

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

На любом этапе развития экономики как науки и на любом этапе развития экономической системы государства всегда будут оставаться актуальными вопросы стратегического развития фирмы.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации предприятия должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении, в этом суть стратегического управления.

Следовательно, актуальность выбранной темы курсовой работы обусловлена важностью вопросов стратегического развития предприятия; в свою очередь персонал – это тот ресурс предприятия, который реализовывает стратегию развития предприятия, делает достижение целей деятельности этого предприятия.

Для каждой организации будет присуща своя собственная стратегия управления персоналом, которая должна позволять добиваться поставленных задач максимально эффективными способами. Стратегия управления персоналом является частью стратегии управления предприятием.

К разработке стратегии управления персоналом применимы те же принципы, что и к разработке стратегии управления предприятия в целом.

Объектом курсовой работы является стратегия управления персоналом как одна из ключевых подсистем предприятия ЗАО «СТС Текновуд».

Предметом исследования является влияние кадровой стратегии на работу службы персонала.

Целью курсовой работы является исследование влияния кадровой стратегии на работу службы персонала на примере ЗАО «СТС Текновуд».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты влияния кадровой стратегии на работу службы персонала;
- представить организационно-экономическую характеристику деятельности предприятия;
- провести анализ использования персонала предприятия;
- проанализировать стратегию управления персоналом и выявить проблемы;
- разработать меры по совершенствованию стратегии управления персоналом на исследуемом предприятии.

Основу методики анализа, используемой в курсовой работе, составляют методы обработки экономической информации: количественной и качественной оценки, экономической оценки, метод сравнительного анализа, метод группировок и др.

Данная тема является хорошо изученной в трудах ученых и специалистов по менеджменту и управлению персоналом, таких как Фатхудинов Р., Травин В. В., Дятлов В. А., Литвак Б. Г., Маслов Е. В., Виханский О.С., Ансофф И., Андреев С. В., Кибанов А. Я. и др.

Структура курсовой работы определена целью и задачами, работа включает в себя введение, три главы, разбитые на параграфы, заключение, список использованных источников.

В первой главе представлены теоретические аспекты влияния стратегии управления персоналом на кадровую службу.

Во второй главе проведен анализ стратегического управления персоналом предприятия ЗАО «СТС Текновуд».

Третья глава посвящена совершенствованию стратегии управления персоналом.

В заключении представлены выводы по проделанной работе.

1. Теоретические аспекты влияния кадровой стратегии на работу службы персонала

1.1. Понятие, цели, задачи стратегического управления персоналом

Стратегия управления персоналом состоит из планов, инструкций, последовательности принятых решений и методов оценки, анализа и разработки эффективной системы взаимодействия с персоналом для реализации стратегии развития организации [14, с. 35].

Определяющей характеристикой стратегического управления персоналом является ее комплексный характер. Стратегическое управление человеческими ресурсами решает ряд организационных вопросов, связанных с изменениями в структуре и культуре, организационными показателями, удовлетворением будущих потребностей в ресурсах, разработкой отличительных особенностей, управлением знаниями и управлением изменениями.

Как пишет В. Ляско, понимание стратегического управления персоналом организации без определения термина «стратегическое управление организацией» вообще невозможно. Кроме того, стратегическое управление организацией является обязательным условием стратегического управления ее персоналом [12, с. 207].

Основной целью стратегического управления персоналом является достижение долгосрочных конкурентных преимуществ путем предоставления организации квалифицированных, лояльных и мотивированных сотрудников.

Основные подходы стратегического управления персоналом включают в себя следующее:

Ресурсно-ориентированное стратегическое управление персоналом основано на том факте, что конкурентное преимущество может быть достигнуто, когда организация получает и развивает человеческие ресурсы, которые позволяют учиться применять свои знания быстрее и эффективнее, чем конкуренты. Одним из ключей к достижению конкурентного преимущества является способность различать, что компания предлагает своим клиентам и что могут предложить ее конкуренты. Особенности стратегии управления персоналом приведены в таблице 1 [10, с. 82].

Таблица 1 - Отличительные особенности стратегии управления персоналом

№ Особенности

1 Кадры более высокого качества, чем у конкурентов.

2 Уникальный интеллектуальный капитал, которым обладает данная организация, развивается и обучается.

3 Развивается культура, которая поощряет организационное обучение.

Объектом стратегического управления персоналом является весь трудовой потенциал организации, динамика его развития, структура и целевые отношения, кадровая политика, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Целью ресурсно-ориентированного подхода является повышение качества ресурсов – достижение стратегического соответствия между ресурсами и благоприятными возможностями, а также повышение ценности за счет эффективного распределения ресурсов [16, с. 96].

Ресурсный подход связан с приобретением, развитием и поддержанием интеллектуального капитала. Человеческие ресурсы считаются основным источником конкурентного преимущества.

Стратегия управления персоналом должна соответствовать стратегии компании (вертикальное соответствие). Тем не менее, лучше, чтобы это было неотъемлемой частью бизнес-стратегии и способствовала процессу бизнес-планирования.

Вертикальная интеграция необходима для обеспечения согласованности корпоративной стратегии и стратегии укомплектования персоналом, чтобы первая поддерживала реализацию последней и способствовала ее определению.

Кроме того, требуется горизонтальное соответствие между различными аспектами стратегии управления персоналом. Конечная цель – найти последовательный подход к управлению людьми, где различные практические решения взаимно поддерживают друг друга.

Отправной точкой для реализации наиболее подходящего подхода является анализ бизнес-требований компании в контексте ее среды (культура, структура, технология, процессы). Это может точно указать, что делать. После этого полезно собирать и смешивать различные компоненты «лучших практик» и выбирать конкретный подход, который применяет практические шаги, которые отвечают выявленным потребностям предприятия [17, с. 91].

Тем не менее, существуют проблемы с реализацией подхода наилучшего соответствия. Поиск «модели соответствия» также ограничен невозможностью моделирования всех случайных величин, сложностью представления их взаимосвязей и влиянием, которое изменения одной переменной оказывают на другие. Организации в этом отношении должны меньше заботиться о наилучшем соответствии или передовой практике и быть более склонными к организационным изменениям, чтобы не попасть в ловушку рационального принятия решений [4, с. 112].

Подход «связывание в один узел» – это разработка и внедрение нескольких практических решений по управлению персоналом, которые взаимодействуют и дополняют друг друга.

Сложность в реализации этого подхода состоит в том, чтобы решить, какой метод корреляции лучше всего подходит для различных практических шагов [11, с. 64].

Таким образом, следует отметить, что стратегическое управление персоналом является целостным: оно понимает организацию в целом и относится к тем подходам, которые должны соблюдаться во всей организации для достижения стратегических целей бизнеса. Стратегическое управление персоналом не заинтересовано в изолированных программах и методах или узко сфокусированных программах.

Основной целью стратегического управления персоналом является достижение долгосрочных конкурентных преимуществ путем предоставления организации квалифицированных, лояльных и мотивированных сотрудников.

Ресурсно-ориентированное стратегическое управление персоналом основано на том факте, что конкурентное преимущество может быть достигнуто, когда организация получает и развивает человеческие ресурсы, которые позволяют учиться применять свои знания быстрее и эффективнее, чем конкуренты [1, с. 97].

Таким образом, следует отметить, что стратегическое управление персоналом является целостным: оно понимает организацию в целом и относится к тем подходам, которые должны соблюдаться во всей организации для достижения стратегических целей бизнеса.

1.2. Виды стратегий и методы управления персоналом

Необходимо отметить наиболее известные варианты классификации стратегий управления персоналом в зависимости от:

- ○ ■ ■ типа конкурентной стратегии;
- типа общей стратегии организации;
- стадии развития (этапа жизненного цикла) организации;
- миссии организации;
- способа реализации стратегии в организации;
- философии менеджмента [19, с. 77].

Рассмотрим каждый из перечисленных вариантов классификации по очереди:

1. Классификация кадровых стратегий в зависимости от характера конкурентной стратегии. Этот подход (называемый в зарубежной литературе «подход конкурентной стратегии») учитывает взаимосвязь между кадровой стратегией и тремя конкурентными стратегиями, предложенными М. Портером: инновационной стратегией, стратегией повышения качества и стратегией управления затратами.

2. Классификация кадровых стратегий в зависимости от типа общей организационной стратегии. В рамках этого подхода (называемого в зарубежной литературе подходом к типологии организаций) кадровая стратегия ориентирована на определенный тип корпоративной или общей организационной стратегии.

3. Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от стадии развития (жизненного цикла) организации. На основе набора классификаций стратегии управления человеческими ресурсами фаза жизненного цикла (фаза развития) организации учитывается во время принятия решения о выборе или изменении стратегии организации в целом и стратегии управления персоналом в частности.

Рассмотренные варианты классификации кадровых стратегий в зависимости от типов конкурентной стратегии, организационной стратегии и фазы жизненного цикла организации (фазы разработки) фактически можно считать традиционными. Они включены в большинство учебников и документов по управлению персоналом. Их придерживаются большинство российских и зарубежных авторов [18, с. 213].

Тем не менее, существует и менее традиционные варианты классификации, которые представляются интересными и полезными при изучении характеристик стратегии управления персоналом отдельных организаций:

1. Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от миссии организации. Основываясь на исследовании, проведенном рядом крупных западноевропейских, американских, канадских и российских компаний, и интервью с их руководителями, В. И. Герчиков определил характеристики политики управления человеческими ресурсами как функцию доминирующего компонента миссии организации. Важность и влияние этого фактора на стратегию очевидны, так как термин «миссия организации» играет ключевую роль в стратегическом бизнес-планировании как системе основных целей, которая определяет организацию на определенный период ее деятельности [6, с. 22].

2. Классификация кадровых стратегий в зависимости от того, как стратегия реализуется в организации. Следующий подход к определению типа стратегии и политики управления персоналом основан на реализации в организации. Авторы одного из известных учебников по управлению персоналом Т.Ю. Базаров и Б. Л. Еремин считают этот подход исторически наиболее важным в развитии менеджмента и выделяют четыре основных типа кадровой политики организации: пассивную, реактивную, превентивную и активную (таблица 2). [2, с. 83]

Таблица 2 - Зависимость стратегий управления персоналом от типа кадровой политики

Типы кадровой
политики
организации

Основные особенности

Пассивная

Руководство организации не имеет сильной программы действий для своего персонала, а человеческие ресурсы ограничены рутинными функциями. Важно отметить, что нет прогноза потребностей в персонале, инструментов для оценки работников и персонала, а также диагностики всей кадровой службы. Руководству чаще всего приходится реагировать на возникающие конфликтные ситуации в аварийном режиме, который он хочет каким-то образом, часто без времени, погасить, чтобы понять причины событий и их возможные последствия.

Реактивная	Менеджмент отслеживает симптомы негативного состояния в работе с сотрудниками, пытается проанализировать их причины и отслеживает возникновение конфликтных ситуаций. В центре внимания руководства – надзор за профессионалами и мотивация сотрудников к высокопроизводительной работе.
Превентивная	Руководство имеет разумные прогнозы развития ситуации. В этом случае организация не имеет возможности повлиять на личную позицию. Персонал имеет как возможности диагностики персонала, так и методы среднесрочного прогнозирования кадровой ситуации. Программа развития организации основана на краткосрочных и среднесрочных прогнозах потребностей в персонале. Представлены задачи по развитию персонала. Основная проблема - разработка целевых кадровых программ.
Активная	Руководство организации имеет не только прогноз, но и средства для воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разрабатывать целевые кадровые программы, регулярно отслеживать ситуацию и корректировать выполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней среды.

В ситуации пассивной кадровой политики руководство организации не имеет качественного диагноза кадровой ситуации, обоснованного прогноза развития ситуации, но пытается на нее повлиять.

3. Классификация стратегий управления персоналом в зависимости от философии управления. Немецкие специалисты в области промышленной социологии Керн и Шуманн считают, что выбор кадровой стратегии определяется не только характером ситуации, в которой работает компания. Они сочетают предпочтение кадровых стратегий (называемых концепциями размещения персонала) в большинстве отраслей (автомобилестроение, машиностроение, химическая промышленность) в основном с различиями в философии управления и определяют три основных типа стратегий управления персоналом: тэйлоровскую, интегрированную и японскую [5, с. 28].

Выделим методы эффективного управления персоналом, которые учитываются в научных работах российских и зарубежных ученых:

- управление (основано на наказании и административной зависимости, ориентировано на дисциплину);
- экономические (на основе экономической мотивации – материальные стимулы, бонусы);
- социально-психологический (на основе морали, с целью перевода задач во внутреннюю потребность человека) [13, с.12].

Классификация методов управления персоналом приведена в таблице 3. [20, с. 104]

Таблица 3 - Методы управления системы управления персоналом организации

Метод	Описание
Экспертно-аналитический	Основан на наборе квалифицированных сотрудников по управлению персоналом. Осуществляется проработка форм систематизации, записи и представляются заключения экспертов. При этом выявляются направления по совершенствованию управления. Но с отсутствием у экспертов единой системы оценки есть риск не высокой точности.
Параметрический	Основа этого метода – выявление степени соответствия между элементами производственной системы и самой системы управления персоналом.
Функционально-стоимостный анализ	Основа этого метода – нахождение более выгодной системы управления персоналом

Продолжение таблицы 3

Метод	Описание
-------	----------

Метод аналогий	Этот метод основан на разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.
Типизации подсистем	Метод основан на эффективном использовании типовых решений при совершенствовании управления персоналом.
Творческих совещаний	Основа метода – обсуждение всеми сотрудниками развития системы управления благодаря потоку идей.
Коллективный блокнот	Метод коллективного блокнота продвигает идеи каждого с последующей их коллективной оценкой.

Более современные методы управления предлагают использование двух стилей:

- стиль роли (сформировать у сотрудников чувство важности в коллективе);
- стиль прямого управления (каждый сотрудник должен знать, где начинаются и заканчиваются его обязанности).

Теперь виды методов управления персоналом рассмотрим подробнее.

Первый вид – это методы организационно-распорядительные или, как они еще называются, административные. Для данной группы методов характерно централизованное влияние на сотрудников предприятия. Административные методы «работают» посредством воздействия на поведенческие мотивы, а именно: чувство долга, дисциплинированность, ответственность, желание придерживаться корпоративной культуры, лояльность к фирме.

Второй тип – это экономические методы, делящиеся на две группы:

- экономические методы, которые действуют внутри предприятия (например, поощрения труда материального характера);
- экономические методы общегосударственные (например, налоговая система государства, механизмы кредитно-финансового характера конкретного региона и/или всей страны).

И третий тип методов управления персоналом – это социальнопсихологические методы, к которым относятся все методы морального, психологического

воздействия на персонал фирмы и которые связаны с социальными взаимоотношениями в трудовом коллективе [15, с. 302].

Чаще всего предприятие использует в своей деятельности ни один, а комплекс методов управления персоналом. Но в любом случае эффективность используемых методов зависит от особенностей производственной деятельности

На основании вышеизложенного сделаем вывод, что система управления персоналом имеет огромное значение в развитии любой организации. Руководство должно подбирать персонал таким образом, чтобы его потенциал был направлен по специальности на благо предприятия.

1.3. Подходы к формированию кадрового потенциала предприятия службой персонала

Сущность стратегии развития кадрового потенциала можно определить как специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Принципы, по которым формируется система управления кадровым потенциалом в организации, делится на две группы:

- принципы, характеризующие требования к формированию кадрового потенциала;
- принципы, определяющие направления развития потенциала [18, с. 213].

Эти обе группы принципов связаны между собой взаимодействием, что зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом.

Существует современный инструментарий исследования состояния действующей системы управления персоналом, ее формирование, обоснование и функционирования.

Повышение уровня конкурентоспособности предприятия в условиях современного кризиса может быть достигнуто за счет двух принципиальных подходов. Первый подход: ликвидация существующих недостатков в организационной структуре предприятия, которые мешают развитию кадрового потенциала или даже развитию человеческого капитала. На уровне предприятия этот подход реализуется путем устранения структурных подразделений и работников, которые

не соответствуют стратегии вывода предприятия из кризисной ситуации. Вторым подходом является создание привлекательного имиджа предприятия. Есть основания считать этот подход наиболее продуктивным, поскольку он реализует ряд важных принципов.

Так, принцип оптимизации кадрового потенциала предприятия означает его реорганизацию, направленную на сокращение персонала, что является обычной практикой на предприятии во время кризиса. Однако эта мера может быть как эффективной, так и неэффективной [16, с. 96].

Соблюдение принципа формирования уникального кадрового потенциала во время кризиса предприятия повышает конкурентоспособность предприятия. При этом ценность интеллектуального и информационного потенциал кадрового состава предприятия растет по экспоненте в зависимости от масштаба инвестиций и приобретения персоналом практического опыта. Высокий интеллектуальный уровень предприятия в любой сфере привлекает талантливых людей, что дает возможность для создания уникального сочетания профессиональных способностей, что собственно и создает ядро кадрового потенциала предприятия с высокой конкурентоспособностью.

Принципы развития кадрового потенциала, которые учитывают стратегические аспекты управления предприятием, в сочетании с механизмами формирования кадрового потенциала дают возможность разработать модель формирования и использования кадрового потенциала на предприятиях энергетической отрасли [21, с. 42].

Традиционно, в процессе управления персоналом обозначают несколько основных направлений деятельности:

- планирование кадров;
- поиск и подбор кадров;
- адаптация новых работников и социализация новых работников внутри новой для них компании;
- нормирование труда;
- система мотивации (в виде широкого набора средств мотивации работников, от материальных стимулов к расширению полномочий);
- обучение и развитие персонала;
- оценка выполнения: сравнение результатов работы с установленными стандартами;

- перемещения работников внутри предприятия, горизонтальная и вертикальная ротация кадров, повышение и понижение в должности с учетом способностей работника и его ценности;
- создание и поддержание на ложном уровне организационной культуры [12, с. 207].

В достижении стратегических целей организации развитие кадрового потенциала играет все более важную роль. Возникает необходимость планирования процессов совершенствования и развития кадрового потенциала. Поэтому именно планирование является отправной точкой этих процессов. Кадровое планирование является фундаментом политики в отношении персонала, обеспечивает системный подход к поиску и подбору кадров. Менеджеры по управлению персоналом или директор, определяют потребность в персонале, которая зависит от основных целей предприятия и его стратегического курса. Под планированием и совершенствованием кадров понимают такие действия, которые нацелены на существование на каждом участке предприятия достаточного количества работников с соответствующей квалификацией и мотивацией, потенциал которых соответствовал бы потребностям управления процессами, характерным для данной организации.

Поэтому задача эффективного найма, содержания, обучения персонала и развития кадрового потенциала компании обычно состоит из таких ключевых мероприятий:

- подбор персонала и формирование базы кадрового потенциала на основе использования современных технологий и методов работы (позволит предприятиям оптимизировать процедуры набора персонала и разработать комплексную систему взаимодействия с наиболее перспективными и талантливыми специалистами. Благодаря этому организация может привлекать наиболее квалифицированных работников и обеспечивать планирование карьерного роста);
- управление корпоративным обучением (позволит формировать интегрированные процессы обучения и эффективно управлять ими, обеспечивая подготовку персонала к решению будущих задач. Речь идет об обучении, которое наряду с поддержкой традиционных форм получения знаний, предлагает прогрессивные технологии обучения. Возможности смешанного типа обучения делают процесс профессионального развития работников более эффективным, быстрым и гибким. Применение «электронного» (дистанционного) обучения позволяет значительно снизить расходы в этой сфере развития персонала);

- управление эффективностью (обеспечивает сквозную интеграцию процессов управления персоналом с бизнес-процессами в масштабе всей компании. Технологии управления эффективностью связывают систему сбалансированных показателей компании, общие корпоративные цели и цели каждого работника. На основе оценки эффективности деятельности сотрудников, руководство может применять методы управления наградами;
- управление вознаграждениями. Предусматривают предоставление работникам различных стимулов (материальных и нематериальных) в зависимости от эффективности труда. Это может быть применение гибких схем оплаты труда и программ долгосрочного участия в прибыли компании, предоставление пакетов социальных льгот. Такие подходы не только повышают эффективность управления, но и помогают сотрудникам лучше понять связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании.

Для обеспечения выполнения стратегических задач предприятию следует своевременно проводить оценку и анализ кадрового потенциала. Для определения кадрового потенциала предприятия необходимо выделить показатели, характеризующие все аспекты [6, с. 25].

Таким образом, стратегическое управление персоналом является целостным: оно понимает организацию как единое целое и обращается к тем подходам, которые должны быть предприняты в рамках всей организации для того, чтобы она оказалась способна достичь корпоративных стратегических целей.

Для обеспечения выполнения стратегических задач предприятию следует своевременно проводить оценку и анализ кадрового потенциала. Для определения кадрового потенциала предприятия необходимо выделить показатели, характеризующие все аспекты.

В связи с этим развитие персонала становится составляющей общей стратегии развития организации и привязывается к долгосрочным целям бизнеса. Бюджеты организаций на развитие персонала постоянно растут, наибольшую долю в них составляют затраты на обучение руководящего состава. В то же время объем затрат на внедрение программ развития специалистов и адаптационных программ является достаточно высоким.

2. Оценка влияния кадровой стратегии на службу персонала предприятия ЗАО «СТС Текновуд»

2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности ЗАО «СТС Текновуд»

Закрытое акционерное общество «СТС Текновуд» учреждено на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об акционерных обществах» и отдельных законодательных актов Российской Федерации. ЗАО «СТС Текновуд» является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Юридический адрес предприятия: 692152, Приморский край, Тернейский район, поселок городского типа Пластун.

Деятельность ЗАО «СТС Текновуд» ведется в соответствии с требованиями законодательства о лицензировании. Общество осуществляет лесосечные работы в соответствии с «Правилами рубок Главного пользования в лесах Дальнего Востока», утвержденными Приказом Федеральной службы лесного хозяйства России от 30 июля 1993 г. № 201.

Основные виды деятельности ЗАО «СТС Текновуд»:

- распиловка и строгание древесины;
- предоставление услуг по пропитке древесины.
- заготовка, переработка леса, производство и реализация деловой древесины, строительных материалов и товаров народного потребления из леса;
- торгово-закупочная и посредническая деятельность;
- организация всех видов лесозаготовительных и деревообрабатывающих технологий;
- другие виды деятельности, не противоречащие Уставу.

Целью работы предприятия является рентабельность, то есть по возможности высокий результат в денежном выражении за рассматриваемый период времени, а основным экономическим принципом деятельности – обеспечение либо максимального выпуска продукции при данных затратах ресурсов, либо

альтернативно заданного выпуска продукции при минимальном расходе ресурсов.

Схема организационной структуры управления ЗАО «СТС Текновуд» отражает взаимосвязь и соподчиненность всех структурных подразделений и должностных лиц предприятия, распределение работников по уровням и звеньям управления.

Структура управления ЗАО «СТС Текновуд» представлена на рисунке 1.

Генеральный директор

Заместитель генерального директора

Главный бухгалтер

Начальник лесозаготовительного участка

Начальник отдела кадров

Контролер-приемщик

Бригада лесозаготовителей

Бухгалтер

Специалист по кадрам

Рис. 1. Структура управления ЗАО «СТС Текновуд»

Предприятие обладает линейной структурой управления, где существует строгая дифференциация всех должностей. Каждый работник выполняет установленные уставом функции. Общее руководство деятельностью обществом осуществляет генеральный директор предприятия.

Генеральному директору подчиняется заместитель генерального директора. Заместителю генерального директора подчиняется главный бухгалтер, начальник отдела кадров, начальник лесозаготовительного участка. Главному бухгалтеру подчиняется бухгалтер, которые ведет расчеты с персоналом и клиентами, а также создает отчеты о прохождении денежных средств на предприятии. Главный бухгалтер ведет все финансовые расчеты деятельности предприятия, создает отчеты и прогнозы деятельности предприятия.

Проведем исследование динамики основных экономических показателей организации в таблице 4.

Таблица 4 - Основные экономические показатели ЗАО «СТС Текновуд», 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абс. откл.		Темп прироста, %	
				2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.	2017 г./ 2016 г.	2018 г. / 2017 г.
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	714 067	844 963	807 106	130 896	-37 857	18,33	-4,48
Среднесписочная численность работающих, чел.	186	203	208	17	5	9,14	2,46
Среднегодовая выручка 1 работающего, тыс. руб.	3 839,1	4 162,4	3 880,3	323,3	-282,1	8,42	-6,78
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	97 166	107 543	122 871	10 377	15 328	10,68	14,25
Среднегодовой уровень оплаты труда 1 работающего, тыс. руб.	522,4	529,8	590,7	7,4	60,9	1,42	11,49
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	91 560	95 406	106 191	3846	10 785	4,20	11,30

Полная себестоимость, тыс. руб.	670 074	735 294	746 875	65 220	11 581	9,73	1,58
Фондоотдача, р./р.	7,80	8,86	7,60	1,06	-1,26	13,59	-14,22
Затраты на 1 р. реализованной продукции, р.	0,938	0,870	0,925	-0,068	0,055	-7,25	6,32
Прибыль от продаж, тыс. руб.	43 993	109 669	60 231	65 675	49 438	149,28	- 45,1
Рентабельность продаж, %	6,16	12,98	4,16	6,82	-8,82	-	-

Основные экономические показатели ЗАО «СТС Текновуд» свидетельствуют о следующем. Выручка от реализации продукции выросла на 18,33 % или на 130 896 тыс. руб. в 2017 г. по сравнению с 2016 годом, а в 2018 г. произошло снижение на 4,48 % или на 37 857 тыс. руб. (по сравнению с 2017 г.) за счет снижения объемов производства.

Причем полная себестоимость, включающая в себя также коммерческие расходы, увеличилась как в 2017 г., так и в 2018 г. Так, в 2017 г. она выросла на 9,73 %, а в 2018 г. на 1,6 %. Данный рост отрицательно сказался на прибыли от продаж в 2018 г., которая снизилась на 49 438 тыс. руб. или на 45,1 %.

Численность работающих увеличилась на 17 работников в 2017 г., а в 2018 г. рост работников составил 5 человек и составил 208 работников. За счет того, что в 2018 г. выручка имеет снижение, а численность персонала рост, происходит снижение производительности труда, что следует расценивать как отрицательную тенденцию.

В связи с ростом численности персонала с каждым годом увеличивается фонд оплаты труда. Так, в 2017 г. его рост составил 10,68 %, а в 2018 г. – 14,25 %. Отрицательной тенденцией в 2018 г. можно отметить и то, что темп роста фонда оплаты труда опережает темп роста производительности труда.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов увеличилась на 4,2 % в 2017 г. и составила 106 191 тыс. руб., в 2018 г. темп роста составил 11,3 %. При этом следует отметить неэффективное использование основных средств в 2018 г., о чем свидетельствует снижение показателя фондоотдачи.

Затраты на один рубль реализованной продукции в 2017 г. составили 0,870 р., что ниже, по сравнению с 2016 г. на 0,068 р. В 2018 г. затраты на рубль продукции составили 0,925 р., что выше по сравнению с 2017 г. на 0,055 р. Это отрицательная тенденция.

В связи со снижением прибыли от продаж происходит снижение рентабельности продаж на 8,82 %, причем в 2017 г. она имела рост на 6,82 %.

Таким образом, исходя из основных экономических показателей, можно отметить, что деятельность ЗАО «СТС Текновуд» стала менее стабильной и прибыльной.

2.2. Анализ использования персонала ЗАО «СТС Текновуд»

Надлежащее функционирование ЗАО «СТС Текновуд» целиком и полностью зависит от квалифицированного персонала. Рассмотрим кадровое обеспечение организации ЗАО «СТС Текновуд». Обеспеченность трудовыми ресурсами ЗАО «СТС Текновуд» в 2016-2018 гг. определим посредством анализа состава и структуры кадров, используя данные таблицы 5.

Таблица 5 - Обеспеченность ЗАО «СТС Текновуд» рабочей силой по категориям персонала, 2016-2018 гг.

Категории	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение (+,-)	
	чел	уд. вес, %	чел	уд. вес, %	чел	уд. вес, %	2017 г./ 2016 г.	2018 г./ 2017 г.
Служащие, всего, в т.ч.:	57	30,6	59	29,1	61	29,3	2	2

руководители	5	2,7	6	3,0	6	2,9	1	0
специалисты	52	28,0	53	26,1	55	26,4	1	2
Рабочие, всего, в т.ч.:	129	69,4	144	70,9	147	70,7	15	3
основные рабочие	108	58,1	123	60,6	125	60,1	15	2
Вспомогательные рабочие	21	11,3	21	10,0	22	10,6	0	1
Итого	186	100,0	203	100,0	208	100,0	17	5

На основании данных таблицы 5, можно сделать вывод о том, численность трудовых ресурсов увеличилась на 17 человек в 2017 г. и на 5 человек в 2018 г. Данный рост произошел в основном за счет роста численности рабочих на 15 человек в 2017 г. и на 3 человека в 2018 г. Причем численность рабочих возросла за счет роста основных рабочих в 2017 г. на 15 работников и на 2 чел. в 2018 г., а численность вспомогательных рабочих возросла на 1 работника. Численность служащих увеличилась на 2 человека в 2017 г. и на 2 работника в 2018 г. за счет роста специалистов. Численность руководителей в 2018 г. оставалась неизменной. Структура численности работников показывает, что наибольший удельный вес в общем количестве работников составляют рабочие в 2018 г., но по сравнению с 2017 г. их удельный вес снизился на 0,27 % за счет роста доли служащих.

Проведем анализ качественной характеристики персонала по возрастному составу в таблице 6.

Таблица 6 - Характеристика персонала по возрастному составу ЗАО «СТС Текновуд» за 2016-2018 гг.

Группа работников	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение (+,-)	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2017 г./ 2016 г.	2018 г. / 2017 г.
От 20 до 30	45	24,19	60	29,56	52	25,0	15	-8
От 30 до 40	62	33,3	68	33,50	71	34,13	6	3
От 40 до 50	59	31,72	52	25,62	59	28,37	-7	7
Выше 50 лет	20	10,75	23	11,33	26	12,5	3	3
Итого	186	100,0	203	100,0	208	100,0	17	5

Анализируя данные, приведенные в таблице 6, можно сделать вывод, что работники предприятия в основном находятся в возрасте 30-40 лет (34,13) % и от 40 до 50 лет (28,37 %) на конец 2018 г. В целом, можно сделать вывод о том, что ЗАО «СТС Текновуд» предприятие имеет зрелых и опытных работников.

Проведем анализ персонала по уровню образования в таблице 7.

Таблица 7 - Характеристика персонала по уровню образования ЗАО «СТС Текновуд» за 2016-2018 гг.

Группа работников	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение (+,-)	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2017 г./ 2016 г.	2018 г./ 2017 г.
Высшее	89	47,85	111	54,68	104	50,0	22	-7

Незаконченное высшее	34	18,28	20	9,85	19	9,13	-14	-1
Среднее специальное	63	33,87	72	35,47	85	40,87	9	13
Итого	186	100,0	203	100,0	208	100,0	17	5

Анализируя данные, приведенные в таблице 7, можно сделать вывод, что по уровню образования структура персонала имеет высокий показатель по высшему образованию, что составляет 50 % на конец 2018 г., в их число входят категории работников управленческого персонала, специалисты. Это говорит о высокой квалифицированности работников. Это люди уже получившие образование, набравшие опыт работы в своей отрасли, готовые и желающие работать и достигать высокие результаты. Также значительная доля приходится на работников, имеющих среднее специальное образование. Данные работники приходятся в основном на рабочих.

Распределение работников ЗАО «СТС Текновуд» по стажу работы показано в таблице 8.

Таблица 8 - Распределение работников ЗАО «СТС Текновуд» по стажу работы, 2016-2018 гг.

Группа работников	2016 г.		2017 г.		2018 г.		Изменение (+,-)	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2017 г./2016 г.	2018 г./2017 г.
до 1 года	7	3,76	16	7,88	5	2,40	9	-11
от 1 до 3 лет	34	18,28	32	15,76	60	28,85	-2	28
от 3 до 5 лет	110	59,14	119	58,62	104	50,0	9	-15

свыше 5 лет	35	18,82	36	17,73	39	18,75	1	3
Итого	186	100,0	203	100,0	208	100,0	17	5

Как видно из данных таблицы 8, количество сотрудников работающих менее 1 года и 1-3 года составляет в общем объеме на конец 2017 г. – 31,25 %. Наибольший удельный вес приходится на работников, проработавших на предприятии от 3 до 5 лет.

Наиболее ответственный этап в анализе обеспеченности предприятия персоналом является изучение его движения. Состав работников, в частности, в связи с их приемом и увольнением, постоянно меняется, что характеризуется коэффициентом оборота рабочей силы. Движение по приему и выбытию работников предприятия характеризуется следующими коэффициентами: оборота по приему, оборота по выбытию, текучести, коэффициент постоянства.

Показатели движения рабочей силы ЗАО «СТС Текновуд» приведены в таблице 9. Как видно из данных таблицы 9, коэффициент оборота по приему в 2017 г. увеличился на 0,07 по сравнению с 2016 г., а в 2018 г. снизился на 0,05. Коэффициент оборота по выбытию в 2018 г. увеличился на 0,02 по сравнению с 2017 г.

Таблица 9 - Движение рабочей силы ЗАО «СТС Текновуд», 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение (+,-)	
				2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.
Число принятых	9	24	15	15	-9
Число выбывших	12	7	10	-5	3

Коэффициент оборота по приему персонала	0,05	0,12	0,07	0,07	-0,05
Коэффициент оборота по выбытию	0,06	0,03	0,05	-0,03	0,02
Коэффициент текучести кадров	0,06	0,03	0,05	-0,03	0,02

Коэффициент текучести кадров вырос на 2 %, что говорит об отрицательной динамике стабильности персонала организации, ведь чем выше этот показатель, тем ниже стабильность персонала. Естественным, нормальным коэффициентом текучести предприятия считается от 3 до 5 % в год. В нашем случае показатель составляет 5 %, то есть, показатель в норме.

В таблице 10 представлен анализ причин текучести кадров.

Таблица 10 - Анализ причин текучести кадров, в %

Причины увольнений	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Плохие условия труда	19,0	16,0	19,0
Неинтересная работа	21,0	19,0	16,0
Отсутствие перспектив роста	8,0	12,0	21,0
Неудовлетворительная оплата труда	33,0	35,0	22,0
Переезд в другое место	4,0	8,0	10,0
Прочие причины	15,0	10,0	12,0
Итого	100,0	100,0	100,0

Как видно из данных таблицы 10, наибольшую долю составляет причина неудовлетворительным уровнем оплаты труда. Однако такие показатели по причинам, как плохие условия труда, отсутствие карьерного роста увеличили свои значения.

Таким образом, в целом, ЗАО «СТС Текновуд» трудовыми ресурсами обеспечено. Так, в анализируемом периоде наблюдается рост работников, как служащих, так и рабочих. При этом на предприятии преобладают зрелые, опытные работники. Половина работников имеет высшее образование со стажем от 3 до 5 лет. Показатель текучести кадров показывает нормальное значение.

Основным элементом системы организации труда на предприятии является рабочее время. От полноты и рациональности использования рабочего времени зависит эффективность работы в целом и выполнение всех технико-экономических показателей. Анализ использования рабочего времени ЗАО «СТС Текновуд» представлен в таблице 11.

Таблица 11 - Анализ использования рабочего времени ЗАО «СТС Текновуд», 2016-2018 гг.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+,-)	
				2017 г./ 2016 г.	2018 г./ 2017 г.
Численность работников	186	203	208	17	5
Время, отработанное всеми работниками, час,	324 150	327 447	322 722	3 297	-4 725
в т.ч.:					
Отработано чел.-дней всеми работниками	41 032	41 980	41 912	948	-68

Время, отработанное одним работником, ч.	1 742,7	1 613,0	1 551,5	-129,7	-61,5
Количество дней, отработанных одним работником	220,6	206,8	201,5	-13,8	-5,3
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	7,9	7,8	7,7	-0,1	-0,1

Как видно по данным таблицы 11, каждый работник в 2018 г. отработал 201,5 дней, что на 5,3 дня меньше чем в 2017 г., в 2017 г. произошло снижение этого показателя по сравнению с 2016 годом на 13,8 дней. Снижение средней продолжительности рабочего дня свидетельствует о снижении среднего пребывания работников на рабочем месте, что не всегда приводит к увеличению производительности труда и повышению эффективности использования рабочего времени.

Производительность труда – это его результативность или способность человека производить за единицу рабочего времени определенный объем продукции. Основным ее показателем является среднегодовая выработка. Расчет производительности труда работников представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Расчет производительности труда в ЗАО «СТС Текновуд» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г. 2018 г.		Изменение (+,-)		Темп прироста, %	
		2017 г./ 2016 г.	2018 г./ 2017 г.	2017 г./ 2016 г.	2018 г./ 2017 г.		
Выручка от продаж, тыс. руб.	714 067	844 963	807 106	130 896	-37 857	18,33	-4,48

Численность работников, чел.	186	203	208	17	5	9,14	2,46
Производительность труда 1 работающего, тыс. руб.	3 839,1	4162,4	3880,3	323,3	-282,063	8,42	-6,78

В 2017 г. по сравнению с 2016 г. выручка от продаж увеличилась на 130 896 тыс. руб. или на 18,33 %, а в 2018 г. по сравнению с 2017 г. выручка снизилась на 37 857 тыс. руб. или на 4,48 %. При этом, численность работающих увеличилась в 2017 г. на 17 чел. и в 2018 г. на 5 чел., а производительность труда 1 работающего в 2017 г. выросла на 323,3 тыс. руб. или на 8,42 %, а в 2018 году сократилась на 282,1 тыс. руб. или 6,78 %. Это оказало влияние на изменение выручки от продаж.

Таким образом, снижение выручки ЗАО «СТС Текновуд» в анализируемый период произошло за счет снижения производительности труда работающих, т.е. за счет интенсивного фактора. Прирост выручки приходится на долю экстенсивного фактора – роста численности работающих на 5 человек.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов рассмотрим на основании данных таблицы 13. Исходя из данных таблицы 13 видно, что трудовые ресурсы на предприятии в 2018 г. используются неэффективно. Так, производительность труда имеет снижение на 6,78 %.

Таблица 13 - Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ЗАО «СТС Текновуд» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп прироста, %	
				2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.
Выручка от продаж, тыс. руб.	714 067	844 963	807 106	18,33	-4,48

Среднесписочная численность персонала, чел.	186	203	208	9,14	2,46
Фонд заработной платы, тыс. руб.	97 166	107 543	122 871	10,68	14,25
Прибыль от продаж, тыс. руб.	43 994	109 669	33 556	149,3	-69,4
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс. руб.	3 839,1	4162,4	3880,3	8,42	-6,78
Среднегодовая зарплата одного работающего, тыс. руб.	522,4	529,8	590,7	1,42	11,5
Прибыль на рубль зарплаты, коп.	0,45	1,02	0,27	166,7	-73,5

Снижение производительности труда объясняется в основном превышением темпа снижения выручки над численностью. При этом, фонд заработной платы увеличился на 14,25 %.

Таким образом, анализ использования персонала ЗАО «СТС Текновуд» показал, что персонал предприятия в целом можно охарактеризовать как сбалансированный, с некоторым преобладанием зрелых и опытных работников, поскольку при приеме на предприятие руководство отдает предпочтение кадрам, уже имеющим опыт работы. Проведя анализ движения рабочей силы, было отмечено, что коэффициент текучести кадров на предприятии в норме. Отрицательной тенденцией является снижение производительности труда работников. Анализ причин увольнения работников показал, что в основном работники покидают компанию из-за неудовлетворительной заработной платы, из-за недовольства условиями труда и отсутствием карьерного роста.

2.3. Оценка стратегии управления персоналом ЗАО «СТС Текновуд», выявление проблем в работе кадровой службы

Перед тем, как провести оценку стратегии управления персоналом, рассмотрим систему управления персоналом в ЗАО «СТС Текновуд» по основным выполняемым функциям:

1. Система, подбора, отбора и найма персонала.

Формирование персонала ЗАО «СТС Текновуд» – это фундаментальное стратегическое направление, которое во многом обеспечивает стабильность и эффективность работы в городе. В организации разработаны должностные инструкции для всех категорий работников, однако они не учитывают специфики предприятия (типовые инструкции). Для более детального анализа рассмотрим порядок приема и основные требования на ЗАО «СТС Текновуд». На данном предприятии существует регламент «Порядок приема персонала в организацию». Однако, в регламенте ничего не указывается об анализе подбора персонала – как анализируется персонал на предприятии, каким образом проводится анализ наличия вакантных мест и т.д. К сожалению, на данном предприятии нет четкого регламента оценки персонала.

2. Организация адаптации новых сотрудников.

Все сотрудники, принимаемые на работу, проходят испытательный срок – 2 месяца. Период адаптации на предприятии считается равным 3 месяца. Руководитель нового сотрудника разрабатывает испытательный лист, в котором указывает задачи работника на весь период испытательного срока.

По окончании испытательного срока проводится подведение итогов работы сотрудника. Испытательный срок считается пройденным при условии выполнения всех поставленных задач. В случае неудовлетворенности руководства предприятия результатами, еще до окончания испытательного срока может быть принято решение о прекращении сотрудничества.

3. Система обучения персонала.

Система планирования обучения в организации ЗАО «СТС Текновуд» отсутствует, все решения по обучению, повышению квалификации носят непостоянный характер, который подразумевает оторванность учебного мероприятия от стратегических целей организации, специфики бизнес-процесса, корпоративной культуры и направленность обучения на решение возникшей, локальной проблемы требующих повышения знаний работников. Это означает, что даже в случае формирования в ходе учебных действий и мероприятий необходимых навыков, нет гарантии, что сотрудник будет внедрять их в постоянную практику.

4. Аттестация работников.

Аттестация в ЗАО «СТС Текновуд» отсутствует.

Оценка стратегии управления персоналом ЗАО «СТС Текновуд» на предприятии был проведен экспертным путем, который заключался в опросе пяти экспертов из числа работников предприятия. Экспертами выступили специалисты предприятия в количестве пяти человек.

Все характеристики управления влияют на динамику производительности труда и могут оцениваться как ее факторы. Эксперты оценили по пятибалльной шкале важность влияния данных сфер, где 1 – это отсутствие влияния, 2 – незначительное влияние, 3 – слабое, 4 – умеренное, 5 – сильное (Приложение 1).

На основании проведенной экспертной оценки (по шкале от 1 до 5 баллов) факторов, которые оказывают воздействие на производительность труда, был построен их профиль, который показан на рисунке 2.

Чем меньше оценка, тем глубже провал «луча» диаграммы. В данном случае к таким провалам относятся следующие:

9. Уровень трудовой дисциплины.

13. Организация процесса обучения и аттестации персонала.

14. Управление деловой карьерой персонала.

15. Высокий уровень конфликтности в коллективе.

18. Мотивационная программа.

19. Возможность карьерного роста.

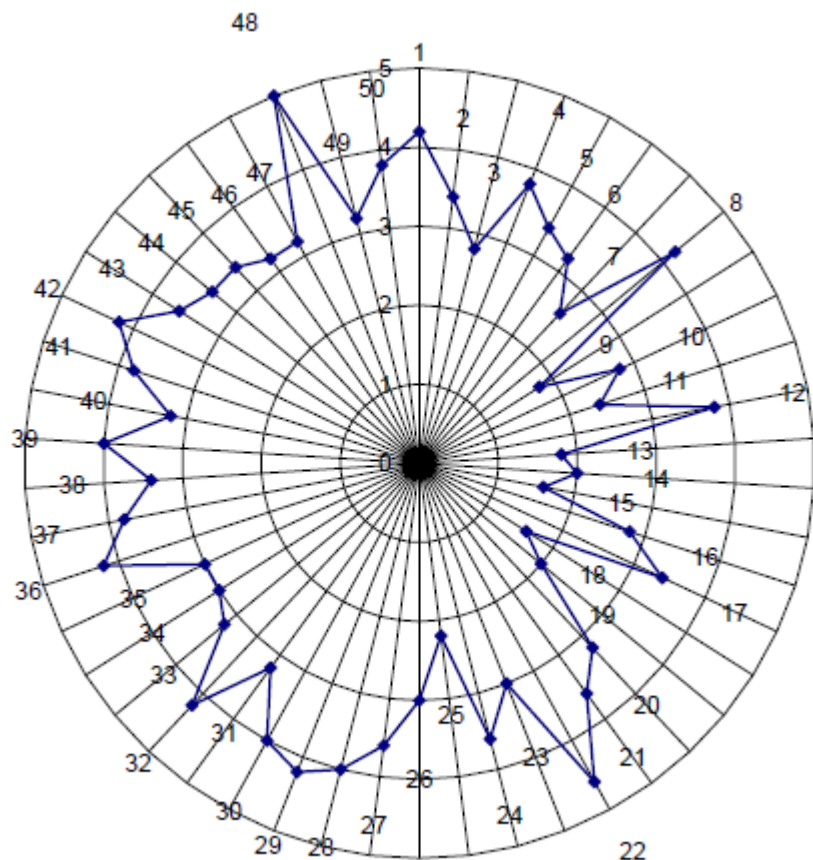


Рис. 2. Профиль факторов, оказывающих влияние на производительность труда персонала ЗАО «СТС Текновуд»

Именно такие провалы необходимо устранять для того, чтобы совершенствовать кадровую политику на предприятии.

Для оценки эффективности структуры управления персоналом необходимо рассчитать комплексный показатель, представленный в таблице 14.

Таблица 14 - Расчет показателей эффективности системы управления персоналом ЗАО «СТС Текновуд»

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)
--	--	-----------------------

Достижение цели	1. Степень достижения цели.	0,4
	2. Расширение доли рынка.	0,7
	3. Сохранение организации как целостности.	0,5
Качество функционирования	1.Соотношение централизации и децентрализации.	
	2. Рост гибкости организационной формы.	
	3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии.	0,8
	4. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность.	0,6
	5. Скорость и точность выделения информации.	0,5
	6. Надежность и безопасность информации.	0,4
	7. Своевременность информации.	0,7
	8. Наличие необходимой информации.	0,6
	9. Экономичность от масштаба сбора информации	0,4

Продолжение таблицы 14

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)
--	--	-----------------------

Экономичность	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках.	
	2. Затраты на подготовку управленцев.	0,5
	3. Затраты на управленческое консультирование.	0,5
	4. Эффективность управленческих решений.	0,3
	5. Точность управленческих решений.	0,4
	6. Надежность решений.	0,5
	7. Быстрота подготовки управленческих решений.	0,5
	8. Гибкость и последовательность принятия решений.	
Изменение в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе.	0,3
	2. Полномочия работников и их ответственность.	0,4
	3. Степень удовлетворения, выполняемой работы.	0,7
	4. Повышение квалификации.	0,3

Внешние и внутренние социально-экономические условия	1.Способность СТЭП факторного анализа.	0,6
	2. Наличие обоснованных целей.	0,6
	3. Степень интеграционной поддержки.	0,6
Сумма нормы 27 баллов		19,2

Показатель эффективности значительно ниже нормального значения показателя, поэтому можно говорить о низкой эффективности системы управления персоналом ЗАО «СТС Текновуд».

Анализ подсистем системы управления персоналом согласно оценкам группы специалистов представлен в таблице 15.

Таблица 15 - Анализ подсистем системы управления персоналом согласно оценкам группы специалистов

Подсистемы системы управления персоналом организации	Эксперты					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
1. Управление организацией в целом	2	3	3	3	4	3
2. Управление отдельными функциональными и производственными подразделениями организации	3	3	3	3	3	3
3. Планирование и маркетинг персонала	1	2	2	1	1	1,4
4. Управление наймом и учетом персонала	4	5	4	3	3	3,8

Продолжение таблицы 15

Подсистемы системы управления персоналом организации	Эксперты					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
5. Управление трудовыми отношениями	3	4	5	4	5	4,2
6. Обеспечение нормальных условий труда	3	3	5	3	3	3,4
7. Управление развитием персонала	4	2	2	3	3	2,8
8. Управление мотивацией поведения персонала	4	5	3	3	5	4
9. Управление социальным развитием	4	3	3	4	5	3,8
10. Развитие оргструктуры управления	1	2	1	2	2	1,6
11. Правовое обеспечение системы управления персоналом	3	3	4	4	4	3,6
12. Информационное обеспечение системы управления персоналом	4	5	3	3	4	3,8

Таким образом, максимальное внимание предприятию ЗАО «СТС Текновуд» необходимо уделять подсистеме «управление развитием персонала».

На предприятии ЗАО «СТС Текновуд» существует предпринимательский тип стратегии реализуемой в открытой кадровой политике, который показывает то, что организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для данной организации, так как она ведет агрессивную политику завоевания рынка, ориентированную на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли. Тип кадровой политики можно определить как пассивный, так как

руководство организации не имеет сильной программы действий для своего персонала, а человеческие ресурсы ограничены рутинными функциями. В организации нет как такого прогноза потребностей в персонале, инструментов для оценки работников и персонала, а также диагностики всей кадровой службы.

Для того чтобы понять, какие направления деятельности и с какой эффективностью осуществляются в организации, проведем анкету кадрового потенциала, представленную в Приложении 2.

Проанализировав данные анкеты можно отметить возникающие слабые стороны кадрового планирования как большое количество уволившихся в течение года, социальная напряженность в коллективе, результативность кадрового набора и отсутствие аттестации персонала на предприятии. Анализ, проведенный анкетированием, показал, что при недостатках в области кадрового планирования при агрессивной политике завоевания рынка сотрудники предприятия стараются реализовать свои силы и возможности.

ЗАО «СТС Текновуд» следует опираться на стратегию развития интеллектуального уровня, предполагающую создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать свою рыночную долю за счет позиций предприятия-лидера. Такая стратегия может потребовать усиления барьеров для конкурентов за счет улучшения качества обслуживания, необходимо расширять и углублять ассортимент предоставляемых услуг с целью оккупации рыночных сегментов, которые могут занять конкуренты.

3. Меры по совершенствованию стратегии управления персоналом ЗАО «СТС Текновуд»

Отсутствие изменений в области управления персоналом на ЗАО «СТС Текновуд» еще больше ухудшит показатели трудового потенциала и конкурентоспособности компании. Это может быть предотвращено при условии, что компания выполняет ряд связанных действий, перечисленных в таблице 16, направленных на улучшение стратегии управления человеческими ресурсами. Следует отметить, что максимальный эффект достигается только при использовании комплексного подхода.

Таблица 16 - Комплекс мероприятий по повышению эффективности системы управления трудовым потенциалом ЗАО «СТС Текновуд»

Содержание мероприятия	Планируемые изменения в результате внедрения мероприятия
Совершенствование системы планирования перспективной потребности в кадрах с учетом развития предприятия	Своевременное обеспечение предприятия работниками требуемой квалификации и специализации.
Разработка программ формирования и развития персонала, активизация работ по подготовке, переподготовке и повышению квалификации специалистов и рабочих.	Накопление и передача профессионального опыта
Совершенствование системы оплаты и стимулирования труда, в т.ч.:	Сокращение сроков проведения работ за счет повышения согласованности рабочих разных специальностей.
- перевод основных работников на аккордную систему оплаты труда с созданием комплексных групп;	Рост производительности труда.
- повышение размера оплаты труда для работников наиболее дефицитных специальностей;	Повышение мотивации персонала к высокопроизводительному труду.
- совершенствование системы премирования.	Снижение текучести кадров.
	Повышение уровня количественной укомплектованности кадрами, следствием чего должно стать снижение количества сверхурочных работ, что в свою очередь окажет положительное влияние на показатели здоровья работников, а также на уровень затрат на оплату труда

Разработка мер по привлечению
и закреплению молодых
специалистов

Сохранение преемственности поколений.

На основе проведенного анализа механизма управления персоналом ЗАО «СТС Текновуд» были выявлены недостатки в его развитии: низкий уровень мотивации персонала, отсутствие программы обучения и аттестации персонала. Поэтому мероприятие основано на служебном и профессиональном продвижении. Цель данного мероприятия – повышение эффективности использования персонала в соответствии с целями организации. Необходимо повысить конкурентоспособности организации управленческой деятельности. Для выполнения данной задачи необходимо осуществить следующие меры:

- повышение квалификации административно-управленческого персонала на курсах дополнительного образования, что окажет благоприятное воздействие на эффективность работы организации;
- проведение аттестации работников управленческого уровня. Позволит выявить отрицательные и слабые стороны в деятельности управленческого персонала и принять своевременные меры по их ликвидации;
- проведение аттестации основных рабочих необходимо для выявления слабых сторон в работе персонала и своевременного их устранения, что повысит качество выполнения работы.

Наглядное изображение программы выполнения стратегии развития ЗАО «СТС Текновуд» представлено на рисунке 3 в виде дерева целей.

Для выполнения поставленной цели и решения установленных задач необходимо определить исполнителей и сроки реализации стратегии развития организации. Исполнителями данной стратегии будут являться:

1. генеральный директор ЗАО «СТС Текновуд», который будет контролировать ход исполнения поставленных мероприятий;
2. главный бухгалтер, который будет изыскивать свободные денежные средства для финансирования программы;
3. начальники подразделения, которые будут отслеживать ход выполнения стратегии.

Совершенствование стратегии управления персоналом ЗАО «СТС Текновуд»

Повысить эффективность управленческого персонала

- разработать проект обучения и повышения квалификации управленческого персонала;
- разработать проектную документацию;
- провести тренинги повышения профессионализма сотрудников;
- определить источники финансирования на обучение;
- разработать систему оценки эффективности по результатам оценки

Повысить эффективность оценки потенциала персонала

Повысить уровень мотивации персонала

- разработать и внедрить систему оценки (аттестации) персонала;
- усовершенствовать систему материальной мотивации с учетом результатов аттестации;
- внедрить программы обучения и повышения квалификации персонала
- разработать новую систему оплаты труда рабочих;
- провести конкурсные мероприятия для повышения уровня заинтересованности персонала;
- внедрить систему нематериальной мотивации;
- оптимизировать фонд заработной платы

Исполнители: генеральный директор, главный бухгалтер, начальники подразделений

Ресурсы: материальные, трудовые, финансовые, информационные

Срок исполнения: 12 недель директор или генеральный директор?

Рис. 3. Программно-целевой подход к реализации стратегии развития

ЗАО «СТС Текновуд»

Осуществление данной стратегии предполагается реализовать в течение 3 месяцев (12 недель).

Это обусловлено тем, что любая организация вне зависимости от ее размеров и сферы деятельности является не только технико-экономической, но и социальной системой, и трудности на пути реализации новых подходов и новой стратегии развития в значительной степени связаны с уже сложившейся организационной культурой.

Принимая во внимание изложенное выше, можно предложить разработать два мероприятия по исполнению программы совершенствования трудового потенциала персонала, которые дополняют друг друга.

В условиях того, что предприятие ЗАО «СТС Текновуд» планирует расширение сферы деятельности, разработаем программу повышения квалификации и аттестации персонала. Рассмотрим более качественно основное содержание данного мероприятия, которое представлено в таблице 17.

Таблица 17 - Концепция предлагаемой программы совершенствования трудового потенциала персонала ЗАО «СТС Текновуд»

Содержание проекта	
Элементы концепции	Аттестация персонала
	Повышение квалификации управленческого персонала
Актуальность	Своевременное выявление узких мест в квалификации и профессиональной пригодности персонала
	Большое значение для эффективной деятельности предприятия имеет (новые методы управления, быстрая и качественная работа)
Цель	Совершенствования технологии управления персоналом, улучшение результатов работы персонала
	Эффективное осуществление квалифицированными специалистами

Задачи	Отбор профессиональной команды, создание высокой культуры организации	Снижение возникающих трудностей при выполнении данных функций
Механизм реализации	Привлечение специалистов по кадровой работе Составление аттестационных листов, анкетирование, собеседование, ежегодная аттестация	Анализ рынка образования (выбор учебного заведения), отправка работников на обучение, финансирование проекта
Этапы	Анализ стоимости проекта Поиск специалиста по кадровой работе Выделение части денежных средств для оплаты услуг специалиста Разработка аттестационных листов Осуществление контроля над ходом аттестации Принятие и исследования результатов аттестации Оплата специалисту за выполненную работу	Анализ стоимости проекта Выбор учебного заведения Финансирование проекта Разработка проектной документации Осуществление контроля над реализацией мероприятия Принятие выполненной работы Оплата полностью за предоставленные услуги повышения квалификации персонала предприятия
Ожидаемые результаты	Выявление способностей и квалификационных требований способствует созданию имиджа высококультурного и высокообразованного коллектива	Эффективное прохождение курсов, познание чего - либо нового, что позволит повысить показатели деятельности предприятия

Участники проекта	Директор	Директор
	Главный бухгалтер	Главный бухгалтер
	Начальники подразделений	Начальники подразделений

После концепции предлагаемой программы совершенствования трудового потенциала персонала ЗАО «СТС Текновуд» необходимо разработать систему управления изменениями при реализации программы.

Рассмотрим основные этапы внедрения проекта совершенствования управления развитием персонала ЗАО «СТС Текновуд».

1. Разработка системы аттестации персонала:

Для внедрения системы аттестации персонала ЗАО «СТС Текновуд» было разработано Положение об аттестации персонала исследуемого предприятия.

Для подготовки аттестации служба управления персоналом предоставляет все необходимые документы и информацию, а также формы утвержденных форм для обеспечения работы аттестационной комиссии:

- аттестационный лист;
- индивидуальный план развития;
- решение аттестационной комиссии;
- протокол аттестационной комиссии;
- утвержденные должностные инструкции работников, подлежащих аттестации.

2. Разработка новой системы оплаты труда работников в соответствии со следующими принципами:

В общем, структура заработной платы сотрудника компании должна отображаться в двух блоках:

А. Неизменная (условно неизменная) часть заработной платы, из которой могут быть:

- основная зарплата. Обеспечивает минимальную заработную плату, которая зависит от развития необходимого рабочего времени;

- дополнительная заработная плата. Дополнительная заработная плата включает различные виды дополнительных выплат, пособий и компенсаций.

Б. Переменная часть зарплаты, которая может включать:

1) вознаграждение за конечный результат. Компенсация за конечный результат выплачивается из фонда заработной платы и стимулирует интересы группы, поощряя общее внимание к достижению результата. Отдельной темой является распределение суммы, предназначенной для оплаты труда работников. Чаще всего распределяется по коэффициенту трудового участия (КТУ).

При разработке премирования управленческих работников предлагаем оценивать их труд по коэффициенту качества труда, который рассчитывается по тем группам показателей, выполнение или невыполнение которых приводит к его повышению или снижению. В каждую группу включается соответствующее количество показателей по усмотрению администрации предприятия, которые отражают:

- выполнение функциональных обязанностей;
- качество работы отдела или отдельного исполнителя;
- состояния исполнительской дисциплины.

Утверждается таких показателей, как правило, 8-10.

Расчет показателей производится по формуле:

$$K_o = I + (K_{п1} + K_{п2} + K_{п3} + \dots + K_{пn}) - (K_{с1} + K_{с2} + K_{с3} + \dots + K_{сп})$$

где I – относительная величина, которая принимается при условии, что все предусмотренные показатели для отдела или отдельного работника будут выполнены на 100 %;

K_п – коэффициент повышения за выполнение и перевыполнение планового показателя;

K_с – коэффициент снижения за невыполнение планового показателя.

Коэффициент качества труда при практическом использовании такой методики его расчет может быть меньше или больше единицы, т.е. исходной величины (допустим, 0,81 или 1,25).

Величина коэффициента качества труда является исходным пунктом для начисления премии управленческим работникам. Вместе с тем, если коэффициент

качества в результате подсчетов ниже предельного уровня, премия специалистам отдела или отдельным управленческим работникам не выплачивается.

Возможность специалистов получать вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей хорошо согласуется с современными тенденциями к изменению и адаптации, с индивидуальной свободой и с низким различием статуса;

2) премии за основные результаты. В отличие от вознаграждения за конечный результат, премия выплачивается из прибыли компании. Премия также призвана содействовать достижению конечных результатов компании;

3) финансовая поддержка. Это скорее элемент корпоративной культуры организации. В исследуемом предприятии возникает необходимость принять элементы материального обеспечения своих сотрудников. Одним из примеров является возможность беспроцентной ссуды сотруднику через организацию.

Мы считаем, что необходимо сохранить наиболее традиционный элемент структуры заработной платы, заработную плату, в качестве неизменной части заработной платы. В этом случае зарплата, как мы помним, не является мотивирующим фактором. Это не влияет на рабочее поведение работника. Заработная плата может повлиять на решение подать заявку на работу в организации и повлияет на поддержку этого решения в течение периода корректировки (примерно 90 дней). Далее – оно входит в категорию «гигиенических факторов», то есть необходимо, но недостаточно для улучшения рабочего поведения. Другими словами, работник быстро «привыкает» к зарплате, независимо от размера, потому что зарплата никак не связана с результатами работы сотрудника, отдела или компании.

В условно неизменной части можно получать различные надбавки, компенсации и доплаты. Эти компоненты заработной платы редко отделяются от базовой заработной платы рабочими, поскольку эти компоненты также могут добавляться к постоянной части структуры заработной платы (условно неизменной части), которая, однако, зависит от ряда факторов и может изменяться. Поэтому ЗАО «СТС Текновуд» должен установить ряд критериев, которые важны для достижения стратегических целей с точки зрения бонусов и базовых зарплатных бонусов: стаж работы сотрудника в этой компании (сокращение текучести кадров), его квалификация (поэтому мы мотивируем на улучшение навыки, уровень ответственности, условия труда и другие факторы).

Переменная часть заработной платы в зависимости от конечного результата (поощрительная оплата наличными). Переменная часть должна включать вознаграждение за конечный результат и вознаграждение за основные результаты, денежные стимулы в зависимости от результатов работы. Рассмотрим характеристики элементов переменной части заработной платы, которые необходимо ввести в ЗАО «СТС Текновуд»:

- бонусы. Дополнительная оплата широкого диапазона работ. С помощью премий компания должна стимулировать такие факторы, как производительность. Превышение плана и сумма этого излишка могут быть приняты во внимание, получая бонусы за отчетный период (это может быть месяц, квартал или год);
- установленные цели работы. В этом случае речь идет об уплате премий работникам, которые обеспечили выполнение или превышение определенных планов (качество, объем работ);

4) также хотелось бы предложить организации ЗАО «СТС Текновуд» проводить мероприятия с конкурсной основой для выявления лиц, которым можно будет присудить определенный титул или вручить материальное награждение по итогам конкурса.

Данные мероприятия повысят заинтересованность работников в выполняемой работе, создадут дух здоровой конкуренции в коллективе, направленной на повышение собственного уровня квалификации; сблизят участников коллектива, улучшат психологический фон в организации.

При реализации проектов используются различные виды ресурсов. Состав и стоимость необходимых ресурсов предлагаемого проекта совершенствования системы управления персоналом ЗАО «СТС Текновуд» за счет повышения квалификации управленческого персонала можно представить в форме таблицы 18.

Таблица 18 - Ресурсное обеспечение предлагаемого проекта совершенствования системы управления персоналом ЗАО «СТС Текновуд» за счет повышения квалификации управленческого персонала

Виды ресурсов

Повышение квалификации управленческого персонала

необходимые ресурсы	стоимость ресурса, руб.	
Материальные	- разработка проектной документации	25 000
	- поиск и заключение договоров с обучающими центрами	35 000
Информационные	Покупка обучающей литературы	25 000
Человеческие	Оплата за проведение обучающих семинаров (годовая стоимость)	139 000
Временные (продолжительность реализации проекта)	Внедрение составит 3 месяца	
Сумма		224 000

Ресурсное обеспечение предлагаемого проекта совершенствования системы управления персоналом ЗАО «СТС Текновуд» за счет аттестации персонала представлено в таблице 19.

Таблица 19 - Ресурсное обеспечение предлагаемого проекта совершенствования системы управления персоналом ЗАО «СТС Текновуд» за счет аттестации персонала

Виды ресурсов	Аттестация персонала	
	необходимые ресурсы	стоимость ресурса, руб.

	- выделение оборудования (компьютерная и проектная техника) для проведения аттестации персонала;	75 000
Материальные	- разработка системы аттестации управленческого персонала;	15 000
	- разработка аттестационных листов	25 000

Продолжение таблицы 19

Аттестация персонала		
Виды ресурсов	необходимые ресурсы	стоимость ресурса, руб.
Информационные	Подготовка персонала к проведению аттестации	10 000
Человеческие	Прием на работу персонала: кадровый работник (фонд заработной платы за год)	96 000
Временные (продолжительность реализации проекта)	Внедрение составит 3 месяца	
Сумма		221 000

Финансирование проектов предполагается путем использования собственных средств предприятия без привлечения краткосрочных заемных средств. Финансовое обеспечение является главной составляющей при реализации проекта. Данный проект не требует большого единовременного вложения капитала, а является достаточно продолжительным по своей сути. Затраты на реализацию

данного проекта можно покрыть постепенно за счет выручки от реализации продукции.

Осуществление выбранной стратегии будет осуществляться в течение 12 месяцев. Таким образом, правильное и точное выполнение всех мероприятий в установленные сроки позволит предприятию осуществить реализацию поставленных задач, что, в свою очередь, положительно скажется на дальнейшей деятельности организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении курсовой работы можно сделать следующие выводы.

Для обеспечения выполнения стратегических задач предприятию следует своевременно проводить оценку и анализ кадрового потенциала. Для определения кадрового потенциала предприятия необходимо выделить показатели, характеризующие все аспекты. В связи с этим развитие персонала становится составляющей общей стратегии развития организации и привязывается к долгосрочным целям бизнеса. Бюджеты организаций на развитие персонала постоянно растут, наибольшую долю в них составляют затраты на обучение руководящего состава. В то же время объем затрат на внедрение программ развития специалистов и адаптационных программ является достаточно высоким.

Основные виды деятельности ЗАО «СТС Текновуд»: распиловка и строгание древесины; предоставление услуг по пропитке древесины; другие виды деятельности, не противоречащие Уставу.

Исходя из основных экономических показателей, было отмечено, что деятельность ЗАО «СТС Текновуд» стала менее стабильной и прибыльной. В связи со снижением прибыли от продаж происходит снижение рентабельности продаж на 8,82 %, причем в 2017 г. она имела рост на 6,82 %.

Анализ использования персонала ЗАО «СТС Текновуд» показал, что персонал предприятия в целом можно охарактеризовать как сбалансированный, с некоторым преобладанием зрелых и опытных работников, поскольку при приеме на предприятие руководство отдает предпочтение кадрам, уже имеющим опыт работы. Проведя анализ движения рабочей силы, было отмечено, что коэффициент текучести кадров на предприятии в норме. Отрицательной тенденцией является снижение производительности труда работников. Анализ причин увольнения

работников показал, что в основном работники покидают компанию из-за неудовлетворительной заработной платы, из-за недовольства условиями труда и отсутствием карьерного роста.

На предприятии ЗАО «СТС Текновуд» существует предпринимательский тип стратегии реализуемой в открытой кадровой политике, который показывает то, что организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такой тип кадровой политики характерен для данной организации, так как она ведет агрессивную политику завоевания рынка, ориентированную на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

На основании проведенной экспертной оценки (по шкале от 1 до 5 баллов) факторов, которые оказывают воздействие на производительность труда, был построен их профиль. Чем меньше оценка, тем глубже провал «луча» диаграммы. В данном случае к таким провалам относятся: уровень трудовой дисциплины; организация процесса обучения и аттестации персонала; управление деловой карьерой персонала; уровень конфликтности в коллективе; мотивационная программа; возможность карьерного роста. Именно такие провалы необходимо устранять для того, чтобы совершенствовать кадровую политику на предприятии.

Таким образом, на основе проведенного анализа механизма управления персоналом ЗАО «СТС Текновуд» были выявлены недостатки в ее развитии: низкий уровень мотивации персонала, отсутствие программы обучения и аттестации персонала.

Мероприятие было основано на служебном и профессиональном продвижении. Цель данного мероприятия – повышение эффективности использования персонала в соответствии с целями организации.

Необходимо повысить конкурентоспособности организации управленческой деятельности. Для выполнения данной задачи необходимо осуществить следующие мероприятия:

- повышение квалификации административно-управленческого персонала на курсах дополнительного образования. Повысит образовательный уровень управленческого персонала и эффективность их деятельности, что окажет благоприятное воздействие на эффективность работы организации;

- проведение аттестации работников управленческого уровня. Позволит выявить отрицательные и слабые стороны в деятельности управленческого персонала и принять своевременные меры по их ликвидации. Проведение аттестации работников необходимо для выявления слабых сторон в работе персонала и своевременного их устранения, что повысит качество обслуживания потребителей.

Правильное и точное выполнение всех мероприятий в установленные сроки позволит предприятию осуществить реализацию поставленных задач, что, в свою очередь, положительно скажется на дальнейшей деятельности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Андреева, И. Н. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента / И. Н. Андреева. СПб. : БХВ – Петербург, 2016. – 416 с.
2. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учебник / Т. Ю. Базаров. М. : Academia, 2015. – 224 с.
3. Вальчук, В. В. Обучение персонала. Принятие решений об обучении // Зауральский Научный Вестник. – 2016. – № 1(3). – С. 117-118.
4. Гончаров, В. В. В поисках совершенства управления / В. В. Гончаров. – М. : МП Сувенир, 2015. – 362 с.
5. Добровинский, А. П. Управление персоналом в организации / А. П. Добровинский. – Томск : Томский политехнический университет, 2014. – 165 с.
6. Дюндик, Е. П. Человеческий капитал в системе управления / Сборник научных докладов международной научно-практической конференции «Научные исследования: методология и практика развития современной юриспруденции, экономики и управления». – М. : Издательский дом «Научное обозрение», 2014. – С.20-28.
7. Долгова, С. А. Управление персоналом как эффективный инструмент развития бизнеса / С. А. Долгова, А. М. Коршунова // Научный альманах, 2017. – № 2-1 (28). – С. 88-92.
8. Еремина, И. Ю. Оценка и аттестация персонала как перспективный карьерный шанс / И. Ю. Еремина, Л. М. Идигова, И. И. Лавров // Журнал «Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И. М. Губкина», 2015. – № 2. – С. 82-91.
9. Зуева, А. П. Мотивация и стимулирование сотрудников с целью повышения эффективности работы / А. П. Зуева, А. Н. Тихомирова // Молодежный научный вестник. – 2017. – № 4 (16). – С. 271-274.

10. Иванкина, Л. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Л. И. Иванкина. – Томский политехнический университет. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2016. – 260 с.
11. Крушельница, О. В., Мельничук Д. П. Управление персоналом : начальное пособие / О. В. Крушельница. – М. : «Кондор», 2014. – 296 с.
12. Курина, Н. С. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации / Н. С. Курина, В. В. Ровенская // Вестник ЖДТУ. Серия : Экономической науки. – 2018. – № 2 (60). – С. 207-211.
13. Маслов, Е. В. Управление персоналом: технология и идеология / Е. В. Маслов // Организационная психология. – 2015. – № 8. – С. 12-14.
14. Махметова, Б. Эффективное управление персоналом организации / Б. Махметова // Уральский научный вестник. – 2017. – Т. 3. – № 1. – С. 35-37.
15. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом. Исследование. Оценка. Обучение : учебник / Е. Б. Моргунов. – М. : Юрайт, 2014. – 562 с.
16. Петрюкова, К. А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом / К. А. Петрюкова // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения. – 2017. – № 2. – С. 96-98.
17. Пядина, Т. И. Четыре шага к эффективному управлению персоналом организации / Т. И. Пядина // Молодежный научный вестник. – 2017. – № 2 (14). – С. 91-94.
18. Строителева, Т. Г. Особенности социально-психологических методов управления персоналом / Экономика устойчивого развития. – 2017. – № 2 (30). – С. 213-215.
19. Трушков, С. А. Управление персоналом в современных реалиях / С. А. Трушков, Н. В. Шарапова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 2. – С. 77-86.
20. Федосеев, В. Н. Методы управления персоналом / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – М. : Экзамен, 2014. – 368 с.
21. Хлынина, А. Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / А. Ю. Хлынина, С. А. Тиньков, Е. В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 42-44.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Факторный анализ производительности труда согласно оценкам

Факторы

ЭкспертыСреднее
значение

1	2 3 4 5
1. Формирование зарплатных схем, стимулирования труда.	4 5 5 4 3 4,2
2. Реализация программы материального стимулирования труда.	5 2 4 2 4 3,4
3. Затраты на рабочую силу.	3 3 2 2 4 2,8
4. Стабилизация прибыли.	4 4 4 4 3 3,8
5. Сокращение издержек обращения.	3 3 4 3 4 3,4
6. Уровень организационной структуры.	3 4 2 4 3 3,2
7. Распределение функций управления.	3 2 3 3 2 2,6
8. Организация работы на предприятии.	4 5 3 4 5 4,2
9. Уровень трудовой дисциплины.	2 2 1 2 2 1,8
10. Соотношение формальных и неформальных структур.	3 2 3 3 3 2,8
11. Квалификация сотрудников компании.	2 3 3 2 2 2,4
12. Уровень загрузки персонала.	4 5 3 3 4 3,8
13. Организация процесса обучения и аттестации персонала.	2 1 2 2 2 1,8

14. Управление деловой карьерой персонала.	2 2 2 2 2 2
15. Уровень конфликтности в коллективе.	1 1 3 2 1 1,6
16. Тип организационной культуры.	2 3 3 3 3 2,8
17. Определенность будущего.	3 2 4 3 5 3,4
18. Мотивационная программа.	2 1 2 1 2 1,6
19. Возможность карьерного роста.	2 2 2 2 2 2
20. Удовлетворение персонала от работы.	2 4 3 4 3 3,2
21. Удовлетворение персонала заработной платой.	2 4 4 4 4 3,6
22. Цели и задачи.	4 5 5 4 5 4,6
23. Нормы, принятые в организации.	3 3 3 2 4 3
24. Система поощрения труда.	4 4 2 4 4 3,6
25. Высшее руководство.	3 2 3 1 2 2,2
26. Руководство среднего звена.	4 3 2 3 3 3
27. Квалификация руководящего состава.	3 3 4 3 5 3,6
28. Управление рисками.	5 5 4 3 3 4

29. Стратегическое видение.	4 5 4 5 3 4,2
30. Аналитическая деятельность.	4 4 4 5 3 4
31. Власть.	3 5 3 3 2 3,2
32. Распределение обязанностей и полномочий.	3 4 5 4 5 4,2
33. Уровень ответственности.	2 4 4 4 2 3,2
34. Структура неформальных отношений с подчиненными.	2 5 3 1 4 3
35. Выявление проблем.	4 2 3 4 2 3
36. Анализ и структурирование проблем.	5 4 4 5 3 4,2
37. Разработка и принятие управленческих решений.	5 4 4 4 2 3,8
38. Коммуникации.	5 3 3 3 3 3,4
39. Контроль над исполнением управленческих решений.	4 3 4 5 4 4
40. Оценка результатов.	3 3 4 3 3 3,2
41. Использование успешного опыта управленческих решений из прошлого в будущем.	4 4 4 3 4 3,8
42. Систематизация принятых решений.	4 4 5 4 4 4,2
43. Проведение необходимых исследований.	4 3 3 4 4 3,6

44. Планирование деятельности.	3 3 4 4 3 3,4
45. Делегирование полномочий.	3 4 3 4 3 3,4
46. Вовлечение персонала в процесс управления.	4 4 3 2 3 3,2
47. Контроль.	3 2 4 4 3 3,2
48. Информационное обеспечение.	5 5 5 5 5 5
49. Использование компьютерных технологий.	3 4 2 3 4 3,2
50. Формирование информационных баз данных.	3 3 4 4 5 3,8

Источник: [составлено по данным экспертных оценок]

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета оценки кадрового потенциала ЗАО «СТС Текновуд»

Направления деятельности и параметры оценки	Да Нет
1. Планирование трудовых ресурсов:	
1.1 Наличие трудовых ресурсов	+
1.2 Наличие целей, условий и перспектив развития организации	+
1.3 Наличие будущих потребностей в кадрах	+
2. Набор персонала:	
2.1 Способы распространения информации о потребности в персонале	+

2.2 Используемые способы набора	+
2.3 Результативность набора (финансовый и качественный)	+
2.4 Перспективность списка кандидатов на работу, обеспеченность вакансий кандидатами	+
3. Отбор персонала:	+
3.1 Результативность разработанной программы оценочных процедур	+
3.2 Изменения кадрового потенциала организации	+
4. Разработка системы стимулирования:	+
4.1 Структура оплаты труда, наличие схем выплаты в соответствии с эффективностью	+
4.2 Соответствие разработанных принципов, структуры зарплаты и льгот условиям на рынке труда	+
4.3 Эффективность системы вознаграждения	+
5. Адаптация персонала:	+
5.1 Количество работников, увольняемых в течение одного года	+
5.2 Конфликты в подразделениях новичков	+
5.3 Проблемы возникающие, в период адаптации	+
6. Обучение персонала:	+
6.1 Цели и формы обучения	+

6.2 Количество прошедших обучение	+
6.3 Процесс сбора и распространения в организации информации о программах обучения	+
6.4 Эффективность обучения	+
7. Оценка трудовой деятельности:	+
7.1 Аттестация персонала, периодичность ее проведения	
8. Повышение, понижение, перевод, увольнение:	+
8.1 Система кадрового мониторинга	
8.2 Методы планирования карьеры	+
9. Подготовка руководящих кадров:	+
9.1 Проектирование управленческой деятельности в организации	
9.2 Управленческий потенциал	+
9.3 Потребность в подготовке управленческого персонала	+
10. Мониторинг социально-психологической ситуации:	+
10.1 Кадровые процессы	
10.2 Социально- психологический климат	+
10.3 Социальная напряженность в организации	+

10.4 Соответствие элементам организации:

+

10.4.1 Организационная культура

10.4.2 Тип управленческой команды

+