

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

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

подпись, инициалы, фамилия

_____ . _____ . _____
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема: «Разработка стратегии развития персонала организации (на примере общества с ограниченной ответственностью научно-производственного предприятия «Сенсор», г.Заречный Пензенской области)»
(наименование темы)

Автор работы _____ Д.Д.Залётова _____
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____ 38.03.03 Управление персоналом _____
(номер, наименование)

Профиль (направленность) _____ Управление персоналом организации _____

Обозначение ВКР-02069059-380303-152147- 2019 Группа _____ УП-51/з _____
(номер группы)

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

ПЕНЗА 2019

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Залётовой Дарьи Дмитриевны на тему: «Разработка стратегии развития персонала организации (на примере общества с ограниченной ответственностью научно-производственного предприятия «Сенсор», г. Заречный Пензенской области)»

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

В первой главе рассмотрены теоретические и методические основы формирования стратегии развития персонала.

Во второй главе проанализирована стратегия развития персонала в ООО НПП «Сенсор».

В третьей главе предложены пути повышения эффективности стратегии развития персонала в ООО НПП «Сенсор».

В заключении содержатся выводы по результатам исследования.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА..... | 10 |
| 1.1. Сущность и цели стратегии развития персонала..... | 10 |
| 1.2. Составляющие стратегии развития персонала | 15 |
| 1.3. Методические подходы к формированию стратегии развития персонала в ООО НПП «Сенсор» | 19 |
| 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО НПП «СЕНСОР»..... | 24 |
| 2.1. Общая характеристика предприятия. Анализ кадрового состава..... | 24 |
| 2.2. Мониторинг элементов стратегии развития персонала организации | 35 |
| 2.3. Оценка эффективности стратегии развития персонала в ООО НПП «СЕНСОР» | 41 |
| 3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО НПП «СЕНСОР» | 48 |
| 3.1. Разработка стратегических направлений развития персонала..... | 48 |
| 3.2. Развитие технологии обучения персонала организации | 52 |
| 3.3. Оценка эффективности стратегии развития персонала | 55 |
| ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ | 60 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 64 |
| ГЛОССАРИЙ | 70 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета сотрудника организации | 72 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Организационная структура управления ООО НПП «Сенсор»..... | 76 |

ВВЕДЕНИЕ

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики, большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. В современных условиях технического прогресса и конкурентного рынка обучение персонала - уже не просто средство мотивации и инструмент управления персоналом. Это, очевидно, необходимо для продвижения бизнеса. Все чаще руководители организаций проявляют интерес к этому вопросу и готовность вкладывать финансовые ресурсы в развитие сотрудников, обеспечение обмена между ними имеющимся опытом и получение ими новых знаний, умений и навыков. Любая современная организация, функционирующая в условиях рынка, справедливо имеет необходимость в грамотных кадрах. Чем выше компетентность сотрудников, основательнее абстрактные понятия, тем успешнее и стремительнее они будут осуществлять обязанности.

Сегодня не достаточно укомплектовать состав сотрудниками даже наиболее высокой квалификации – немало важно ещё сформировать требование и способности с целью постоянного развития персонала. Этого требуют инновационные финансовые условия, регулярно растущие условия к степени знаний, умений и способностей сегодняшнего сотрудника. По этой причине в компании, стремящейся являться эффективной, обязана действовать концепция развития персонала, предполагающая подготовку, приспособление персонала, служебно-профессиональное продвижение, мотивацию развития персонала, составление плана и управление официальной карьерой, службу с кадровым резервом и бизнес-оценку персонала

До недавнего времени работа с персоналом заключалась исключительно в подборе рабочей силы для выполнения определенных задач. Однако в настоящее время подобный подход к формированию штата может завести в тупик. Руководство организации должно работать над постоянным повышением потенциала работников, их профессиональным и личностным развитием,

поскольку человеческие ресурсы, в отличие от остальных ресурсов компании, с годами только увеличивают свою ценность.

Актуальность исследования. Развитие персонала считается одним из основных направлений работы по управлению персоналом и условий эффективной работы производства. При этом вложение в развитие сотрудников представляет значительную значимость, нежели вложение в формирование и усовершенствование производственных мощностей. Под развитием персонала подразумевается комплекс событий, нацеленных на увеличение квалификации и усовершенствование эмоциональных данных сотрудников.

Развитие - это процесс, предполагающий изменение материальных и духовных объектов, их усовершенствование.

С точки зрения кадрового менеджмента, развитие персонала - это система организационно-экономических мероприятий, включающих: выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала, планирование деловой карьеры, ротацию кадров, работу с кадровым резервом, организацию адаптации, формирование корпоративной культуры.

Целями развития персонала с точки зрения кадрового менеджмента предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива;
- умение работать с людьми, правильно их подбирать и оценивать, добиваться их заинтересованности в повышении своего квалификационного уровня;
- улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом накапливал и использовал свой трудовой и творческий потенциал и

благодаря этому содействовал достижению целей предприятия, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении.

Необходимость целенаправленного управления развитием персонала компании на сегодняшний день ни у кого не вызывает сомнения. Однако разработкой развития кадров занимаются далеко не все. В большинстве случаев это связано с отсутствием целостного представления о месте, роли и сути понятия «стратегия развития персонала».

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

Степень разработанности проблемы. Проблеме формирования и эффективного использования человеческого капитала уделялось немало внимания в работах отечественных и зарубежных ученых. Основу кадрового менеджмента сформировали работы таких зарубежных авторов как: Акофф Р¹., Мескон М². Разработка отдельных аспектов кадрового менеджмента тесно связана с работами М. Вудкока³, Г. Десслера⁴, К. Киллена⁵, Р. Марра⁶, М. Робер⁷, Т. Шмидта⁸, Ф.

¹ Акофф Р. Акофф о менеджменте: Пер. с англ. / Под ред. Л.А. Волковой и др. СПб.: Питер, 2002. - 447с.

² Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ДЕЛО 2012.

³ удкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя- практика: Перевод с англ. - М.: Дело,2001.- 320 с.

⁴ Десслер Г. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1997.

⁵ Киллен К. Вопросы управления. Пер. с англ. М.: Экономика, 1981.

⁶ Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. М., 2007.

⁷Робер М.А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. - М., 1988

⁸ Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. / под редакцией Р. Марра и Г. Шмидта, Издательство Московского Университета, 2010 г.

Тильмана, М. Уорнера, Д. Френсиса. Российские ученые также внесли свой вклад в развитие подходов к формированию стратегии управления персоналом, а именно: Агеева Н.Г., Котляров И.В.,⁹ Веснин, В.Р.,¹⁰ Базаров, Т. Ю.,¹¹ и др. Существенное значение для разработки проблем кадрового менеджмента имеют труды современных российских исследователей в сфере менеджмента организаций О.С. Виханского, А.Л. Гапоненко, В.В. Гончарова, И.Н. Герчиковой, Э.М. Короткова, З.П. Румянцевой¹², А. Г. Поршнева¹³, А.И. Пригожина, Н.А. Саломатина, А.И. Наумова. Специфика взаимодействия стратегического и тактического управления кадрами рассмотрена в работах А.Я. Кибанов¹⁴, Т.Ю.Базарова¹⁵, И.Б. Гуркова¹⁶ и др.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности стратегии развития персонала в организации.

Для достижения поставленной цели решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы стратегии развития персонала организации;
- рассмотрены основные стратегии управления человеческими ресурсами организации;
- проведён анализ результатов производственно-хозяйственной деятельности в ООО НПП «Сенсор»;
- проведён анализ количественного и качественного состава кадров предприятия;

⁹ Котляров И.В. Теоретические основы социального проектирования. - Мн.: Наука и техника, 2011. - 188 с.

¹⁰ Веснин, В.Р. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. - 240 с

¹¹ Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ, 2012. – 170 с.

¹² Румянцева З. Современный менеджмент (Курс лекций) // Российский экономический журнал. 2014. № 9. С. 51-60.

¹³ Поршнев А.Г. Менеджмент: теория и практика в России: учебник / А.Г. Поршнев. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2013. – 456 с.

¹⁴ Кибанов, А.Я. Основы управления [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 2012. - 448 с.

¹⁵ Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2013. - 224 с.

¹⁶ Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. Учебное пособие (издание второе, исправленное и дополненное) – М.: ТЕИС, 2011

- рассмотрены процессы подбора, оценки, расстановки и обучения персонала;
- разработаны методические подходы к исследованию стратегии развития персонала в ООО НПП «Сенсор»;
- формирование стратегии развития персонала на предприятии;
- дана оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Предметом выпускной квалификационной работы выступает стратегия развития персонала предприятия.

Объект исследования – ООО НПП «Сенсор», предприятие полного цикла, разработчик и производитель широкого спектра датчиков и приборов КИПиА, средств автоматизации, взрывозащищенного электрооборудования, трубопроводной арматуры с дистанционным управлением.

В настоящее время предприятие занимает одно из лидирующих мест на рынке измерительных комплексов и запорной арматуры для нефтехимической и газовой отрасли России и СНГ.

Эффективность деятельности данного предприятия напрямую зависит от результативности и производительности труда персонала. Следовательно, повышение эффективности кадров актуально для ООО НПП «Сенсор», поскольку позволяет повысить результаты работы предприятия на рынке.

Практические результаты, выводы и рекомендации могут быть применены на предприятии ООО НПП «Сенсор» с целью изменения существующей стратегии развития персонала в организации.

Правовую основу работы составили нормативные акты, и прежде всего Гражданский кодекс Российской Федерации¹⁷, Трудовой кодекс¹⁸ и Закон РФ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»¹⁹, Федеральный закон «О дополнительных страховых взносах на накопительную часть трудовой пенсии и государственной поддержке формирования пенсионных

¹⁷ Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1-4. – М.: АСТ, 2015. – 560 с.

¹⁸ Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Проспект, 2014. – 208с.

¹⁹ Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2010 г. (ред. от 06.04.2014) // Собрание законодательства РФ. – 12.04.2014. – № 17.

накоплений»²⁰ Федеральный закон от 24.07.2012 № 212-ФЗ « О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации» и т.п.

²⁰ Федеральный закон от 30.04.2011 № 56-ФЗ (ред. 11.07.2014) « О дополнительных страховых взносах на накопительную часть трудовой пенсии и государственной поддержке формирования пенсионных накоплений»
Федеральный закон от 24.07.2012 № 212-ФЗ «О страховых взносах в Пенсионный фонд Российской Федерации...»

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и цели стратегии развития персонала

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

По мнению Е.В. Куприянчука, стратегия развития персонала - это обобщающая модель действий, направленных на формирование умений персонала и уровня эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей с целью повышения конкурентоспособности. Данный подход затрагивает такие сферы управления сотрудниками как: численность штата, компетенции персонала, уровень производительности труда, состав и уровень компенсаций.²¹

Составить стратегию развития персонала компании - задача руководства. Разработка и реализация основных видов стратегий развития персонала поможет объединить команду и улучшить качество работы всей фирмы.

Как правило, необходимость разработки стратегии развития персонала возникает в следующих ситуациях:²²

- при серьезных изменениях бизнес-стратегии, когда планируются существенные перемены в производстве или в работе с клиентами;

²¹ Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплекс.: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: Риор, 2016. - 160 с.

²² Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник: учеб. пособие / под ред. Волковой В.Н., Емельянова А.А. - М.: Финансы и статистика, 2015. – С. 87.

- при наличии таких проблем, как высокий уровень текучести кадров или же отсутствие четкой структуры привлечения новичков с нужными компетенциями.

- в ходе крупного слияния или поглощения, когда сделки невозможны без четкой стратегии, согласованной с задачами бизнеса;

- когда компания стремится занять лидирующую позицию на рынке;

- если руководитель хочет получить от развития персонала положительные результаты, ему следует четко определить, какие параметры необходимо включить в технологии развития и какие качества сотрудников должны быть развиты.

При этом рекомендуется обратить внимание на такие черты работников, как любознательность, дисциплинированность, тягу к получению новых знаний, способность к обучению. Данные качества крайне важны для развития всей компании в целом. Также стоит в ходе разработки стратегии развития персонала уделить внимание командной работе сотрудников - ведь часто от эффективности каждого участника зависит общий результат.

В различных организациях развитием персонала занимаются люди, имеющие различную степень вовлеченности в процессы управления персоналом. Тем не менее, во всех крупных компаниях функцию развития персонала выполняет HR-отдел. Каждый ученый по-своему определяет процесс развития сотрудников. Согласно А.Я. Кибанову, "развитие - это организованная деятельность, нацеленная на улучшение компетентности сотрудников. Эти компетенции включают знания, навыки и поведение и имеют большое значение для успеха организации. Целью развития является повышение квалификации сотрудников и умение применять полученные знания на практике."²³

В.А. Караваев полагает, что "развитие персонала - это фундаментальное требование для существования организации. Теории индивидуального развития

²³ Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: Риор, 2017. - 736 с.

играют ключевую роль в организационном развитии, потому что каждый сотрудник имеет различные проблемы и совершает различные ошибки. Таким образом, процесс развития должен строиться с учетом индивидуальных требований. В.А. Караваев выделяет два уровня развития: оперативный и концептуальный уровни. Оперативный уровень развития персонала направлен на решение текущих проблем организации. Концептуальное развитие направлено на то, чтобы сотрудник научился мыслить и продуктивно работать. Именно эффективное организационное развитие сочетает в себе два вышеперечисленных уровня.²⁴

О.Н. Валькович, К.Ю. Булаева и А.Е. Сирченко считают, что "развитие связано с получением новых знаний, которые влияют на поведение работников. По их словам, инвестиции в человеческие ресурсы необходимы для разработки и поддержания интеллектуального капитала организации. Это также увеличивает запас знаний и навыков."²⁵

Развитие человеческих ресурсов - одна из важнейших составляющих общего повышения эффективности производства. Достичь высоких результатов организация сможет лишь тогда, когда люди обладают знаниями, умениями и целеустремленностью. Образование и обучение человеческих ресурсов должны быть непрерывными и обеспечивать необходимое профессиональное развитие.²⁶

Можно утверждать, что предпосылки для развития человеческих ресурсов обусловлены существующими условиями деятельности предприятий, главные из них:

- сложность проблем управления человеческими ресурсами в современных динамичных рыночных условиях;

²⁴ Караваев В.А. К вопросу о позитивной мотивации персонала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2012. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2012/01/278> (дата обращения: 07.02.2019).

²⁵ Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2016.

²⁶ Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. – М.: Экономика, 2007 – С.157

- неточность в законодательстве по оплате, налогообложения и социальной защиты труда персонала;

- необходимость субъектам рынка иметь в штате высококвалифицированных работников для выполнения стратегических задач предприятия наряду с потребностью трудоустроить необходимое количество работников в связи с требованиями экономии затрат и минимизации потерь на налогообложение использования труда.

На современном этапе развития рынка труда и общества качество человеческого капитала - главная ценность и преимущество в конкурентной борьбе. Предприятие должно способствовать развитию наемных работников на основании того, что развитие персонала обеспечивает развитие предприятия. Способность предприятия обучаться и развиваться быстрее своих конкурентов является источником его социальных, стратегических экономических преимуществ.²⁷

Развитие человеческих ресурсов представляет собой многогранное и сложное понятие, охватывающее широкий круг взаимосвязанных психологических, педагогических, социальных и экономических проблем.

Развитие персонала включает в себя следующее:²⁸

- развитие, поддержание и повышение командного духа;
- систему оценки персонала;
- программы стажировок, переквалификация и ротация кадров;
- создание кадрового резерва;
- обучение в процессе работы;
- профессиональные тренинги разных направлений и видов.

Благодаря развитию, сотрудники более уверены в себе и в своих способностях. Если разрыв между необходимыми способностями и реальными возможностями работника огромны, сотрудники демотивированы. Также

²⁷ Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. М.: ЮНИТИ, 2012. – С. 169.

²⁸ Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2014. – С. 389.

считается, что развитие формирует у работников систему ценностей и установок, соответствующих сегодняшним реалиям и помогающим поддерживать организационную стратегию предприятия.

Существует три фактора, подтверждающих важность роли развития персонала:²⁹

1. Развитие является средством достижения стратегических целей организации.

2. Развитие является средством повышения ценности человеческих ресурсов в компании.

3. Развитие является средством качественной подготовки ресурсов при проведении изменений в организациях.

Следует сказать, что развитие персонала неразрывно связано с текущими HR-процессами в организации, так как только хорошо обученные сотрудники могут правильно и эффективно выполнять свою работу.

Таким образом, управление развитием человеческих ресурсов является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Обучение и управление карьерой кадровых ресурсов является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

По наиболее популярной точке зрения, процесс обучения состоит из трех стадий:

- анализ необходимости в обучении;
- организация обучения;
- оценка результатов обучения.

На стадии анализа необходимости в обучении руководители или эксперты должны оценить то, как работают сотрудники на уровне организации, группы и

²⁹ Ижбулатова, О. В. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия / О.В. Ижбулатова // Управление персоналом. – 2011. – №1. – С.70-72

на индивидуальном уровне. Затем следует найти основные недостатки и области усовершенствования, далее необходимо конкретизировать цели, задачи обучения, описать стандарты, выбрать методы обучения, разработать критерии для оценки эффективности и отобрать участников для обучения. О методах обучения будет сказано далее.

1.2. Составляющие стратегии развития персонала

Каждая организация индивидуальна и соответственно ее стратегия тоже в свою очередь должна отличаться индивидуальностью, учитывая все особенности той или иной организации. Однако существуют уже сформированные виды стратегии, которые организации могут брать за основу, адаптируя ее уже под свою организационную структуру.

Различают следующие виды стратегии:³⁰

- Стратегии привлечения и отбора персонала.
- Стратегии развития персонала.
- Стратегии перемещения персонала.
- Стратегии регулирования занятости на предприятии.

Разберем более подробно современные стратегии развития персонала.

Развитие персонала подразумевает повышение квалификации специалистов в области их профессиональной деятельности, а также расширение общего кругозора и возможностей в целом. Под развитием персонала также понимается направление социальных программ предприятия, которые проводятся в рамках бизнес-стратегии, с целью привлечения и удержания профессиональных и квалифицированных сотрудников. Бизнес-стратегия определяет рыночные и финансовые приоритеты, а также направление развития предприятия.

³⁰ Каграманян К.С. Внутрифирменное управление - важное условие модернизации экономики // Микроэкономика. - 2014. - N 4. - С.33-36.

В условиях рынка становится все более ясным, что производительность, мотивация и творческий потенциал персонала являются важнейшими конкурентными преимуществами, во многом определяющими успех стратегии, направленной на повышение стоимости предприятия. В связи с этим, стратегия развития персонала - это особый набор приоритетных направлений инвестирования в человеческий капитал.³¹

Стратегический подход к развитию персонала предприятия - заключается в обеспечении устойчивого конкурентного преимущества предприятия, посредством наращивания конкурентоспособности персонала и обеспечения гарантии его профессионального роста и развития на долгосрочную перспективу.³²

Стратегия развития персонала - это обобщающая модель действий, направленных на формирование совокупности требований к персоналу и уровню эффективности его работы, который необходим предприятию для достижения поставленных бизнес-целей.³³

Стратегический аспект развития персонала определяет место стратегии развития в системе управления персоналом предприятия (рис. 1.1):³⁴

³¹ Управление предприятием с применением его системной модели / Е.В.Распопов, Г.И.Погорелов, К.А.Конев, Г.Г.Куликов // Методы менеджмента качества. - 2015. - N 2. - С.26-30.

³² Уткин, Э. А. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело / Э.А. Уткин, А.И. Кочетков. - М.: ТАНДЕМ, Экмос, 2016. - 176 с.

³³ Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. – М.: ИНФРА–М, 2010. – С. 581

³⁴ Мазур И.И., Шапиро В.Д. Корпоративный менеджмент, М., Омега-Л, 2010 г, - С.78.



Рис. 1.1. Место стратегии развития в системе управления персоналом предприятия

Стратегический аспект развития персонала подразумевает:³⁵

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

Само отношение к кадровому обеспечению в последние десятилетия существенно изменилось. Широкое использование таких понятий, как управление персоналом, кадровый менеджмент, стратегия развития персонала, показывает, что проблемы персонала входят в общую систему организационного управления предприятием и прочно увязываются с другими управленческими

³⁵ Удалов Ф. Управление производством: функциональное и квалификационное разделение труда / Ф.Удалов, Н.Воронов, О.Удалов // Проблемы теории и практики управления - 2014. - N 9. - С.43-50.

элементами (постановкой бизнес-целей предприятия, выработкой стратегии, планированием, организацией, контроллингом и др.). Очевидно, что стратегия развития персонала определяется особенностями комплексной стратегии предприятия.³⁶

- стратегические цели развития и обеспечения конкурентоспособности предприятия, являются предпосылкой для планирования развития персонала на стратегическую перспективу;

- формирование общей стратегии развития предприятия, позволяет провести оценку, анализ и выбор необходимой системы воздействий на персонал для ее успешной реализации на практике;

- стратегия предприятия определяет производственные цели и задачи, стоящие перед сотрудниками, исходя из которых осуществляется оценка персонала для выяснения квалификации, производственных навыков, способностей и возможностей сотрудников предприятия;

- стратегия развития предприятия устанавливает динамику требований к персоналу в части его развития. Под требованиями к персоналу в данном случае понимаются, прежде всего, деловые качества, а также те особенности в работе, которые диктует конкретная должность (образование и его профиль, возраст, стаж работы).

В свою очередь, разработка совокупности требований к персоналу является обязательным и необходимым условием формирования стратегии развития персонала предприятия. Исходя из вышесказанного, справедливо утверждение о том, что стратегия развития и повышения конкурентоспособности предприятия определяет основные направления развития персонала, рассчитанные на долгосрочную перспективу и учитывающие стратегические цели и ориентиры деятельности предприятия.³⁷

³⁶ Третьякова Е. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - N 4. - С.96-101.

³⁷ Зинина Л. Стратегическое управление предприятием: структурно-функциональная модель / Л.Зинина, Л.Ефремова // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - N 9. - С.77-83.

Следовательно, стратегия развития и повышения конкурентоспособности предприятия и стратегия развития его персонала являются взаимозависимыми и взаимопроникающими. Соответственно изменение стратегических ориентиров развития предприятия влечет за собой изменение стратегии развития его персонала и наоборот - качественные и количественные сдвиги в структуре персонала влекут за собой необходимость корректировки и внесение изменений в стратегические планы развития предприятия в целом.

Таким образом, управление персоналом, как одна из функций менеджмента организации, рассматривается как часть стратегического управления организацией.

Стратегическое управление персоналом организации - 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.³⁸

Успех любого предприятия зависит от способности сотрудников усваивать и использовать новые знания и навыки. В этих условиях стратегия развития персонала должна быть нацелена на подготовку работников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей.

1.3. Методические подходы к формированию стратегии развития персонала

В рамках выпускной квалификационной работы было проведено исследование стратегии развития персонала организации на примере ООО НПП «Сенсор».

³⁸ Заложнев А. Аудит качества внутрифирменного управления как инструмент анализа устойчивости бизнеса / А.Заложнев, А.Бородулин, Д.Чистов // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - N 5. - С.78-81.

Во введении сформулирована цель исследования, которая предполагает исследование теоретических и практических аспектов формирования стратегии развития персонала на предприятии. Данная цель исследования разрешается посредством решения следующих задач:

теоретическое рассмотрение основ формирования стратегии развития персонала на предприятии;

исследование процессов подбора, оценки, расстановки и обучения персонала;

проведение анкетирования и подведение итогов исследования.

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

Цель анкетирования. Целью являлось изучение кадровой стратегии организации в ООО НПП «Сенсор».

Предметом исследования выступает система кадрового менеджмента в организации.

Объектом исследования является персонал ООО НПП «Сенсор».

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

Исследование осуществлялось в 4 этапа:

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

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

На третьем этапе – проводился анализ полученной информации.

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

Методы исследования. В качестве основного метода исследования по стоящей проблеме был выбран метод социологического исследования, основанный на анкетировании.

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

В качестве метода сбора первичных данных использовался анкетный опрос, который проводился в письменной анонимной форме (Приложение 1). Каждая анкета включала вопросы, касающиеся личности опрашиваемого.

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

Задачей анкеты для работников ООО НПП «Сенсор» было изучение мнений о кадровой стратегии их предприятия. Вопросы задавались в закрытой и открытой формах для последующего их обобщения и статистической обработки.

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

Анкета состоит из трёх частей (Приложение 1):

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

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

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

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

Объём выборки. Исследование охватило 45 работников данного предприятия, которые занимают различные управленческие должности и находятся на различных уровнях управления предприятием.

Из 45 опрошенных должности распределились следующим образом: высший эшелон - первый руководитель и управленческая команда - 8%; среднее звено - начальники отделов - 8%; технические исполнители – 15%; 64% - специалисты, и 5%-прочие.

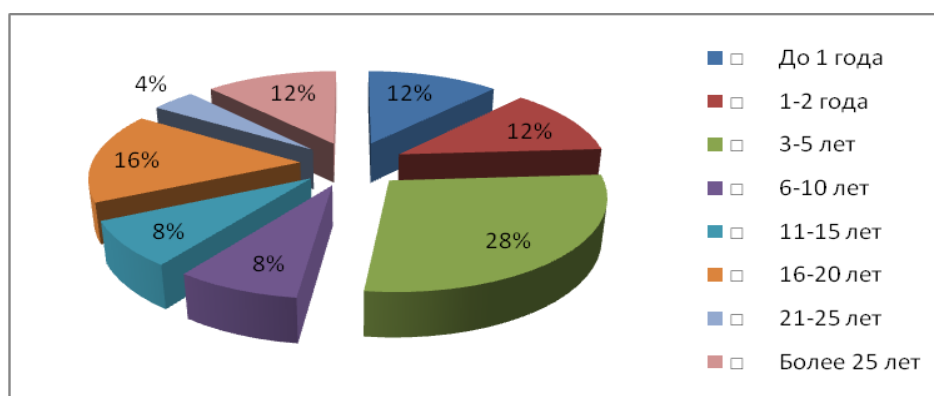


Рис. 1.1. Трудовой стаж респондентов на предприятии

В тоже время на предприятии достаточно много специалистов проработавших 3-5 лет – 28%.

О сформированном кадровом составе предприятия говорит и то, что на предприятии большинство специалистов работают в данной должности 3-5 лет – 50%. Около 20% опрошенных – в основном, руководители проработали в своей должности 9-10 лет. Общее количество работников с постоянной должностью относительно не велико, не более 15% всех опрошенных (рис.1.2). Средний трудовой стаж респондентов в данной должности составляет 10,9 лет.

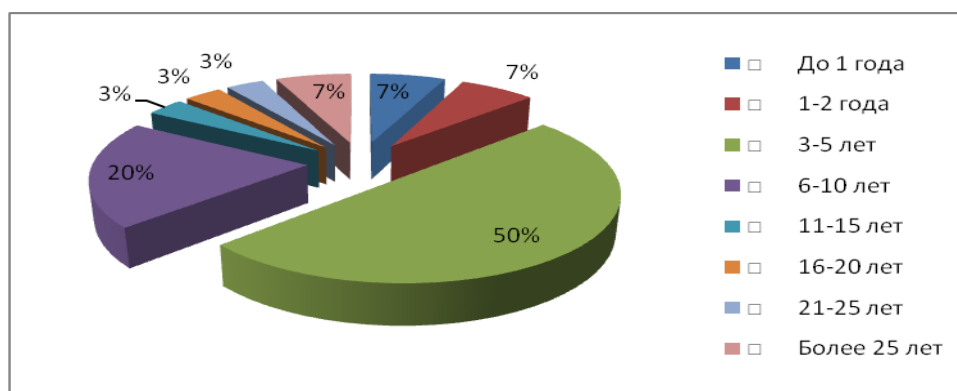


Рис. 1.2. Стаж работы респондентов в данной должности

Исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Уточнено, что стратегия кадрового менеджмента как генеральное направление кадровой работы предприятия представляет собой совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в достижении целей, стоящих перед организациями, на которых они работают. Направлена на укрепление и развитие кадрового потенциала на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка. Кадровая стратегия является воплощением главного направления в работе с кадрами.

2. Выявлены особенности стратегии развития кадрового состава.

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

2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ООО НПП «СЕНСОР»

2.1. Общая характеристика. Анализ кадрового состава предприятия

Научно-производственное предприятие «СЕНСОР» было основано в г. Заречном Пензенской области в 1992 году. Деятельность компании связана с разработкой и производством приборов и оборудования для нефтегазовой отрасли. За долгое время существования предприятие зарекомендовало себя в качестве надежного поставщика продукции высокого качества, хорошо известного не только на всей территории России, но и в странах ближнего и дальнего зарубежья.

Научно-производственное предприятие «СЕНСОР» было создано для совместных научных работ с Институтом физики металлов УрО РАН по разработке магнитного дефектоскопа сварных швов. Результатом их стал магнитный дефектоскоп на тонкопленочных магниторезистивных элементах, до сих пор применяемый на трубных заводах. В последующие годы предприятие ориентируется на разработку и изготовление систем предотвращения перелива для автозаправочных станций, которые требуют вновь вышедшие нормы противопожарной безопасности. В настоящее время разработано и реализуется на рынок более 200 наименований контрольно-измерительных приборов и оборудования для предотвращения или предупреждения аварийных ситуаций, а также используемого в технологических циклах хранения и транспортировки нефтепродуктов и других взрывоопасных жидкостей.

В настоящее время НПП «СЕНСОР» – это крупная стабильно развивающаяся компания с высокой культурой производства. Численность персонала около 400 человек. Производственная и испытательная база предприятия – это современный, постоянно модернизирующийся технический комплекс, все подразделения которого оснащены передовыми системами мониторинга качества выполняемых работ. Постоянный рост производственных

мощностей, разработка новых изделий осуществляется только за счет собственных средств организации.

Продукция предприятия неоднократно входила в 100 лучших товаров России. Это магнитострикционный уровнемер, электромагнитный клапан, газосигнализатор. Также была разработана система спутникового контроля перевозки спиртосодержащих жидкостей, которой оборудованы все спиртовозы в России.

Основные виды продукции:

- высокоточные средства измерения уровня, температуры, плотности, объема, массы нефтепродуктов в стационарных и передвижных резервуарах;
- датчики уровня, температуры, давления;
- газосигнализаторы;
- оповещатели охранно-пожарные;
- устройства заземления автоцистерн;
- соединительные коробки и корпуса;
- борудование коррозионного мониторинга;
- клапаны электромагнитные;
- клапаны донные скоростные.

Цель предприятия – развитие отечественного приборостроения и арматуростроения до уровня ведущих мировых производителей.

ООО НПП «Сенсор» активно развивает сеть потребителей. Если на январь 2017 г. предприятие сотрудничало с 8800 заказчиками, то по состоянию на февраль 2018 г. предприятие сотрудничает с 10163 заказчиками. Товарный знак «СЕНСОР» известен во всех уголках России от Петропавловска-на -Камчатке до Калининграда, в Белоруссии, Украине, Казахстане, Литве.

В настоящее время предприятием разработано и изготавливается 8 видов электромагнитных клапанов для различных сред – сжиженный углеводородный газ, мазут, агрессивные и пищевые среды, нефть, светлые нефтепродукты. На предприятии постоянно ведется работа по патентованию разработанных изделий. Было получено 3 патента на изобретения:

«Уровнемер» патент на изобретение №2351903;

«Электромагнитный клапан» патент на изобретение №2388953;

«Нормально-открытый электромагнитный клапан» патент на изобретение №2432512.

Отличительная черта предприятия - ориентация на специфические потребности заказчика: большинство наименований изделий разработаны по индивидуальным заданиям, многие из них впоследствии нашли широкое применение. «Сенсор» оперативно решает поставленные заказчиками задачи, применяя новейшие прогрессивные технологии, при этом его продукция соответствует обязательным требованиям национальных и межгосударственных стандартов.

Своими основными задачами на сегодняшний день научно-производственное предприятие "СЕНСОР" видит использование накопленных знаний и опыта каждого сотрудника для процветания бизнеса, удержание высокого авторитета предприятия как разработчика и производителя трубопроводной арматуры, средств измерений, приборов контроля, сигнализации и коммутации, качество и цена которых отвечают потребностям и ожиданиям потребителя. Цели предприятия: максимальная удовлетворенность потребителя, снижение затрат клиента, сохранение окружающей среды, природы.

У предприятия более 5000 заказчиков в России и СНГ. Продукция НПП «СЕНСОР» применяется всеми крупнейшими российскими нефтяными и газовыми компаниями.

В условиях рыночных отношений в любых организациях и на предприятиях актуальность управления качеством определяется его направленностью на обеспечение такого уровня качества продукции и услуг, который сможет полностью удовлетворить запросы потребителей. Высокое качество продукции и услуг является самой весомой составляющей, определяющей их конкурентоспособность. Без обеспечения стабильного качества, соответствующего требованиям потребителей, невозможно рационально

интегрировать национальную экономику в мировое хозяйство и занять в ней достойное место.

Внедрение системы качества представляет собой комплекс работ, который затрагивает различные аспекты деятельности организации и ее подсистемы - подсистему стратегического управления, производственную подсистему, подсистему логистики, управление персоналом, внутренние коммуникации, документооборот и др. В связи с этим, внедрение системы качества является достаточно трудной, длительной и трудоемкой задачей.

В 2008 году разработанная и внедренная своими силами система менеджмента качества (СМК) предприятия была сертифицирована на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001. В 2011 году была проведена ресертификация СМК на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008. В декабре 2013 года был проведен сертификационный аудит системы менеджмента качества на соответствие требованиям международного стандарта ISO 9001:2008 органом по сертификации ЗАО «БЮРО ВЕРИТАС СЕРТИФИКЕЙШН РУСЬ» с получением сертификата соответствия сроком на 3 года. На данный момент выпущено более 35 стандартов предприятия, а также более 40 положений и инструкций, направленных на поддержание и улучшение действующей СМК.

Организационная структура предприятия утверждается генеральным директором. Действующая организационная структура приведена в приложении 3.

Состав организационной структуры предприятия включает:

- управленческий аппарат;
- производственные подразделения;
- обеспечивающие подразделения.

Подчиненность определена организационной структурой предприятия, положениями о подразделениях и должностными инструкциями.

В таблице 2.1 представлены данные, характеризующие численность различных категорий персонала ООО НПП «Сенсор» за 2016-2018 гг. Согласно штатному расписанию ООО НПП «Сенсор» на 2018 год численность персонала составляет 408,25 ставок. Из них 12,5% составляют руководители, 23,4% - специалисты, 41,5% - основные рабочие, 21,4% - вспомогательные рабочие.

Таблица 2.1

Численность персонала ООО НПП «Сенсор» по категориям, кол-во ставок

| Категории персонала | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
|-------------------------|---------|---------|---------|
| Руководители | 51 | 49 | 51 |
| Специалисты | 82,5 | 88,5 | 95,5 |
| Основные рабочие | 179 | 169,5 | 169,5 |
| Вспомогательные рабочие | 77 | 79 | 87,25 |
| Служащие | 6 | 5 | 5 |
| Всего | 395,5 | 391 | 408,25 |

Следует отметить, что по сравнению с 2016 годом численность персонала в 2018 году выросла на 12,75 ставок (3,2%) за счет увеличения количества специалистов и вспомогательных рабочих. При этом произошло снижение количества основных рабочих на 9,5 ставок.

Несмотря на неоднозначную ситуацию на рынке предприятие достаточно устойчиво работает и пытается не только сохранить свои позиции, но и стремится к развитию. Немаловажную роль в этом развитии играет персонал ООО НПП «Сенсор». Безусловно, стратегическое развитие персоналом тесно связано, а чаще всего и зависимо от стратегического управления организации в целом.

В таблице 2.2 представлены общие характеристики стратегии кадрового менеджмента ООО НПП «Сенсор».

В организации действует подразделение, которое призвано вести работу с основным ресурсом организации – персоналом, в организационной структуре оно носит название «Отдел кадров».

Особенности стратегии кадрового менеджмента ООО НПП «Сенсор»

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

Отдел кадров включает в себя трех сотрудников: менеджер по персоналу, делопроизводитель, табельщик (рис. 2.1).

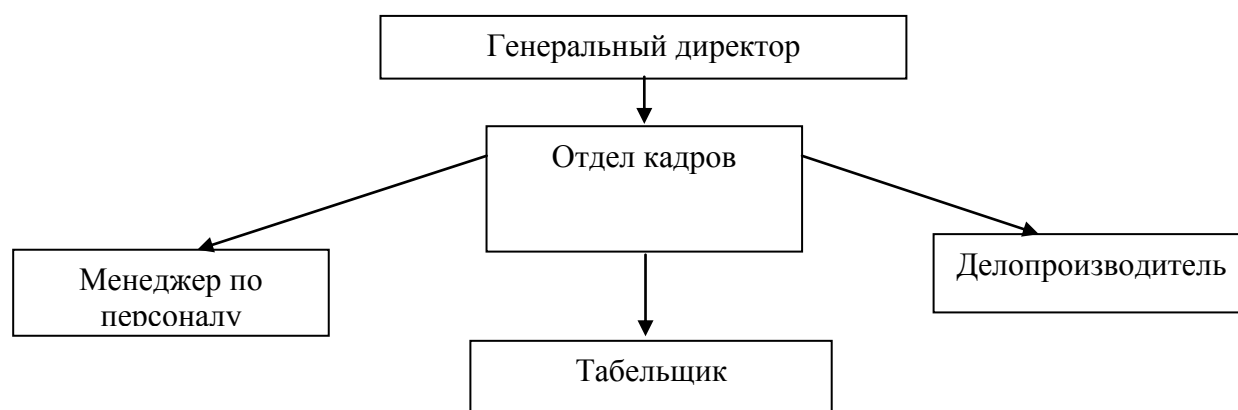


Рис. 2.1. Структура отдела кадров ООО НПП «Сенсор»

Согласно Положению отдел кадров выполняет следующие задачи:

- организация работы по обеспечению подбора, расстановки, использованию сотрудников предприятия;
- формирование стабильно работающего коллектива;

- создание кадрового резерва;
- организация системы учета кадров.

Для выполнения указанных задач на отдел кадров возлагаются следующие функции:

- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством;
- учет сотрудников (в том числе автоматизированный), оформление личных дел, подготовка и выдача по требованию работника справок и копий документов;
- прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек;
- документальное оформление служебных командировок;
- составление графиков отпусков и учет использования отпусков, оформление отпусков в соответствии с графиком отпусков;
- перемещение сотрудников предприятия;
- замещение временно отсутствующих сотрудников (находящихся в отпуске, на больничном, в служебной командировке);
- подготовка материалов для представления работников к поощрению и награждению;
- профессиональная подготовка, дополнительная подготовка и переподготовка сотрудников;
- формирование кадрового резерва;
- организация табельного учета;
- осуществление контроля и инструктажа работников отдела кадров;
- организация контроля за соблюдением трудовой дисциплины в подразделениях предприятия и соблюдения работниками правил внутреннего трудового распорядка, в случае нарушений - составление актов, отстранение от работы;
- контроль соблюдения социально-психологического климата в организации, предупреждение трудовых конфликтов;

- участие во внутренних аудитах и содействие их проведению.

Социальная ответственность является неотъемлемой частью корпоративной стратегии ООО НПП «Сенсор» и направлена на создание всего комплекса условий для устойчивого развития в долгосрочной перспективе. ООО НПП «Сенсор» – одно из немногих частных предприятий, участвующих в реализации муниципальной программы летнего трудоустройства школьников и предоставляющих рабочие места инвалидам. За 2018 год было трудоустроено всего 19 человек, в том числе на вновь созданные высокопроизводительные рабочие места 16 человек; кроме того в период летних каникул были трудоустроены 11 студентов и школьников старше 14 лет, занятых на подсобных ремонтных работах. За 2018 год всего было трудоустроено 25 человек, кроме того в период летних каникул - 11 студентов и школьников старше 14 лет.

В ООО НПП «Сенсор» организован проезд работников до места работы транспортом предприятия за счет средств организации.

В ООО НПП «Сенсор» выплачиваются следующие материальные выплаты:

- при рождении ребенка у работника в сумме трех прожиточных минимумов трудоспособного населения, установленного по Пензенской области;
- по случаю бракосочетания работника (10 тыс. руб.);
- премия к 50-летнему юбилею работника, имеющего непрерывный стаж работы на предприятии не менее 5 лет (5 тыс. руб.);
- в случае смерти членов семьи работника (10 тыс. руб.);
- в случае смерти работника материальная помощь выплачивается членам семьи работника в размере 25 тыс. руб.
- тяжелого материального положения семьи работника (если среднедушевой доход в семье работника не превышает двух величин прожиточного минимума в расчете на душу населения, установленного в Пензенской области);
- на лечение тяжелого заболевания, если понесенные расходы существенно ухудшат материальное положение семьи (среднедушевой доход в

семье работника не превысит величин прожиточного минимума в расчете на душу населения, установленного в Пензенской области) (до 20 тыс. руб.).

Работникам предприятия может предоставляться беспроцентный заем на приобретение жилья или улучшение жилищных условий в размере до 500 000 руб. сроком на 5 лет. В 2017 году предприятие предоставило работникам беспроцентных займов на сумму 6,75 млн. руб. В 2018 году предприятие предоставило работникам беспроцентных займов на сумму 8,85 млн. руб.

С целью выделения деятельности в области оздоровления работников, спорта и популяризации здорового образа жизни продолжает функционировать Спортивно-культурный клуб «СЕНСОР», финансирование которого происходит за счет собственных средств предприятия. В клубе регулярно проходят занятия детских и взрослых групп по теннису, мини-футболу, волейболу, бильярду, шахматам, настольному теннису, спортивным танцам на бесплатной основе для всех желающих жителей города. В 2017 году на ведение деятельности Спортивно-культурному клубу «СЕНСОР» было выделено 7,1 млн. руб., в 2018 году – 7,3 млн.руб.

Проанализируем основные технико-экономические показатели деятельности ООО НПП «Сенсор» за 2016-2018 гг. (табл. 2.3).

Объем выпуска продукции по сравнению с 2014 годом увеличился на 163,7 млн.руб. или на 31,9%. Объем реализации продукции вырос на 162,1 млн.руб. или на 34,8%. Балансовая прибыль относительно 2014 года увеличилась на 11,3 млн.руб. или на 9,9%.

Рентабельность производства в среднем за пять лет составляет 21,58%

Коэффициент текущей ликвидности характеризует способность ООО НПП «Сенсор» погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов. Это один из важнейших финансовых коэффициентов. Чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. Хорошим считается значение коэффициента более 2. С другой стороны, значение более 3 (как это в случае с ООО НПП «Сенсор») может свидетельствовать о нерациональной структуре капитала, это может быть связано с замедлением оборачиваемости

средств, вложенных в запасы, неоправданным ростом дебиторской задолженности.

Таблица 2.3

Технико-экономические показатели деятельности ООО НПП «Сенсор» за 2014-2018 гг.

| № | Технико-экономические показатели Предприятия | Ед. изм. | Отчетные периоды (по годам) | | | | |
|------|--|-------------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|
| | | | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
| 1. | Объем выпуска продукции в сопоставимых ценах | Млн. руб. | 510,7 | 518,3 | 515,6 | 563,9 | 673,8 |
| 2 | Объем реализации продукции | Млн. руб. | 465,6 | 469,7 | 471 | 512,2 | 627,7 |
| 3. | Производство основных видов изделий | Млн. руб. | 510,7 | 518,3 | 515,6 | 563,9 | 673,8 |
| 4 | Среднесписочная численность работающих | чел. | 335 | 374 | 380 | 378 | 382 |
| 5. | Среднемесячная заработная плата | руб. | 35 385 | 36 349 | 38 148 | 39 950 | 44 834 |
| 6. | Задолженность по зарплате | Млн. руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7. | Балансовая прибыль | Млн. руб. | 113,6 | 95,5 | 89,9 | 125,3 | 124,9 |
| 8. | Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия (чистая прибыль) | Млн. руб. | 89 | 70,9 | 68,8 | 97,8 | 95 |
| 9. | Рентабельность производства | % | 26% | 19,5% | 17,9 | 25,2 | 19,3 |
| 10 | Стоимость основных фондов | Млн. руб. | 155 | 193,6 | 198,4 | 217,2 | 255,8 |
| 11 | Величина активов | Млн. руб. | 425,2 | 477,4 | 516,7 | 619,5 | 724,9 |
| 12 | Коэффициент текущей ликвидности | Раз | 3,97 | 3,2 | 4,18 | 3,91 | |
| 13 | Сумма налогов, уплаченных | Млн. руб. | 94,9 | 107 | 107,8 | 102,6 | 130,7 |
| 13.1 | в федеральный бюджет | Млн. руб. | 69,3 | 82 | 84,8 | 78,1 | |
| 13.2 | в региональный бюджет | Млн. руб. | 25,7 | 24,9 | 23 | 24,5 | |
| 14 | Платежи в государственные внебюджетные фонды | Млн. руб. | 41,9 | 45,5 | 52,5 | 53,5 | 58,3 |
| 14.1 | задолженность по налогам в федеральный бюджет | Млн. руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 14.2 | задолженность по налогам в государственные внебюджетные фонды | Млн. руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | Кредиторская задолженность | Млн. руб. | 49,6 | 54,5 | 50,4 | 80,3 | 98,2 |
| 16 | Просроченная кредиторская задолженность | Млн. руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 17 | Дебиторская задолженность | Млн. руб. | 26,5 | 25,6 | 26,2 | 34,4 | 41,7 |
| 18 | Просроченная дебиторская задолженность | Млн. руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,1 |
| 19 | Сумма уплаченных штрафов за нарушения выявленные органами технического (неналогового регулирования) | Млн. руб. | 0 | 0 | 0 | 0 | |

В таблице 2.4 представлены данные, характеризующие численность различных категорий персонала ООО НПП «Сенсор» за 2016-2018 гг. Согласно штатному расписанию ООО НПП «Сенсор» на 2016 год численность персонала составляет 408,25 ставок. Из них 12,5% составляют руководители, 23,4% - специалисты, 41,5% - основные рабочие, 21,4% - вспомогательные рабочие.

Таблица 2.4

Численность персонала ООО НПП «Сенсор» по категориям, кол-во ставок

| Категории персонала | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. |
|-------------------------|---------|---------|---------|
| Руководители | 51 | 49 | 51 |
| Специалисты | 82,5 | 88,5 | 95,5 |
| Основные рабочие | 179 | 169,5 | 169,5 |
| Вспомогательные рабочие | 77 | 79 | 87,25 |
| Служащие | 6 | 5 | 5 |
| Всего | 395,5 | 391 | 408,25 |

Следует отметить, что по сравнению с 2016 годом численность персонала в 2018 году выросла на 12,75 ставок (3,2%) за счет увеличения количества специалистов и вспомогательных рабочих. При этом произошло снижение количества основных рабочих на 9,5 ставок.

2.2 Мониторинг элементов стратегии развития персонала организации

На предприятии функционируют требования по приему персонала, согласно которым руководство предприятия стремится набирать в штат опытных работников, имеющих стаж по своей специальности. Данное положение позволяет минимизировать как финансовые, так расходы времени на обучение новых сотрудников. Однако без обучения все же не обойтись не одному предприятию, так как в современных условиях выдвигаются все новые требования к профессионализму работников и вводится в эксплуатацию все новое оборудование.

Обучение в ООО НПП «Сенсор» включает в себя:

- обучение новых сотрудников при поступлении на работу. Данное обучение проводится в форме инструктажа одним из опытных членов

предприятия или начальником отдела и направлено на изучение должностных обязанностей, раскрытие внутреннего распорядка работы, знакомство с условиями работы и оборудованием и т.п.;

- текущее периодическое (запланированное) обучение персонала, позволяющее закрепить профессиональные знания и освоить новые навыки;

- повышение квалификации, связано с необходимостью освоения навыков работы на новом оборудовании и т.п.;

- обучение тех, кто не смог успешно пройти аттестацию.

Применяемые на предприятии методы развития персонала перечислены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Методы развития персонала на рабочем месте

| Метод развития | Характерные особенности метода |
|---|--|
| 1. Характерные особенности метода | Систематическое планирование развития на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального развития, в котором изложены цели |
| 2. Производственный инструктаж | Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой |
| 3. Смена рабочего места | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места (смена отделов). В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности |
| 4. Использование работников в качестве ассистентов стажеров | Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности |

Данные методы используются из-за того, что они позволяют наглядным способом передают знания, их результат достаточно легко проконтролировать, а также есть возможность учета специфики деятельности предприятия.

Развитие и обучение персонала на предприятии проводится в свободное от работы время, в связи с чем менеджерами отдела кадров составляется план, на основании которого разрабатывается график. Разработанный план внутрифирменной подготовки создается специально для каждого конкретного отдела и ориентирован на развитие персонала, включающее в себя повышение квалификации, переподготовку или подготовку его к изменениям в организации. Также данный вариант позволяет сотруднику включаться в работу сразу же на месте, в процессе и обеспечивает взаимосвязанность с практикой.

Для оценки эффективности развития используются типовые аттестационные листы, включающие в себя оценку по пятибалльной шкале, как уровня теоретических знаний, так и практических навыков, которыми в процессе обучения должен был овладеть сотрудник.

Отдельно отметим систему развития персонала в ООО НПП «Сенсор». В 2018 году согласно плану прошло обучение, повышение квалификации или переподготовку 137 человек (табл. 2.6).

Таблица 2.6

План развития персонала ООО НПП «Сенсор» на 2018 год

| № п/п | Вид развития | Цель развития | Категория, должность, профессия обучающихся | Количество обучающихся | Стоимость обучения, руб. |
|-------|------------------------------|---|---|------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. | Подготовка и проверка знаний | Очередная проверка знаний требований охраны труда | Специалисты | 24 | 0 |
| 2. | Переаттестация стропальщиков | Очередная проверка знаний требований охраны труда | Стропальщики | 6 | 9000 |

| | | | | | |
|----|--|--|---------------------------|----|-------|
| 3. | Повышение квалификации (72 часа) | Бухгалтерский и налоговый учет в коммерческих организациях | Бухгалтер | 1 | 12000 |
| 4. | Обучение и проверка знаний по промышленной безопасности | Первичная проверка знаний | Инженер-энергетик | 1 | 1500 |
| 5. | Обучение и проверка знаний по правилам эксплуатации тепловых установок | Очередная проверка знаний | Инженер-энергетик | 1 | 1500 |
| 6. | Обучение и проверка знаний по электробезопасности свыше 1000 В | Очередная проверка знаний | Рабочие | 4 | 5200 |
| 7. | Подготовка и проверка знаний | Первичное обучения и проверка знаний требований охраны труда | Руководители, специалисты | 2 | 3000 |
| 8. | Подготовка и проверка знаний | Очередная проверка знаний требований охраны труда | Руководители, специалисты | 25 | 39000 |

Продолжение табл. 2.6

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-----|--|---|--|---|-------|
| 9. | Подготовка и проверка знаний | Очередная проверка знаний требований охраны труда | Инженер по ремонту (рабочий люльки) | 4 | 4800 |
| 10. | Переаттестация | Очередная проверка знаний требований охраны труда | Водитель автопогрузчика | 2 | 2600 |
| 11. | Подготовка и проверка знаний | Очередная проверка знаний требований охраны труда | Специалисты | 2 | 3000 |
| 12. | Подготовка и проверка знаний | Очередная проверка знаний требований охраны труда | Электрогазосварщики, слесарь по ремонту и обслуживанию систем вентиляции и кондиционирования | 3 | 0 |
| 13. | Подготовка и проверка знаний | Очередная проверка знаний | Руководители (сосуды под давлением) | 7 | 1960 |
| 14. | Обучение и проверка знаний по правилам эксплуатации тепловых энергоустановок | Очередная проверка знаний | Начальник АХО | 1 | 1500 |
| 15. | Обучение и проверка знаний по электро-безопасности | Очередная проверка знаний | Инженер-электрик, инженер-энергетик | 2 | 3000 |
| 16. | Обучение и проверка знаний по электро-безопасности | Очередная проверка знаний | Главный инженер | 1 | 1500 |
| 17. | Проверка знаний | Аттестация специалиста сварочного производства 3 уровня | Инженер-технологи по сварке | 1 | 23150 |
| 18. | Подготовка и проверка знаний | Очередная проверка знаний требований охраны труда | Руководители, специалисты | 1 | 1500 |
| 19. | Подготовка и проверка знаний | Очередная проверка знаний требований охраны труда | Электрогазосварщик Контролер-испытатель по герметичности Промывщик деталей и узлов | 5 | 0 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|-------|--|---|--|-----|--------|
| 20. | Подготовка и проверка знаний | Очередная проверка знаний требований охраны труда | Водитель | 6 | 0 |
| 21. | Подготовка и проверка знаний | Очередная проверка знаний требований охраны труда | Заточник Прессовщик изделий из пластмасс | 4 | 0 |
| 22. | Подготовка и проверка знаний | Очередная проверка знаний требований охраны труда | Руководители, специалисты | 8 | 12000 |
| 23. | Обучение и проверка знаний по электро-безопасности свыше 1000 В | Очередная проверка знаний | Рабочие | 2 | 2600 |
| 24. | Подготовка и проверка знаний | Очередная проверка знаний требований охраны труда | Наладчик ХШО Намотчик катушек Окрасчик деталей и приборов Контролер РЭА и П Резчик на пилах, ножовках и станках Промывщик деталей и узлов | 6 | 0 |
| 25. | Проверка знаний | Переаттестация персонала в области неразрушающего контроля 2 уровня | Инженер-технолог по сварке | 1 | 31270 |
| 26. | Обучение и проверка знаний правилам по эксплуатации газового хозяйства | Очередная проверка знаний | Оператор газовой котельной | 4 | 5200 |
| 27. | Дополнительное профессиональное образование (72 часа) | Промышленная безопасность производственных объектов | Руководители (главный конструктор, начальник КБ механики) | 2 | 31000 |
| 28. | Повышение квалификации (72 часа) | Бухгалтерский и налоговый учет в коммерческих организациях | Бухгалтер | 1 | 9600 |
| Итого | | | | 137 | 205892 |

В целом, на развитие персонала ООО НПП «Сенсор» в 2018 году было истрчено 205892 руб.

2.3. Оценка эффективности стратегии развития персонала ООО НПП «Сенсор»

В настоящее время компания находится на стадии зрелости. Основные черты стратегии развития персонала на данной стадии в ООО НПП «Сенсор» могут быть охарактеризованы следующим образом:

- подбор персонала по четким профессиональным критериям, адаптация направлена на скорейшее освоение внутренних процедур и регламентов;
- аттестация и оценка персонала направлена на оценку индивидуальных достижений;
- создание единой политики в области материальной и нематериальной мотивации, оценка личного вклада;
- развитию персонала уделяется значительное внимание, стандартизация процесса обучения.

В этих условиях особое значение приобретают вопросы изучения особенностей персонала.

Вопросы анкеты направлены на определение предпочтений сотрудников по организации системы развития персонала на предприятии.

Результаты опроса персонала показали, что мотивами выбора работы на предприятии для 34% респондентов является - улучшение материального положения. Для 13% респондентов важным оказались мотивы повышения по службе, а также улучшение условий организации труда (10%) и улучшение морально-психологического климата в коллективе. Также следует отметить, что достаточно большое количество респондентов (23%) в качестве альтернативных ответов предложили свои варианты. Для 7% - улучшение жилищных условий и для 3% - улучшение санитарно-бытовых условий (рис. 2.2).

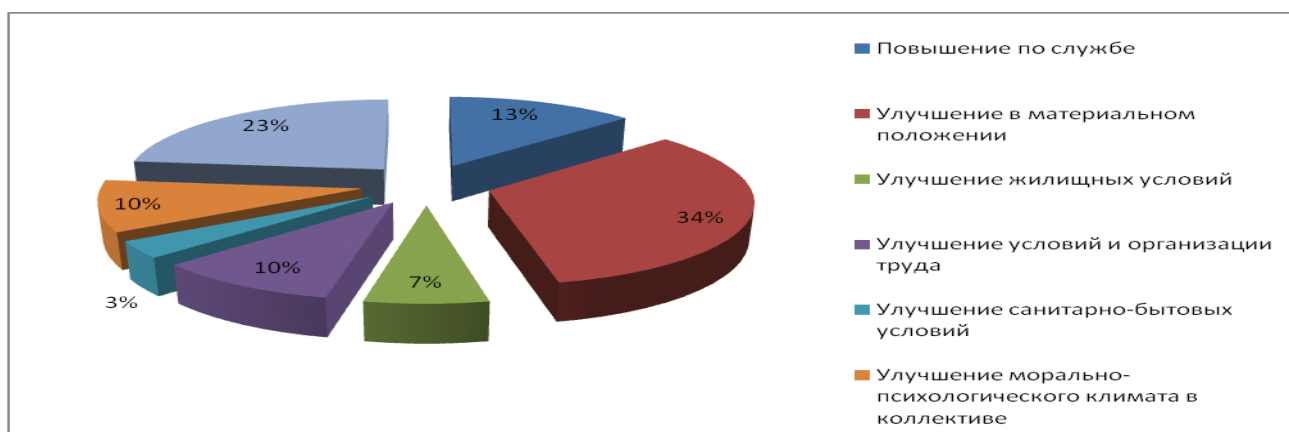


Рис. 2.2. Мотивы выбора работы в ООО НПП «Сенсор»

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

В целом данные ответы свидетельствует о том, что социальная среда организации достаточно стабильна, что является положительным фактором (рис. 2.3).

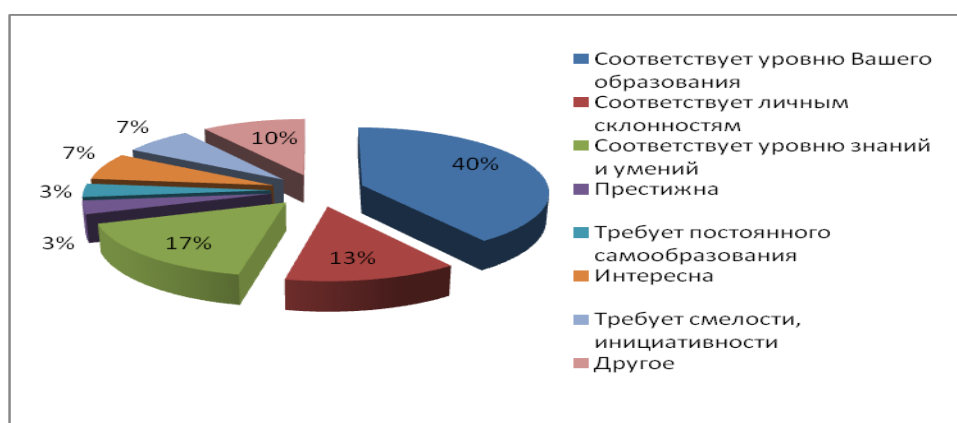


Рис. 2.3. Самооценка соответствия занимаемой должности

Реальную перспективу карьерного роста на данном предприятии для себя видят 47% опрошенных. 33% респондентов не видят перспективу карьерного роста и 20% затруднились ответить на этот вопрос (рис. 2.4).

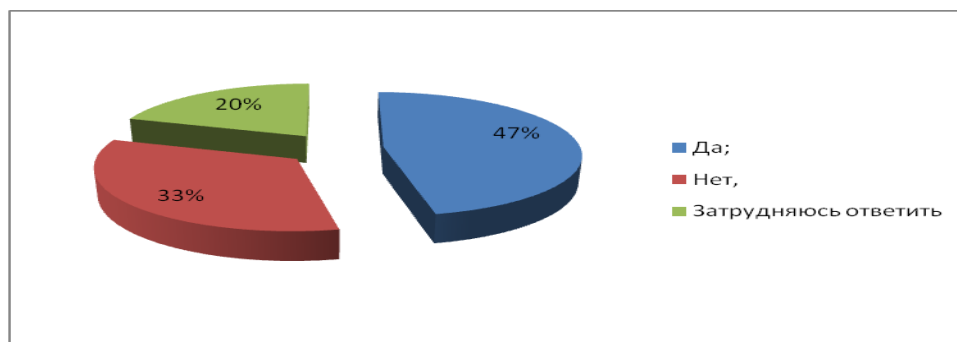


Рис. 2.4. Перспектива карьерного роста в ООО НПП «Сенсор»

Данные ответы свидетельствуют о том, что организация не уделяет должного внимания кадровой политике в отношении управления карьерой своих сотрудников.

Для 43% опрошенных - организация предоставляет мало возможностей для обучения и дальнейшего карьерного роста. Также 40% респондентов ответили, что в организации совершенно отсутствуют возможности для обучения. Только 17% опрошенных ответили, что организация предоставляет достаточно возможностей обучения. В основном это сотрудники, которые в течение 2018 года проходили обучение или повышение квалификации (рис. 2.5).

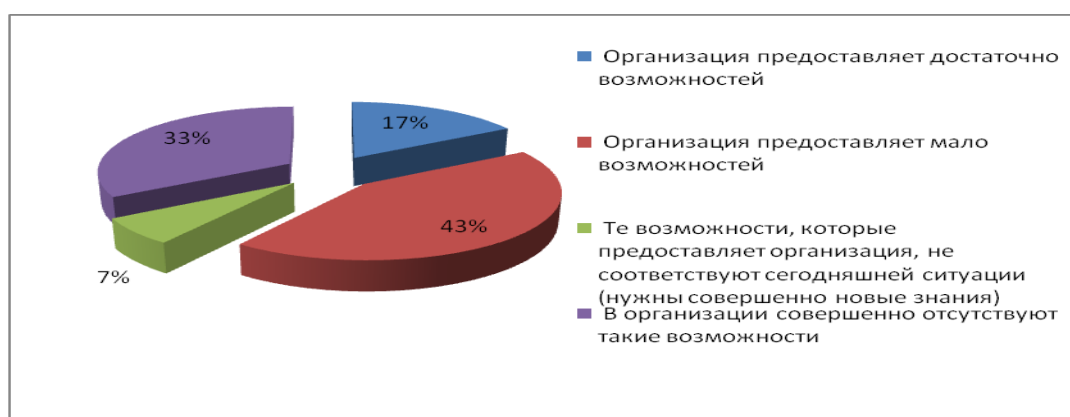


Рис. 2.5. Возможности для обучения и повышения квалификации

Факторами для продвижения по службе для 33% является - знакомство с нужными людьми, которые способны повлиять на их карьеру. 23% - полагают, что продвижение по службе в организации может быть обеспечено хорошими результатами их личного труда и его высокой интенсивностью (17%). Также 13% опрошенных полагают, что в качестве основного фактора продвижении

выступает инициативность и способность брать на себя ответственность, а также профессиональные знания и компетентность работников - 10% (рис. 2.6).

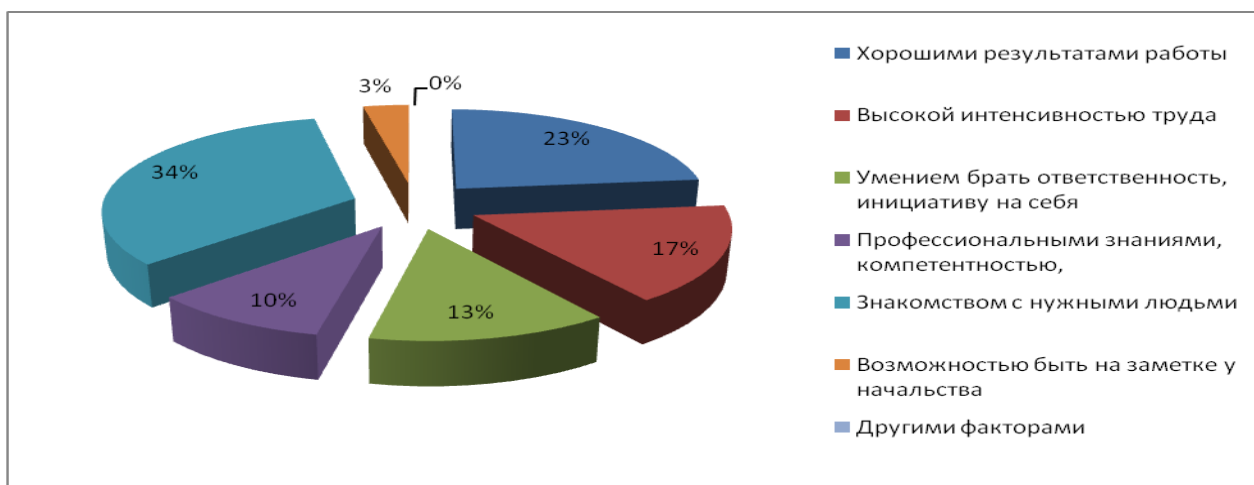


Рис. 2.6. Факторы, способствующие продвижению по службе в ООО НПП «Сенсор»

У 57% респондентов имеется устойчивое желание продвигаться вверх по служебной лестнице и они готовы предпринимать усилия для реализации этого. В то же время 33% респондентов устраивает существующее положение и они не стремятся к дальнейшему карьерному росту. 10% опрошенных затруднились ответить на этот вопрос или же они не видят прямой взаимосвязи между своими усилиями и дальнейшей карьерой (рис. 2.7).

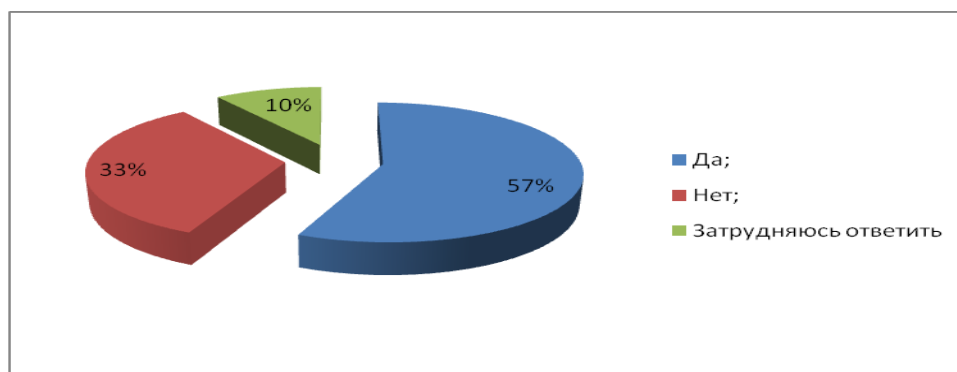


Рис. 2.7. Желание продвинуться по служебной лестнице

Критериями, оказывающими влияние на планирование численности персонала, по мнению 70% являются планируемые объемы производства, по

мнению 20% являются изменения в технике и технологии производства. 7% считают, что это экологическая обстановка в регионе (рис. 2.8).

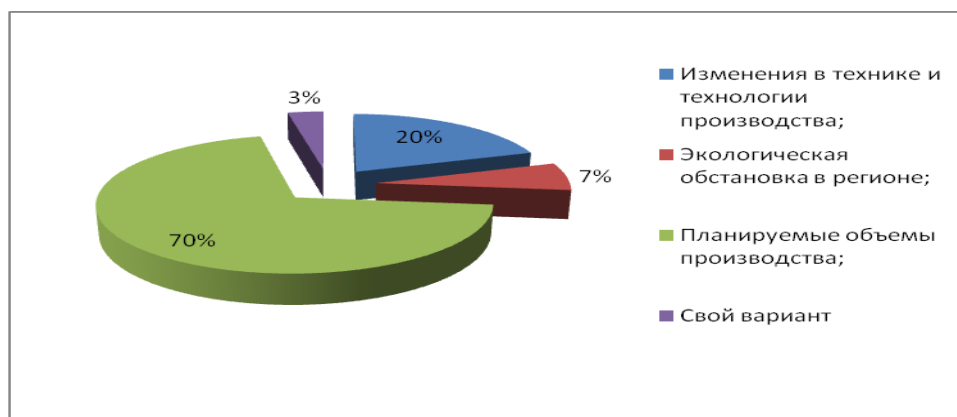


Рис. 2.8. Критерии планирования численности персонала ООО НПП «Сенсор»

Методами привлечения персонала по мнению 37% респондентов является набор из числа сотрудников организации, вторым по значимости является поиск через объявления в средствах массовой информации. По 10% получили варианты "обращения в государственную службу занятости и использование рекомендаций сотрудников Вашей организации". Остальные ответы пришлись на "обращения в частные агентства по подбору персонала и обращения в учебные заведения", но их значительно меньше, всего по 3%. Возможно, многие сотрудники не знают, какими методами привлечения персонала на предприятие пользуется руководство. Поэтому мнения респондентов так разделились (рис. 2.9).

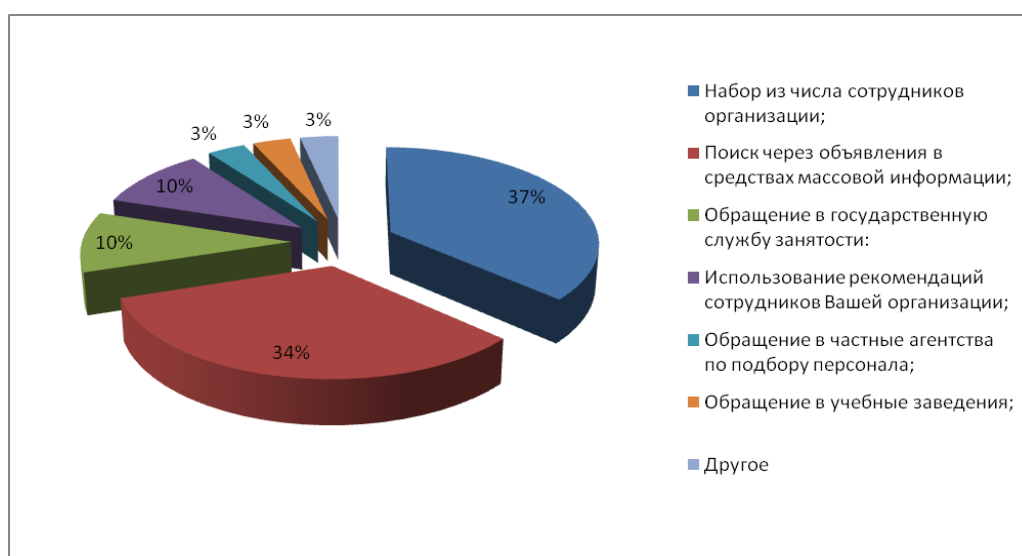


Рис. 2.9. Методы привлечения кандидатов

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

На предприятии практически не используются современные методы отбора кадров связанных с использованием ролевых игр (3%) и психологическое тестирование - 7% (рис. 2.10).

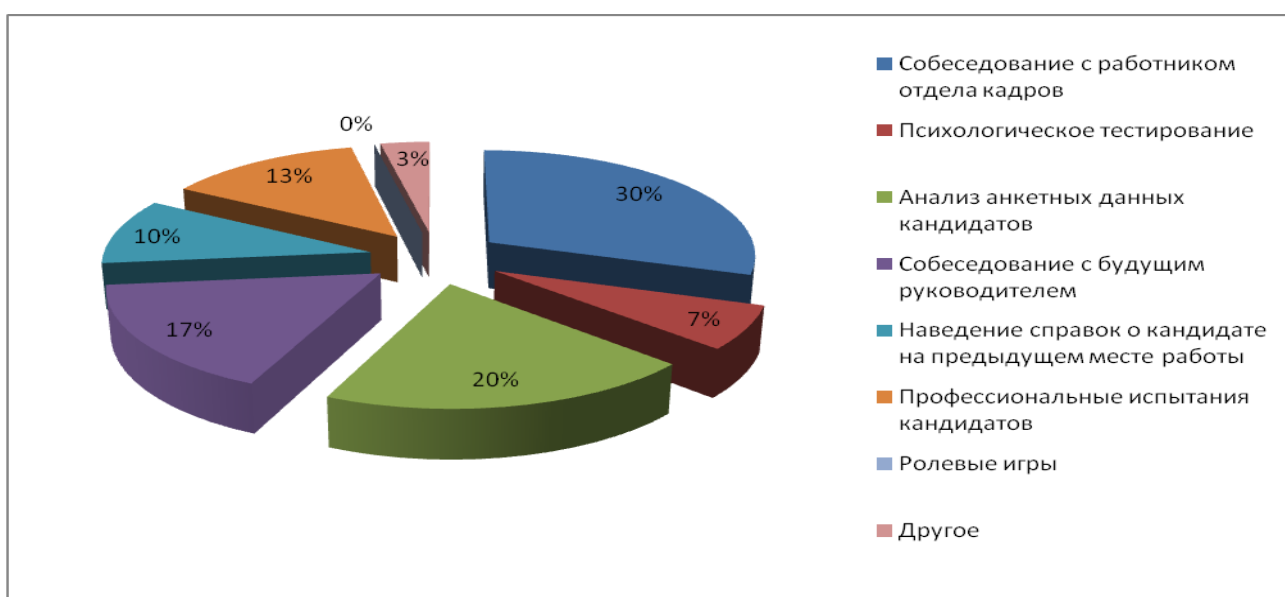


Рис. 2.10. Методы отбора кандидатов

Организация при принятии окончательного решения о найме должна ориентироваться на испытательный срок, который, по мнению 50% опрошенных, очень эффективен и важен. Также его полезность в той или иной степени подтверждают 34% опрошенных. Только 13% респондентов считают, что испытательный срок малоэффективен и не оказывает существенного влияния на вхождение и адаптацию работника в организации - 3% (рис. 2.11).

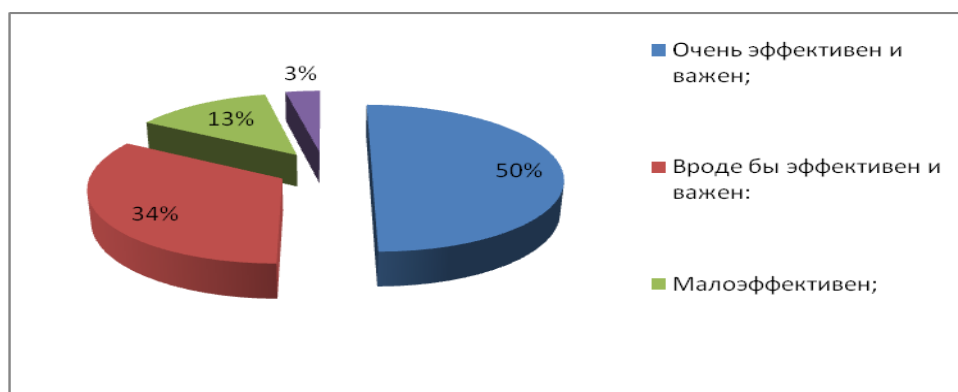


Рис. 2.11. Эффективность испытательного срока

Таким образом, результаты мониторинга сотрудников организации позволили выявить положительные моменты в организации развития персонала в ООО НПП «Сенсор»:

1. Для большинства опрошенных (57%) работа на предприятии либо не удовлетворяет их потребности, либо удовлетворяет не полностью.

2. 40% респондентов оценивают занимаемые ими в настоящее время должность, как соответствующие их уровню образования.

3. По мнению 47% респондентов в организации существуют возможности для карьерного роста, которые могут реализовать работники данного предприятия.

4. Критериями, оказывающими влияние на планирование численности персонала, по мнению 70% являются планируемые объемы производства, по мнению 20% являются изменения в технике и технологии производства.

Однако, были выявлены и недостатки:

1. По мнению 43% опрошенных - организация предоставляет мало возможностей для дальнейшего карьерного роста.

2. 43% респондентов отметили, что руководство фирмы не уделяет внимания проблемам обучения и повышения квалификации, как важному элементу кадровой стратегии организации.

3. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

3.1. Разработка стратегических направлений развития персонала организации

Стратегическое управление персоналом тесно связано, а чаще всего и зависимо от стратегического управления организации в целом. Разработка стратегии управления персоналом является важным аспектом стратегического развития предприятия. Необходимо развивать, разрабатывать стратегию управления персоналом в организации, ведь она призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом, чтобы лучше стимулировать и оптимизировать их влияние на работников, особенно на их трудовые качества и квалификацию и создать тем самым единую, соответствующую конкретной целевой группе комбинацию элементов политики управления персоналом. Как только хотя бы один элемент окажется неудачным, следует ожидать неудачи и в использовании остальных инструментов. Таким образом, изолированное использование экономических инструментов управления персоналом может повлечь за собой нежелательные последствия.

На основании результатов проведенного анализа необходимо сформулировать основные стратегические цели предприятия, на основании которых будут сформулированы стратегические цели управления персоналом:

1. Рост прибыли предприятия.
2. Увеличение выручки.
3. Снижение себестоимости, улучшение качества производства, своевременная поставка, выполнение договорных обязательств.

Для формулирования стратегических целей управления персоналом организации необходимо дать обобщенную оценку существующей системы управления персоналом на ООО НПП «Сенсор».

Показатели эффективности выполнения функции управления персоналом (обеспечение потребности в персонале; адаптация персонала; обучение персонала; аттестация/оценка персонала; социальный климат) характеризуются следующим:

60% сотрудники удовлетворены условиями труда;

только 20% удовлетворены в полной мере условиями оплаты труда;

100% удовлетворены социальными льготами, т.к. предприятие поощряет инициативу работников, премирует работников, оплачивает материальную помощь отдельным работникам и организует праздничные мероприятия для сотрудников организации и их семей.

1. 35% удовлетворены профессиональным развитием.

Проведенный анализ существующей системы управления персоналом на ООО НПП «Сенсор» позволяет сформулировать стратегические цели управления персоналом предприятия, которые рассмотрены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Стратегические цели управления персоналом ООО НПП «Сенсор»

| Стратегические цели управления персоналом | Мероприятия |
|--|---|
| 1 | 2 |
| 1. Повышение удовлетворенности сотрудников условиями оплаты труда | 1. Пересмотр коэффициентов, влияющих на переменную часть заработной платы сотрудников |
| 2. Повышение квалификации рабочих предприятия на всех уровнях | 1. Организация системы повышения квалификации сотрудников, ориентированной на практические аспекты работы; |
| 3. Формирование готовности персонала к обучению и освоению новых видов производства | 1. Организация встреч и обучающих лекций между руководством и рабочим персоналом предприятия |
| 4. Поиск специалистов отвечающих требованиям необходимой квалификации и потребностям организации | 1. Повышение эффективности работы по найму персонала за счет использования новых каналов поиска сотрудников |
| 5. Формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников | 1. Проведение своевременной оценки работы сотрудников; 2. Проведение аттестации всех сотрудников предприятия, отказ от выборочной аттестации; 3. Найм новых сотрудников |

Таким образом, руководству организации совместно с отделом кадров необходимо разработать план развития персонала всех категорий на три года.

В современных организациях функции службы управления персоналом можно условно разделить на два вида:

- управление трудовыми отношениями;
- документальное оформление трудовых отношений.

Управление трудовыми отношениями включает следующие функции:

- планирование персонала;
- обеспечение организации персоналом;
- оценка персонала;
- профессиональное обучение и развитие персонала;
- организация системы вознаграждения и социального развития;
- координация работы по управлению качеством условий труда и соблюдению техники безопасности.

Оформление трудовых отношений включает следующие функции:

- подготовка кадровых приказов;
- ведение форм обязательной первичной учетной документации по учету труда и его оплаты;
- оформление и учет трудовых книжек;
- ведение личных дел;
- консультирование сотрудников;
- составление и корректировка графиков отпусков;
- оформление документов, связанных с различными выплатами, пособиями и льготами.

Следует отметить, что структура кадровой службы в конкретной организации должна определяться ее функциями и задачами, а не наоборот.
Количественный состав службы УП

Как видно из приведенных выше перечней, данные службы выполняют широкий ряд функций, связанных с существенными трудовыми затратами. При расчете

количественных и качественных показателей состава службы управления персоналом необходимо учитывать следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- специфика деятельности организации, а также производственные масштабы;
- социальная характеристика организации, структурный состав и квалификация персонала (наличие различных категорий персонала — рабочих, специалистов со средним или высшим образованием);
- уровень сложности и комплексности задач, решаемых службой управления персоналом.

Принимая во внимание результаты оценки эффективности системы управления персоналом, а также современные подходы к организации деятельности службы управления персоналом, было внесено предложение о разработке новой структуры управления персоналом ООО НПП «Сенсор» по функциональному типу. Назвать новую службу можно «Дирекция по управлению персоналом». Она будет включать два отдела: отдел стратегического кадрового менеджмента и отдел кадров.

Таким образом, организационная структура Дирекции по персоналу будет выглядеть следующим образом (рис. 3.1).

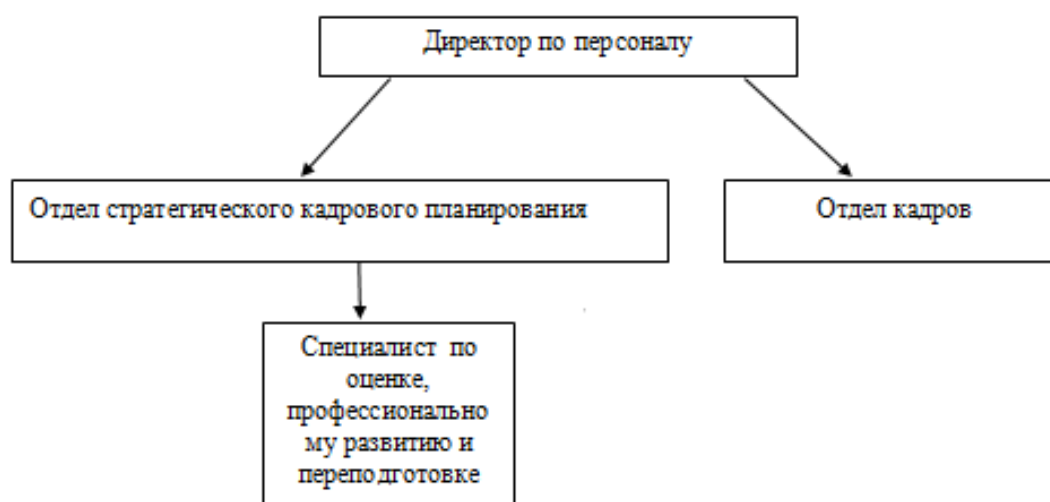


Рис. 3.1. Усовершенствованная организационная структура Дирекции по работе с персоналом

В ведении сотрудников отдела кадров останутся все функции, кроме работ по профессиональной подготовке, дополнительной подготовке и переподготовке сотрудников и формированию кадрового резерва.

Эти функции будут переданы сотрудникам отдела стратегического кадрового менеджмента.

В этот отдел необходимо принять специалиста по развитию персонала, который будет точно отслеживать, кто и когда должен повысить квалификацию и по каким направлениям.

В соответствии с новой модифицированной системой кадрового менеджмента, сотрудник данного отдела должен выполнять следующие функции:

- ведение организационной и распорядительной документации по персоналу;
- ведение документации по учету и движению кадров;
- администрирование процессов и документооборота по учету и движению кадров;
- организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала;
- организация обучения персонала;
- организация стажировки и адаптации персонала.

После реорганизации структуры управления персоналом ее сотрудникам следует сконцентрироваться на профессиональном развитии всех категорий персонала, в том числе переподготовка, повышение квалификации, обучение.

3.2 Развитие технологии обучения персонала организации

Профессиональное развитие персонала должно сочетать в себе несколько направлений обучения, которые обусловлены разными задачами (рис. 3.2)

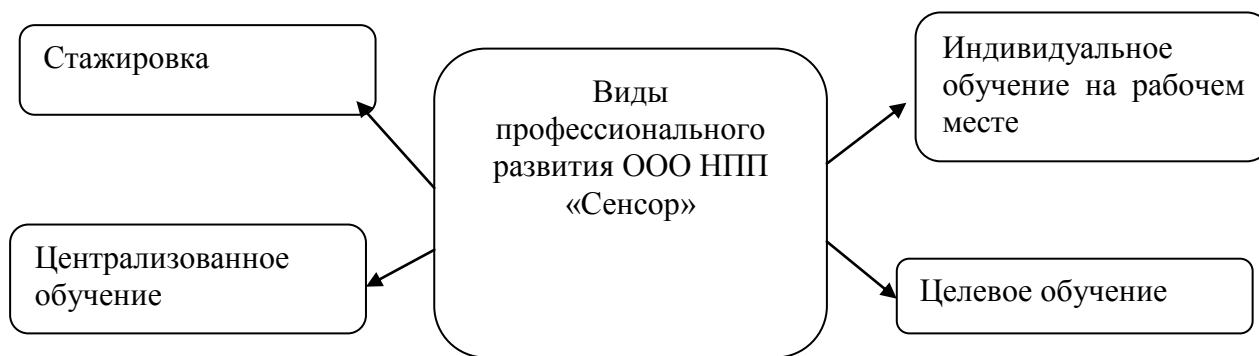


Рис. 3.2. Система профессионального развития персонала ООО НПП «Сенсор»

Для подбора и оценки персонала необходимо использовать современные оценочные процедуры, например, специальную систему методик оценки личностных и мотивационных факторов, дающих более 60% гарантии правильности принимаемого решения. Также к функциям специалиста по развитию персонала будет относиться определение потенциала «перспективных» сотрудников (возможно, это будут кандидаты в кадровый резерв) и на основании полученных результатов разрабатывать индивидуальные программы обучения по развитию конкретных управленческих и профессиональных компетенций.

Для того, чтобы реализация функции организации профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников принесла организации ожидаемый экономический эффект, необходимо:

1) с максимально возможной точностью определить потребность в обучении, то есть:

- контингент работников, который должен быть охвачен программами обучения;
- набор профессий и специальностей, по которым будут реализованы программы профессионального обучения;

- 2) создать условия для реализации программ профессионального обучения:
- определить формы привлечения работников к участию в программах (с отрывом или без отрыва от производства);
 - разработать перечень учебных дисциплин и дидактических единиц, подлежащих усвоению в рамках каждой из них дифференцированно для каждой учебной программы;
 - провести отбор преподавателей (наставников) по каждой учебной дисциплине;
 - определить источники финансирования затрат на программы обучения, при необходимости дифференцировано по группам персонала или направлениям (профессиям, специальностям) обучения.

Для обоснования выводов об уровне эффективности конкретных программ обучения целесообразно использовать подход «затраты/результаты». Каждому виду (или разновидности) результатов программ обучения должны соответствовать свои методы оценки (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Результаты реализации программ профессионального развития персонала

| Результаты | Методы оценки |
|----------------------------------|--|
| 1. Объективные показатели работы | Оценка показателей: производительности, брака в работе, скорости выполнения заказов, увеличения числа новых клиентов, увеличение объема продаж |
| 2. Приобретенные знания и навыки | Проведение экзаменов, тестов на проверку знаний, оценка выполнения конкретных заданий. |
| 3. Изменения в поведении | Оценка в письменной или устной форме (например, изменение в общении с покупателями, участие в переговорах). Опросы непосредственных руководителей, коллег по работе, клиентов и покупателей, анализ результатов самооценки. |
| 4. Удовлетворенность обучающихся | Анализ результатов анкетного опроса прошедших обучение (понравилось ли содержание программ обучения, используемые методы, порекомендовали бы подобное обучение для других работников). Интервьюирование. |
| 5. Отношение к компании | Обобщение данных, характеризующих, как изменилось отношение работников к организации после обучения (появилось ли больше понимания проблем организации, увеличилась ли лояльность к организации). Непосредственное наблюдение. |

3.3 Оценка эффективности стратегии развития персонала

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, тестирование³⁹.

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.⁴⁰.

При этом, оценка эффективности управления персоналом состоит из двух компонентов: экономической эффективности, характеризующей достижение

³⁹ Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уровни эффективного HR- менеджмента. М.: Дело, 2013. 424с. – С. 322.

⁴⁰ Опарина Н.Н. Оценка эффективности кадровой стратегии// Справочник по управлению персоналом. 2014. №7. - С. 96.

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 выполнения работниками порученных ими заданий, в отсутствии напряженности и конфликтов⁴¹.

В кадровой стратегии ООО НПП «Сенсор» выделены:

- стратегия подбора и расстановки персонала;
- стратегия развития персонала;
- стратегия мотивации и стимулирования персонала.

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

В табл. 3.3 представлены расходы на осуществление мероприятий по подбору сотрудников на 2018 г.

⁴¹ Одегов Р., Руденко Г. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2014. 513с. – С. 485.

Таблица 3.3

Смета расходов ООО НПП «Сенсор» на мероприятия по подбору
сотрудников на 2018 г.

| Мероприятие | Затраты на 2018 г., руб. |
|---|-----------------------------|
| Планирование и прогнозирование потребности в кадрах | 150000 |
| Связь со службами занятости, учебными заведениями и иными «поставщиками» работников, | 150000 |
| Анализ кадрового потенциала, его оценка, маркетинг | 50000 |
| Профессиональная и социально-психологическая адаптация сотрудников | 250000 |
| Итого | 600000 |

В табл. 3.4 представлены планируемые данные расходов на осуществление мероприятий по внутрифирменному обучению персонала в 2018 году.

Таблица 3.4

Смета расходов ООО НПП «Сенсор» на мероприятия по
внутрифирменному обучению персонала на 2018 г.

| Мероприятие | Затраты на 2018 г., руб. |
|---|-----------------------------|
| Обучение по промышленной безопасности, по правилам эксплуатации тепловых установок | 150000 |
| Переподготовка и повышение квалификации | 350000 |
| Итого | 500000 |

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 3.5.

Таблица 3.5

Смета расходов ООО МПП «Сенсор» на проведение тренингов на 2018 г.

| Мероприятие | Затраты на 2018 г., руб. |
|------------------------------------|--------------------------|
| Проведение корпоративных тренингов | 150000 |
| Итого | 150000 |

Результатом пункта стал выбор наиболее привлекательного с инвестиционной точки зрения метода. Следовательно, нужно детально проанализировать все возможные исходы.

Среди методов оценки финансовых рисков вложений одним из наиболее распространенных является метод сценариев. Он предполагает формирование оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного сценариев развития событий.

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

$$\Theta_0 = (Д-З)/З*100\%, \quad (3.1)$$

Затраты (З) на реализацию мероприятий кадровой стратегии запланированы в размере 2 млн.руб.

Чистая прибыль ООО НПП «Сенсор» за 2018 год составила 95 млн.руб.

$95/12(\text{месяцев})=7,9$ млн в месяц (это чистая прибыль в месяц)

В среднем чистая прибыль за три месяца составляла: $7,9*3 \text{ месяца}=23.7$ млн.руб.

2мл затраты в год, а за 3 месяца это 0,5 (это затраты на проведение инноваций в год, мы 2 млн.руб. разделили на 12 месяцев и умножили на 3 месяца)

Планируемые затраты на реализацию предложений за 3 месяца = $2*3=6$

Рассчитаем прогнозные значения показателя эффективности 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 2018 году, и будет равна 0,79 млн.руб. (мы разделили чистую прибыль за 3 месяца на 100, и умножили на 10)

При реалистичном прогнозе – 12,5%, что составит 0,948 млн.руб. (мы разделили чистую прибыль за 3 месяца на 100, и умножили на 12).

При оптимистичном прогнозе – 15%, что составит 1,185 млн.руб (мы разделили чистую прибыль за 3 месяца на 100, и умножили на 15).

$$\text{Эп} = (0,79 - 0,5) / 0,5 * 100 = 0,58$$

$$0,58 / 0,5 * 100 = 58\%$$

$$\text{Эр} = (0,948 - 0,5) / 0,5 * 100 = 0,448 / 0,5 * 100 = 89,6\%$$

$$\text{Эо} = (1,185 - 0,5) / 0,5 * 100 = 1,37 / 0,5 * 100 = 137\%$$

Вывод: При полученных расчетах можно сделать вывод, что эффективность отдачи от затрат на реализацию мероприятий кадровой стратегии не принесёт предприятию убытков, предприятие не имеет большого риска и вложения в него не требуют долгих раздумий и расчётов.

Мероприятия, направленные на совершенствование кадровой стратегии предприятия, помимо выполнения основного своего предназначения приносят для предприятия высокий экономический эффект, а также повысят эффективность управления персоналом и затрат на данный процесс.

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.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

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

1. Определено, что стратегия кадрового менеджмента представляет собой специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом. Стратегия кадрового менеджмента призвана организовать процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей.

2. Установлено, что в зависимости от изменения стратегии организации и будет изменяться формирование и подготовка резерва на выдвижение, оценка и аттестация персонала, развитие персонала, мотивация и стимулирование персонала.

3. Разработаны методические подходы к исследованию, в основу которых положена специально-разработанная анкета, целью использования которой являлось определение мнений сотрудников по организации системы развития персонала на предприятии.

4. Установлено, что объект исследования - ООО НПП «Сенсор» - предприятие полного цикла, разработчик и производитель широкого спектра датчиков и приборов КИПиА, средств автоматизации, взрывозащищенного электрооборудования, трубопроводной арматуры с дистанционным управлением. В настоящее время предприятие занимает одно из лидирующих мест на рынке измерительных комплексов и запорной арматуры для нефтехимической и газовой отрасли России и СНГ. ООО НПП «СЕНСОР» сегодня – это высокоэффективная, динамично развивающаяся, перспективная компания, которая зарекомендовала себя в качестве надежного поставщика продукции высокого качества и широкого спектра назначения. Отличительной чертой предприятия является ориентация на специфические потребности заказчика: большинство наименований изделий разработаны по индивидуальным заданиям, большинство из них впоследствии нашли широкое применение. Успех предприятия базируется на оперативном и

высокопрофессиональном решении предлагаемых клиентами задач, мобильности, применении новейших прогрессивных технологий, строгом соответствии продукции обязательным требованиям национальных и межгосударственных стандартов.

5. Выявлены особенности стратегии развития персонала в ООО НПП «Сенсор»:

- проведение своевременной оценки работы сотрудников;
- проведение выборочной аттестации сотрудников предприятия, в основном по поводу соблюдения требований охраны труда;
- организация системы повышения квалификации руководителей и специалистов, ориентированной на практические аспекты работы;
- обучение рабочих по отдельным должностям;
- мотивация и стимулирование персонала, оплата труда направлена на пересмотр коэффициентов, влияющих на переменную часть заработной платы сотрудников.

6. Результаты мониторинга сотрудников организации позволили выявить положительный момент в стратегии развитии персонала в ООО НПП «Сенсор»:

- по мнению 47% респондентов в организации существуют возможности для карьерного роста, которые могут реализовать работники данного предприятия.

Выявленные недостатки в системе развития персонала в ООО НПП «Сенсор»:

- по мнению 43% опрошенных - организация предоставляет мало возможностей для дальнейшего карьерного роста;
- 43% респондентов отметили, что руководство фирмы не уделяет внимания проблемам обучения и повышения квалификации, как важному элементу кадровой стратегии организации.

7. Разработаны стратегические цели управления персоналом ООО НПП «Сенсор»:

- повышение удовлетворенности сотрудников условиями оплаты труда;

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

8. Руководству организации совместно с отделом кадров рекомендовано разработать план развития персонала всех категорий на три года;

9. Обосновано, что повышение эффективности работы службы персонала в ООО НПП «Сенсор» в первую очередь связано с оптимизацией структуры управления персоналом. Назвать новую службу можно «Дирекция по управлению персоналом». Она будет включать два отдела: отдел стратегического кадрового менеджмента и отдел кадров.

10. В отдел стратегического кадрового планирования необходимо трудоустроить специалиста, который будет работать исключительно над развитием персонала. Мероприятия по развитию персонала позволят сотрудникам-новичкам быстрее адаптироваться на новом месте, активнее приступить к выполнению новых задач и разобраться в работе с новыми технологиями и с изменившимися условиями.

Также польза данных мероприятий состоит в повышении уровня эффективности и результативности труда в уже занимаемой должности, что будет являться большим преимуществом для предприятия.

Правильно спланированные этапы повышения квалификации помогут сотруднику на любой должности, в независимости от того был ли он только устроен или перевелся из другого отдела/департамента.

11. Обосновано, что 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.

Оценить, насколько эффективны предложенные мероприятия можно будет через три-шесть месяцев, когда будут видны результаты деятельности реорганизованной структуры управления персоналом. В целом же, мероприятия, связанные с совершенствованием системы управления персоналом дают эффект, выражающийся, как правило, в повышении удовлетворенности трудом, создании комфортного психологического климата в коллективе и вследствие этого, повышения производительности труда.

Успешное выполнение поставленной стратегии развития персонала в рассматриваемой организации требует решения таких задач, как:

- обеспечение потребности организации в рабочей силе, в необходимых объемах и требуемой квалификации;

- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивации, самодисциплины;

- закрепление работника в организации, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижениям т.п.;

- повышение эффективности управления персоналом.

Таким образом, в условиях становления рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления развитием коллектива, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого производства.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аганбегян, А.Г. Один в поле не воин. Советы по управлению компаниями, фирмами, предприятиями [текст] // ЭКО. - 2013. - № 9. - С.102-112.
2. Агеева Н.Г. Стратегическое управление наукоемким предприятием: (адаптация к динамичным изменениям внешней среды). - М.: МАИ-Принт, 2013. - 383с. - (Научная библиотека).
3. Алехина, О. Управление промышленным предприятием: стратегический и оперативный аспекты [текст] / О.Алехина, Ф.Удалов, Д.Губанов // Проблемы теории и практики управления - 2015. - № 3. - С.82-88.
4. Алешин, В.И. Научно-интеллектуальный капитал в управлении современной организацией [текст] // Социально-гуманитарные знания. - 2014. - № 6. - С.267-277.
5. Арзуманова Т.И. Экономика и планирование на предприятиях торговли и питания: учеб. пособие / Т.И Арзуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2013. - 272 с.
6. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами; перевод с англ. М.: ИНФРА-М, 2012. - 328 с.
7. Базарова, Л.А. Технология управления устойчивым развитием промышленных предприятий [текст] / Л.А.Базарова, С.А.Бондарев // Микроэкономика. - 2014. - № 5. - С.53-57.
8. Берман Б. Розничная торговля: стратегический подход / Берман Б., Эванс Дж. Р. - 8-е изд., пер. с англ. -М.: Изд. дом «Вильямс», 2012. - 270с.
9. Бланк И А. Управление торговым предприятием. -М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКМОС, 2014. - 189 с.
10. Бром, А.Е. Современные методы управления предприятием [текст] / А.Е.Бром, Л.С.Гоголина // Микроэкономика. - 2014. - № 2. - С.66-70.
11. Валеева, Р.Р. Анализ системы управления организацией: структурно-проблемный подход [текст] // Инновации. - 2013. - № 10. - С.118-126.

12. Васильков, Ю.В. Система менеджмента рисков как инструмент управления экономикой предприятия [текст] / Ю.В.Васильков, Л.С.Гущина // Методы менеджмента качества. - 2015. - № 2. - С.10-15.
13. Вдовина О.А., Резник С.Д., Сазыкина О.А. Стратегия кадрового менеджмента: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2017. – 128 с.
14. Газарян, А. Если не хватает власти, чтобы реально управлять организацией... [текст] // Business excellence = Деловое совершенство. - 2015. - № 3. - С.56-60.
15. Гонов, А. Организация управления на промышленных предприятиях: современные тенденции [текст] // Проблемы теории и практики управления - 2013. - № 9. - С.118-126.
16. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1-4. – М.: АСТ, 2015. – 560 с.
17. Гусев В.А. Создание адаптивной системы непрерывной подготовки и переподготовки кадров для регионального рынка труда / В.А. Гусев, О.Ю. Нисман // Самарский научный вестник. - 2017. - Т. 6. - № 4 (21). - С. 214-218.
18. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли: учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2014. - 700 с.
19. Дашков Л.П. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: учебник / Л.П.Дашков, В.К. Памбухчиянц. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2013. - 520 с.
20. Демидов, Е. Управление многопрофильными холдингами [текст] // Общество и экономика. - 2014. - № 7. - С.181-191.
21. Десслер, Г. Управление персоналом; перевод с англ. М. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. - 799 с.
22. Заложнев, А. Аудит качества внутрифирменного управления как инструмент анализа устойчивости бизнеса [текст] / А.Заложнев, А.Бородулин, Д.Чистов // Проблемы теории и практики управления - 2015. - № 5. - С.78-81.

23. Зинина, Л. Стратегическое управление предприятием: структурно-функциональная модель [текст] / Л.Зинина, Л.Ефремова // Проблемы теории и практики управления - 2014. - № 9. - С.77-83.
24. Зубкова, О.В. Концепция системного управления экономикой предприятия [текст] / О.В.Зубкова, М.Я.Ходорковский, В.Х.Цуканов // Микроэкономика. - 2013. - № 3. - С.47-51.
25. Иванкина Л.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л.И.Иванкина; Томский политехнический университет. — Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2014. — 260 с.
26. Ивахненко, А.Г. Управление процессами организации [текст] / А.Г.Ивахненко, М.Л.Сторублев // Методы менеджмента качества. - 2013. - № 5. - С.8-12.
27. Ильина А.В., Волченко А.М. Повышение эффективности управления компанией в аспекте реализации стратегии управления персоналом // Science Time. 2016. № 12 (36). С. 286-292.
28. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.
29. Каграманян, К.С. Внутрифирменное управление - важное условие модернизации экономики [текст] // Микроэкономика. - 2014. - № 4. - С.33-36.
30. Калякин, О.А. О совершенствовании управления предприятием [текст] // Соц.-гуман. знания. - 2013. - № 6. - С.150-154.
31. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА-М, 2010. - С. 9.
32. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: Риор, 2017. - 736 с.
33. Корилов, М.И. Современные персонал - стратегии [текст] // Управление персоналом. - 2011. - № 6.
34. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: ООО «Вершина», 2014. - 352 с.

35. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплек.: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: Риор, 2016. - 160 с.
36. Ломакина О.Ю. Стратегия кадрового менеджмента в организации // Экономика и социум. 2016. № 2 (21). С. 1269-1273.
37. Маслова, В.М. Управление персоналом: толковый словарь / В.М. Маслова. - М.: Дашков и К, 2014. - 120 с.
38. Мескон М. Х., М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: ДЕЛЮ 2012.
39. Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.
40. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
41. Невский, Н. Бюджетирование как инструмент управления предприятием [текст] // Проблемы теории и практики управления - 2013. - № 8. - С.102-110.
42. Оксинайд, К.Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.
43. Пахунов А.В. Возможности повышения качества подготовки специалистов промышленных предприятий / А.В. Пахунов // Инициативы XXI века. - 2017. - № 1-2. - С. 31-33.
44. Пимурзин М.О., Сазыкина О.А. Кадровая стратегия микрофинансовой организации // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 6 (62). С. 521-526.
45. Пугачёв В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. — М.: Аспект Пресс, 2015. — 279 с.
46. Резникова О.С. Мероприятия по разработке стратегии управления персоналом // Бюллетень науки и практики. 2016. № 2. С. 51-56.

47. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.
48. Сергеев В.А. Показатели повышения эффективности общественного производства. — В кн. Эффективность экономики развитого социализма / Под ред. П.И. Дикунина, Л.Ф. Кондратьева. - М.: Мысль, 2013.
49. Сеница Л.М. Организация производства: Учеб. пособие для студентов вузов / Л.М. Сеница. — Мн.: ИВЦ Минфина, 2014. — 490 с.
50. Скориков М.Н., Штода Н.В. Стратегия управления человеческими ресурсами при формировании персонала организаций // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 1-11. – С. 112-120.
51. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник: учеб. пособие / под ред. Волковой В.Н., Емельянова А.А. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 846с.
52. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: справочник: учеб. пособие / под ред. Волковой В.Н., Емельянова А.А. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 846с.
53. Теппинг Д. Бережливый офис: Управление потоками создания ценности: пер. с англ. / Теппинг Д., Шукер Т. - М.: Стандарты и качество, 2013. - 205с.
54. Титов, В. О построении согласованной системы показателей внутрифирменного управления [текст] // Проблемы теории и практики управления - 2015. - № 6. - С.106-111.
55. Тишина С.В. Переподготовка кадров и повышение квалификации / С.В. Тишина // Аллея науки. - 2017. - Т. 2. - № 9. - С. 124-126.
56. Третьякова, Е. Структура и технология управления организацией: концептуальный подход [текст] // Проблемы теории и практики управления - 2014. - № 4. - С.96-101.
57. Трудовой кодекс Российской Федерации. –М.: Проспект, 2014.- 208с.

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

59. Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2016.

60. Чуканов А. Технологии формирования и оптимизации стратегии управления персоналом / Инновационная экономика и современный менеджмент. 2016. № 3 (10). С. 34-38.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация - медицинский термин, означающий привыкание.

Аттестация - процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности с применением методов оценки персонала.

Аттестация по истечении испытательного срока - формализованная оценка, проводимая в пределах испытательного срока, для проверки соответствия возможностей испытуемого поручаемой работе и выработки рекомендаций относительно дальнейшего служебного использования аттестуемого.

Аттестация при переводе в другое структурное подразделение - формализованная оценка, проводимая в случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация при продвижении по службе - формализованная оценка, проводимая в целях выявления потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

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

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

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

Полномочия — право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

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

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

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

Управление на основе делегирования - делегирование полномочий давно используется в менеджменте, подразумевая передачу подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, то есть это перевод задач на более низкий уровень.

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

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

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

АНКЕТА СОТРУДНИКА ОРГАНИЗАЦИИ

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

Заранее благодарим Вас!

О себе

1. Ваша должность на предприятии в настоящее время _____

2. Ваш пол?

- мужской женский

3. Сколько лет Вы работаете на данном предприятии?

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

4. Сколько лет Вы работаете в данной должности?

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

5. Ваше образование?

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

Часть 1. Анализ трудовых ресурсов в системе кадрового менеджмента

6. Каковы мотивы Вашего выбора работы на предприятии?

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

7. В какой степени на предприятии удовлетворяются Ваши потребности?

- Значительно;
 Не удовлетворяются;
 Незначительно;
 Затрудняюсь ответить

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

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

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

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

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

- Да;
- Нет,
- Затрудняюсь ответить

Часть 2. Анализ использования элементов стратегии развития в деятельности организации

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

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

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

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

Другими факторами _____

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

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить

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

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

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

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

16. Если да, то по какой причине?

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

Часть 3. Анализ направлений использования кадровой стратегии в организации

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

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить.

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

- Да;
- Нет;
- Затрудняюсь ответить.

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

- Да;
- Нет.

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

- Да;
- Нет;

Затрудняюсь ответить.

21. Какие критерии оказывают влияние на планирование численности персонала?

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

22. Какие методы привлечения кандидатов применяются в Вашей организации?

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

23. Какие методы отбора кандидатов применяются на предприятии?

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

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

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

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

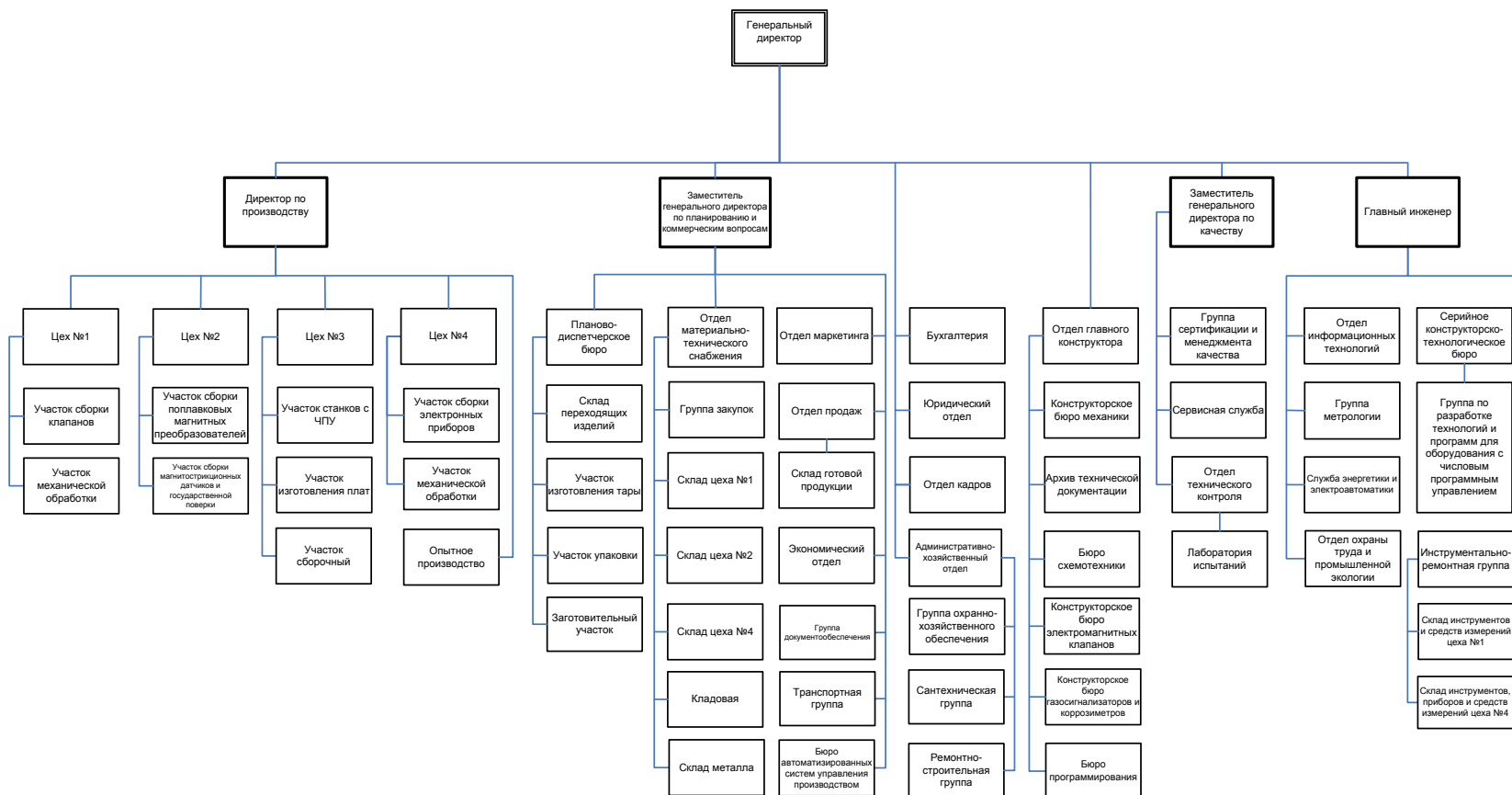
- да;
- нет;
- Затрудняюсь ответить;

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

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

Благодарим Вас за заполнение анкеты!!!

Организационная структура предприятия ООО НПЗ «Сенсор»



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

Отпечатано в __ 1 __ экземпляре.

Библиография __ 60 __ позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« ____ » _____ 2019 г.

(подпись)

Залётова Дарья Дмитриевна
(Ф.И.О.)