующим переводом работников в постоянный штат, если вновь начинаемый бизнес окажется перспективным.
Организация труда	Фирма действует как целостная структура, построенная чаще по технологическому принципу	Разные виды бизнеса организационно разделены. Относительно развит внутренний хозрасчет
Обучение и развитие	Акцент на внутрифирменном обучении и развитии всех групп персонала. Используются комплексные формы обучения, инновационные методы. Поддерживается общая карьерная динамика.	Внутрифирменное обучение ограничено и дифференцировано по профессиям и подразделениям. Карьерный рост поддерживается в конкретном виде бизнеса.
Мотивация, оплата и стимулирование труда	Преобладание патристического типа трудовой мотивации. Оплата повременная или по должностным окладам, высокая доля постоянной части заработка. Широко используется участие в капитале и прибылях.	Преобладание профессионального типа мотивации. Оплата дифференцирована по видам бизнеса, высокая доля переменной части заработка в зависимости от успешности данного вида бизнеса.
Социально-бытовые вопросы	Постоянное внимание к бытовым нуждам работников.	Минимальное внимание к бытовым нуждам работников.

⁶⁶ Одегов Ю, Лабаджян М. Кадровая политика и кадровое планирование. М.: Юрайт, 2014. 444с. – с. 402.

**АНКЕТА ПО ИЗУЧЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ**

ООО МФО «ФРИСТАЙЛ»

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

Заранее благодарим Вас за сотрудничество!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- а. полностью соответствует и корректируется в зависимости от внешних и внутренних изменений;

- б. не полностью соответствует, редко усовершенствуется;
- в. совершенно не соответствует, не учитывает внешние и внутренние изменения.

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

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

7. Существует ли в Вашем подразделении стратегический план работы?

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

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

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

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

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

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

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

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

- а. сотрудничество с ведущими учебными заведениями города и области;
- б. привлечение посреднических фирм для подбора персонала и консультантов по найму;
- в. использование собственных внутренних резервов;

- г. заключение лизинговых соглашений с другими работодателями на определенных условиях предоставления трудовых ресурсов;
- д. организация сообщений в СМИ и специализированных изданиях, Интернете;
- е. участие в различных профессиональных ярмарках, конференциях, фестивалях с целью вербовки потенциальных кадров;
- ж. переманивание сотрудников у конкурентов.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

17. Формируется ли в Вашей организации резерв на выдвижение?

- а. да;
- б. нет.

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

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

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

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

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

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

Сведения о респонденте:

21. Ваш возраст:

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

22. Ваш общий трудовой стаж:

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

23. Ваш стаж в ООО МФО «Фристайл»:

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

24. Ваше образование

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

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

**СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ МОНИТОРИНГА ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ
И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО МФО
"ФРИСТАЙЛ"**

Таблица 1

**Необходимость разработки и реализации стратегии управления персоналом как
элемента будущей стабильности организации в современных условиях развития
бизнес – среды**

Необходимость создания стратегии управления персоналом как элемента будущей стабильности организации в современных условиях развития бизнес – среды	Всего	
	чел.	%
а) да, стратегия управления персоналом – это залог будущего успеха;	28	93%
б) стратегия управления персоналом – необязательный элемент функционирования предприятия;	0	-
в) стратегия управления персоналом отвлекает от оперативных задач и целей	2	7%
ИТОГО:	30	100%

Таблица 2

**Учет интересов трудового коллектива при разработке и принятии кадровых
стратегических решений**

Учет интересов трудового коллектива при разработке и принятии кадровых стратегических решений	Всего	
	чел.	%
а) всего коллектива;	22	73%
б) наиболее квалифицированных работников;	3	10%
в) руководителей среднего звена;	4	14%
г) руководителей высшего звена;	3	10%
д) неформального окружения руководителя.	1	3%
ИТОГО:	33	-

Таблица 3

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

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

Таблица 4

Наиболее действенные механизмы реализации стратегии управления персоналом предприятия

Наиболее действенные механизмы реализации стратегии управления персоналом предприятия	Всего	
	чел.	%
а) система экономического стимулирования за счет зависимости заработной платы от финансовых результатов труда;	28	93%
б) система экономических санкций и штрафов за отступление от распоряжений управленческого аппарата;	2	7%
в) система административного контроля с угрозой увольнения за несоответствующее выполнение должностных обязанностей.	0	-
ИТОГО:	30	100%

Таблица 5

Соответствие существующей кадровой стратегии организации изменяющейся условиями внешней среды

Соответствие существующей кадровой стратегии организации изменяющейся условиями внешней среды	Всего	
	чел.	%
а) полностью соответствует и корректируется в зависимости от внешних и внутренних изменений	23	77%
б) не полностью соответствует, редко совершенствуется;	6	20%
в) совершенно не соответствует, не учитывает внешние и внутренние изменения.	1	3%
ИТОГО:	30	100%

Таблица 6

Элементы кадровой стратегии ОО МФО «Фристайл»

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

Таблица 7

Наличие стратегического плана развития подразделений ООО МФО «Фристайл»

Существование в личном подразделении стратегического плана	Всего	
	чел.	%
а) да, существует и непосредственно выполняется;	25	83%
б) да существует, но формально;	4	13%
в) отсутствует	1	3%
ИТОГО:	30	100%

Таблица 8

Мнение опрошенных по поводу того, что весь трудовой коллектив должен иметь представление о содержании стратегии управления персоналом организации

Мнение опрошенных по поводу того, что весь трудовой коллектив должен иметь представление о содержании стратегии управления персоналом организации	Всего	
	чел.	%
а) да, весь трудовой коллектив должен знать об элементах стратегии управления персоналом;	19	63%
б) только отдельные категории работников должны быть уведомлены о кадровой стратегии предприятия;	6	20%
в) стратегия управления персоналом должны быть известна только руководителям и ведущим специалистам;	5	17%
г) об элементах кадровой стратегии должны знать только топ – менеджеры предприятия	0	-
ИТОГО:	30	100%

Таблица 9

Вложения в персонал – это вложения в будущее развитие предприятия

Вложения в персонал – это вложения в будущее развитие предприятия	Всего	
	чел.	%
а) да нельзя экономить на затратах на персонал;	22	73%
б) вложения в персонал должны быть соразмерны с вложениями в другие ресурсы предприятия;	8	27%
в) персонал играет лишь вспомогательную роль на предприятии, а системообразующая роль принадлежит производству;	2	7%
г) необходимо экономить на персонале и вкладывать средства в технологию.	1	3%
ИТОГО:	33	-

Таблица 10

Периодичность внесения изменений в стратегию управления персоналом

Периодичность внесения изменений в стратегию управления персоналом	Всего	
	чел.	%
а) не реже, чем раз в год;	25	83%
б) раз в три года;	4	13%
в) как минимум раз в 5 лет;	1	3%
г) не чаще чем раз в 10 лет.	0	-
ИТОГО:	30	100%

Таблица 11

Актуальные пути покрытия потребностей в персонале

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

Таблица 12

Способы, часто используемые компанией при найме персонала

Способы, часто используемые компанией при найме персонала	Всего	
	чел.	%
а) объявления в средствах массовой информации	27	90%
б) обращение в Государственную службу занятости	0	-
в) обращение в ВУЗы и другие учебные заведения	1	3%
г) обращение в кадровые агентства	2	7%
д) личные связи и знакомства	9	30%
е) проведение «ярмарок вакансий» на предприятии	1	3%
ж) объявление на предприятии	5	17%
ИТОГО:	45	-

Таблица 13

Количество времени на поиск и подбор необходимого специалиста для ООО МФО «Фристайл»

Количество времени на поиск и подбор необходимого специалиста для ООО МФО «Фристайл»	Всего	
	чел.	%
а) менее 1 недели	5	17%
б) от 1 недели до 1 месяца	22	73%
в) от 1 месяца до 3 месяцев	3	10%
г) свыше 3 месяцев	0	-
ИТОГО:	30	100%

Таблица 14

**Частота осуществления профессионального обучения работников ООО МФО
«Фристайл»**

Частота осуществления профессионального обучения работников ООО МФО «Фристайл»	Всего	
	чел.	%
а) раз в несколько лет	5	17%
б) ежегодно	16	53%
в) 2-3 раза в год	7	23%
г) 4-5 раз в год и чаще	2	7%
ИТОГО:	30	100%

Таблица 15

Соответствие материала обучения работе в подразделении

Соответствие материала обучения работе в подразделении	Всего	
	чел.	%
а) соответствует в полной мере	22	73%
б) слабо соответствует	4	13%
в) не соответствует	4	13%
ИТОГО:	30	100%

Таблица 16

**Формы профессиональной переподготовки работников в ООО МФО
«Фристайл»**

Проведение организацией профессиональной переподготовки своих работников	Всего	
	чел.	%
а) повышение квалификации в учреждениях начального профессионального образования;	2	7%
б) курсы на предприятии в специально отведенном помещении;	5	17%
в) официальное обучение на рабочем месте (наставник);	23	77%
г) неофициальное обучение коллегами (руководителем) на рабочем месте;	15	50%
д) обучение в специализированных сервисных центрах производителей оборудования;	0	-
е) переподготовка не осуществляется	0	-

Таблица 17

Формирование в организации резерв на выдвижение

Формирование в организации резерв на выдвижение	Всего	
	чел.	%
а) да, резерв на выдвижение сформирован	4	13%
б) нет, такого резерва нет	26	87%
ИТОГО:	30	100%

Таблица 18

Длительность периода нахождения сотрудника организации в кадровом резерве

Длительность периода нахождения сотрудника организации в кадровом резерве	Всего	
	чел.	%
а) менее 1 года	7	23%
б) от 1 года до 5 лет	15	50%
в) от 5 до 10 лет	2	7%
г) более 10 лет	-	-
ИТОГО:	24	-

Таблица 19

Критерии отбора в резерв при отборе кандидата

Критерии отбора в резерв при отборе кандидата	Всего	
	чел.	%
а) стаж работы на предприятии		
б) образование		
в) возраст		
г) общий стаж трудовой деятельности		
д) личные качества		
е) профессионально – трудовые характеристики		
ИТОГО:	24	-

Таблица 20

Категории сотрудников, на которые формируется кадровый резерв

Категории сотрудников, на которые формируется кадровый резерв	Всего	
	чел.	%
а) руководители высшего звена;	2	7%
б) руководители среднего звена;	1	3%
в) руководители низшего звена;	2	7%
г) специалисты;	20	67%
д) служащие;	3	10%
е) рабочие специальности	2	7%
ИТОГО:	30	100%

Таблица 21

Возраст опрошенных сотрудников ООО МФО «Фристайл»

Возраст опрошенных участников:	Всего	
	чел.	%
а) менее 25 лет	3	10%
б) от 25 до 30 лет	2	7%
в) от 31 года до 35 лет	16	53%
г) от 36 до 40 лет	1	3%
д) от 41 года до 50 лет	8	27%
е) свыше 50 лет	0	-
ИТОГО:	30	100%

Таблица 22

Общий трудовой стаж опрошенных сотрудников ООО МФО «Фристайл»:

Общий трудовой стаж опрошенных участников:	Всего	
	чел.	%
а) менее 1 года	1	3%
б) 2-5 лет	7	23%
в) 6-10 лет	11	37%
г) 11-15 лет	3	10%
д) 16-20 лет	5	17%
е) 21-30 лет	3	10%
ж) более 30 лет	0	-
ИТОГО:	30	100%

Таблица 23

Стаж работы опрошенных сотрудников в ООО МФО «Фристайл»

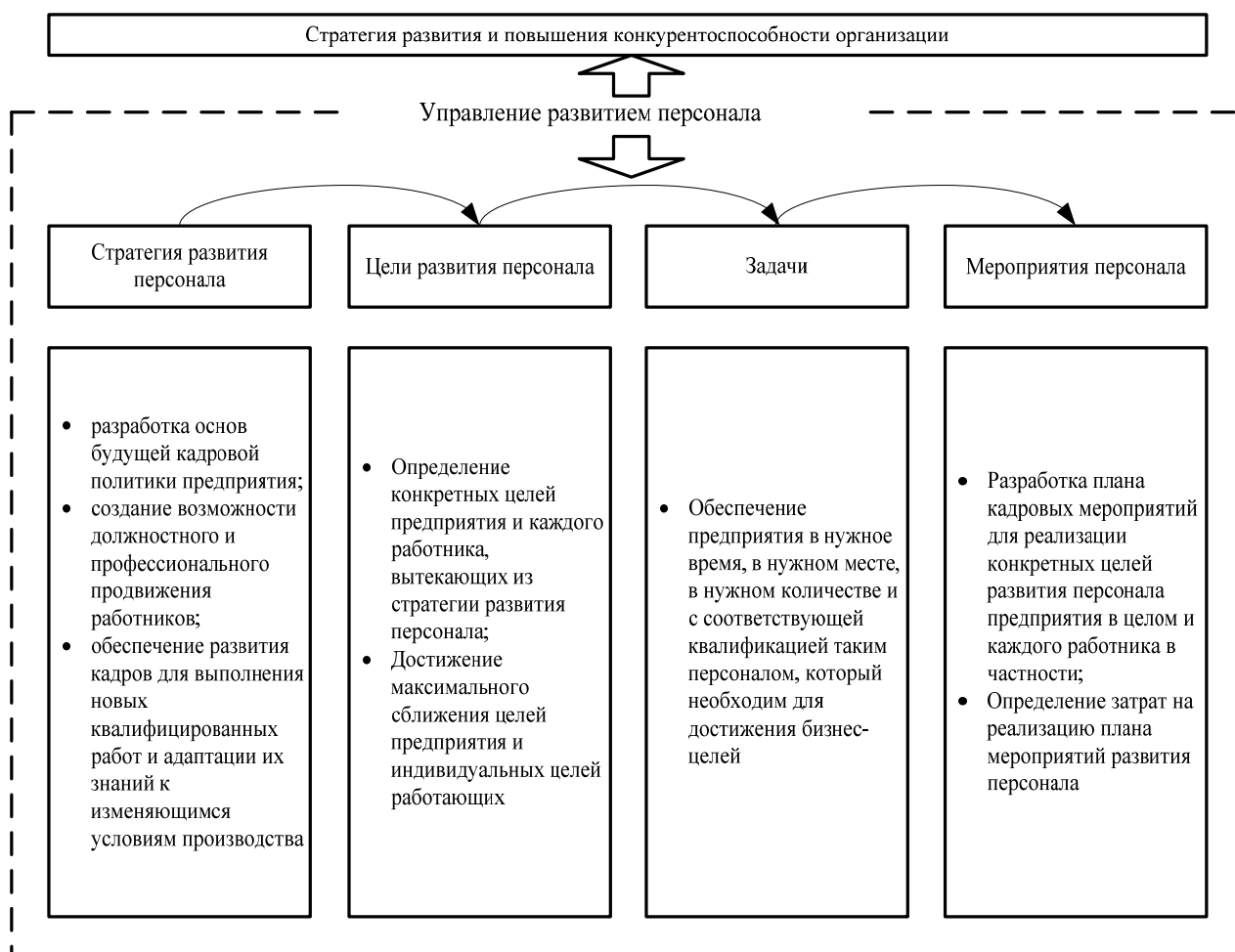
Стаж опрошенных участников в ООО МФО «Фристайл»:	Всего	
	чел.	%
а) менее 1 года	3	10%
б) 1-3 года	15	50%
в) 4-5 лет	12	40%
г) 6-10 лет	0	-
д) более 10 лет	0	-
ИТОГО:	30	100%

Таблица 24

Образование опрошенных сотрудников ООО МФО «Фристайл»

Образование опрошенных участников:	Всего	
	чел.	%
а) высшее специальное	28	93%
б) среднее специальное	2	7%
в) средне общее	0	-
ИТОГО:	30	100%

ВЗАИМОСВЯЗЬ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО ПЕРСОНАЛА



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

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиография 87 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« 1 » июня 2016 г.

(подпись автора)

Пимурзин М.О.
(Ф.И.О.)