

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Кадровая стратегия организации представляет собой концепцию работы с персоналом, а именно подходы к формированию, использованию и развитию человеческих ресурсов. На сегодняшний день, в условиях высокой конкуренции и экономических трудностей, кадровая стратегия интересна тем, что она направлена на создание условий, позволяющих организации привлекать и удерживать необходимых ей людей и эффективно их использовать посредством: планирования человеческих ресурсов, включающего в себя прогнозирование спроса, прогнозирование предложения, планирование действий; определения потребностей в квалификации и компетентности; обеспечения ресурсами из внутриорганизационных резервов; обеспечения резерва извне; конкурентного обеспечения ресурсами; альтернативных стратегий обеспечения человеческими ресурсами (аутсорсинг неосновных видов деятельности; реинжиниринг организационных процессов; увеличение гибкости предприятия; обучение и развитие персонала; оптимизация численности персонала).

Актуальность проблемы исследования заключается в том, что в настоящее время человеческий капитал определяет потенциал развития, как экономики страны, так и отдельно действующего субъекта. Завоевание и сохранение последним своих рыночных позиций обуславливает практическую потребность в дальнейшем развитии стратегического подхода к управлению персоналом, реализации активной сбалансированной кадровой стратегии. Её неизменными условиями являются освоение методов и технологий стратегического менеджмента, использование возможностей и преимуществ передовых подходов к управлению персоналом.

Объект исследования – ООО «Автодар».

Предмет исследования – кадровая стратегия предприятия

Цель исследования – изучение влияния кадровой стратегии на работу службы персонала ООО «Автодар».

Для достижения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть систему стратегического управления персоналом предприятия, концептуальные подходы к изучению кадровой стратегии предприятия;
- выявить особенности формирования кадровой стратегии предприятия;
- предоставить общую характеристику и основные направления деятельности ООО «Автодар»;
- изучить кадровую составляющую исследуемого предприятия ;
- исследовать кадровую политику и технологии формирования и реализации кадровой стратегии ООО «Автодар»;
- предложить рекомендации по совершенствованию технологий формирования и развития кадровой стратегии ООО «Автодар»;
- провести экономическую оценку проекта.

Среди большого числа трудов исследователей в области стратегического управления кадрами в работе были использованы публикации А.Я. Кибанова, И.Б. Дураковой, В.Р. Веснина, Т.Ю. Базарова, А.В. Дейнеки, Ю.Г. Одегова, Н.И. Шаталовой и др.

В качестве теоретической базы исследования формирования и развития кадровой стратегии были использованы специализированные периодические издания. В работе были использованы статьи таких авторов как А.В. Ойвенталь, М.Н. Барбарская, А.А. Димитрюк, Д.А. Кузнецов, А.В. Лыжина, Е.С. Сарасеко, и др.

Структура исследования включает в себя следующие элементы: введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Система стратегического управления персоналом предприятия. Концептуальные

подходы к изучению кадровой стратегии предприятия

В настоящее время наблюдается жесткая конкурентная борьба, и стремительно трансформируются условия рынка, в связи с этим одну из главных и важных ролей приобретает грамотное управление персоналом, так как сами сотрудники компании – это главная движущая сила эффективности деятельности компании[1]. Персонал компании влияет на осуществление целей, формирование инноваций, результативность в разрешении нежелательных ситуаций, качество товаров и услуг. Но для эффективной работы компании не хватит только нанять компетентный персонал, важно организовать его деятельность как можно более рационально. Поэтому к формированию кадровой стратегии нужно подойти максимально серьезно, только кадровая стратегия играет роль инструмента достижения самых важных целей и задач компании, дающих возможность максимизировать прибыльность[2].

Изучая научные источники по управлению, стало очевидным, что разные авторы по-своему обоснуют сущность понятия «кадровая стратегия». Можно отметить, что такие авторы, как Т.Ю. Базаров и А. Бедненко[3], определяют кадровую стратегию как набор основных целей, принципов и правил работы с персоналом. А.Я. Кибанов, А.С. Корчагина, М.С. Клочкова, М.С. Гусарова и Т.А. Алимбеков представляют кадровую стратегию как определенное направление действий для достижения системой управления персоналом поставленных целей. В целом, подходы к трактовке сущности кадровой стратегии имеют общее – все они раскрывают анализируемый тип стратегий, как набор конкретных принципов, методов и правил работы с сотрудниками компании, а также меры формирования компетентного, ответственного персонала для достижения сформированных целей компании[4].

В данной работе дано понятие «кадровой стратегии»: разработанная руководством компании приоритетная, качественно определенная направленность воздействий, нужных для реализации долгосрочных целей по формированию компетентного, ответственного и целостного коллектива, при учете стратегических задач компании и ее ресурсного потенциала[5].

Сформированы основополагающие черты кадровой стратегии:

- долгосрочность, что истолковывается направленностью на формирование и модификацию психологических установок, мотивации, структуры кадрового

состава, структуры управления (некоторых элементов);

- взаимосвязь с общей стратегией компании, учет всевозможных критериев внешней и внутренней среды, так как их трансформация означает перемены в стратегии компании и вызывает необходимость в переменах в структуре и объеме сотрудников, их профессионализма, стиля и методов руководства[6].

Целью кадровой стратегии является организация, согласованная с внешней и внутренней средой, разработки конкурентоспособного трудового потенциала компании в стратегическом направлении управления персоналом.

Конкурентоспособный трудовой потенциал компании – это возможность персонала быть более конкурентоспособными в сравнении с персоналом параллельной компании. Конкурентоспособность формируется благодаря квалифицированности и компетентности, качеств личности, инновационного и мотивационного потенциала персонала.

Кадровая стратегия компании дает возможность разрешить такие задачи как:

а) наличие у компании необходимого трудового потенциала, учитывая потребности стратегии этой компании;

б) разработка показателей внутренней среды компании, внутри которой внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала [7];

в) отталкиваясь от целей стратегии компании и ожидаемых показателей работы возможно разрешить такие вопросы, как функциональная структура управления компании, а также структура управления кадрами. Методы стратегического управления дают возможность обеспечить гибкость организационных структур[8];

г) потенциал решения рассогласований в сфере централизации-децентрализации управления сотрудниками в компании. Базой стратегического управления также является разделение полномочий и обязанностей как со стороны их соответствия стратегии, так и последовательности их реализации. Использование принципов стратегического менеджмента в управлении сотрудниками компании обозначает сосредоточение стратегических проблем в отделах управления персоналом и передача доли оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных отделов компании.

1.2 Особенности формирования кадровой стратегии предприятия

Учитывая, что роль персонала в результате всей деятельности и развитии компании приобретает высокое значение, управленцы все чаще стали уделять внимание формированию эффективной кадровой стратегии[9].

Главной целью формирования кадровой стратегии компании становится обеспечение качества ее кадрового состава на уровне, дающим возможность как можно более результативно добиться осуществления стратегических целей и решения задач компании на всех этапах работы компании.

Возможность формирования результативных кадровых стратегий увеличивается, когда основополагающие методы, которые компания хочет применить при управлении сотрудниками, ясны всему коллективу. Эти методы в будущем послужат основой модели, в условиях которой будут осуществляться определенные стратегии[10].

Основные модели отображены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные модели разработки кадровой стратегии[11]

Стратегическая модель	Особенности модели
Модель управления формированием высокой степени приверженности	Управление направлено на создание приоритетности в том, чтобы обеспечить в коллективе саморегулируемого поведения и формирования доверительных взаимосвязей в компании.
Модель управления формированием высокой степени эффективности	Управление, которое направлено на формирование максимально возможной результативности, должно обеспечить эффективность деятельности компании при использовании сотрудников направлении качества, производительности, уровня обслуживания клиентов, прибыльность, увеличение ценности для акционеров.
Модель максимальной вовлеченности	Модель подразумевает создание отношения к сотрудникам как к равным управленцам, учитывая их заинтересованность и наделение сотрудников правом голоса в формировании управленческих решений.

Необходимо отметить, что в реальных компаниях эти модели в чистом виде не представлены, их комбинируют, делая упор на какой-то одной конкретной модели.

Кроме моделей формирования кадровых стратегий, есть также базовые подходы (методы) к их разработке. Существует три традиционных подхода к формированию кадровых стратегий: «универсалистский», «ситуационный» и «конфигурационный». Также они имеют другие названия: подход «наилучшей практики», подход «наилучшего соответствия» и «связывание» (рисунок 1).

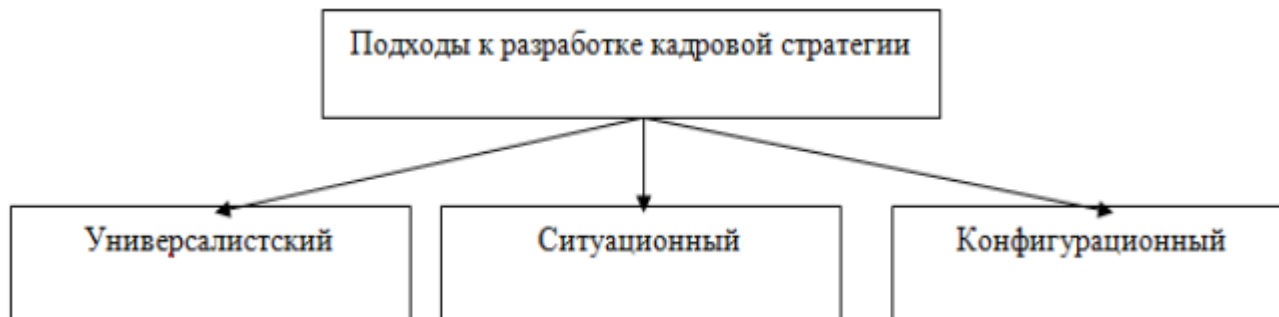


Рисунок 1 – Подходы к разработке кадровой стратегии[12]

Универсалистский подход базируется на том, что есть «система наилучшей практики» управления персоналом, осуществление которой повлечет увеличение результатов работы компании в целом[13].

На сегодняшний день, из-за стремительных изменений во внешней среде, нет универсального правила формирования кадровой стратегии, которое могла бы быть использовано для любой компании с равным эффектом. Почти все зависит от определенной ситуации и особенностей компании[14].

Поэтому наиболее удачным является ситуационный подход, подразумевающий, что компания рассматривает работу по управлению персоналом в разных компаниях и выбирает решения, относительно подходящих основных вопросов, уровня адекватности результатов для удовлетворения определенных стратегических требований. Началом в ситуационном подходе служит анализ нужд компании в вопросах ее корпоративной культуры, структуры управления, технологии и процессов. Главной целью является комплектации разных примеров «наилучшей практики» для формирования метода удовлетворения найденных потребностей компании[15].

Конфигурационный подход значит, что эффективность кадровой стратегии основывается на сопоставлении внешнего (вертикального) и внутреннего (горизонтального) соответствия. Использование так называемых «связок» практических действий в сфере персонала в работу компании напрямую связано с увеличением уровня ее успешности, при соблюдении одновременно с этим

получения высокого соответствия таких «связок» с главной стратегией компании (например, уменьшение текучести кадров, увеличение производительности труда, увеличение фондоотдачи, рост ценности компании).

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «АВТОДАР»

2.1 Общая характеристика и основные направления деятельности ООО «Автодар»

Автосалон «Автодар» в Пензе начал свою деятельность в конце 2006 года. ООО «Автодар» является единственным в Пензе официальным дилером всемирно известных автомобильных марок Opel (Опель) и Chevrolet (Шевроле). С сентября 2011 года автоцентр предлагает своим клиентам ещё один из известнейших и популярнейших автомобильных брендов – Mazda (Мазда). В феврале 2013 года линейка автомобилей «Автодара» пополнилась ещё одной маркой – Chery (Чери). Затем к 2014 году автотехцентр «Автодар» стал официальным дилером известного мирового бренда в Пензе – «KIA». «Автодар» зарекомендовал себя как профессиональное, надежное и развивающееся подразделение, отвечающее всем требованиям и стандартам «Киа Моторс».

На сегодняшний день компания «Автодар» - это 3 автосалона, находящиеся в шаговой доступности друг от друга. Современное оборудование, собственные склады оригинальных автомобильных запасных частей и аксессуаров, высокопрофессиональное обслуживание в течение как гарантийного, так и послегарантийного срока – это «Автодар».

Основные экономические показатели деятельности ООО «Автодар», их динамика за последние 3 года представлены в приложении А.

Как видно из приложения А, экономические показатели деятельности на период первого квартала 2018 г. значительно улучшились по сравнению с 2016. Выручка от продаж в 2017 году увеличилась на 8% по сравнению с 2016 г. Чистая прибыль 2017 г. на 9% выше прибыли 2016 г. К 2017 году рентабельность продаж осталась

на уровне 2016 г., однако показатель рентабельности продукции увеличился на 1%, что связано с увеличением чистой прибыли.

На начало 2018 г. рост выручки составил 10% по сравнению с 2017. Значительно (по сравнению с 2017 г. на 14%) увеличилась чистая прибыль 2018 г. за счет увеличения объемов продаж, возможностей снижения себестоимости, сокращения управленческих и коммерческих расходов. Рентабельность продаж увеличилась в на 2%, рентабельность продукции составила 80%.

Таким образом, анализ деятельности ООО «Автодар» показал, что компания уверенно заняла свою нишу в отрасли, обладает стабильностью в направлениях своей деятельности, имеет положительные показатели развития финансовой и хозяйственной деятельности.

2.2 Изучение кадровой составляющей исследуемого предприятия

Для изучения кадровой составляющей ООО «Автодар» необходимо для начала сделать анализ существующей на данный момент организационной структуры предприятия.

На рисунке 2 представлена структура предприятия, выбранного для прохождения практики.

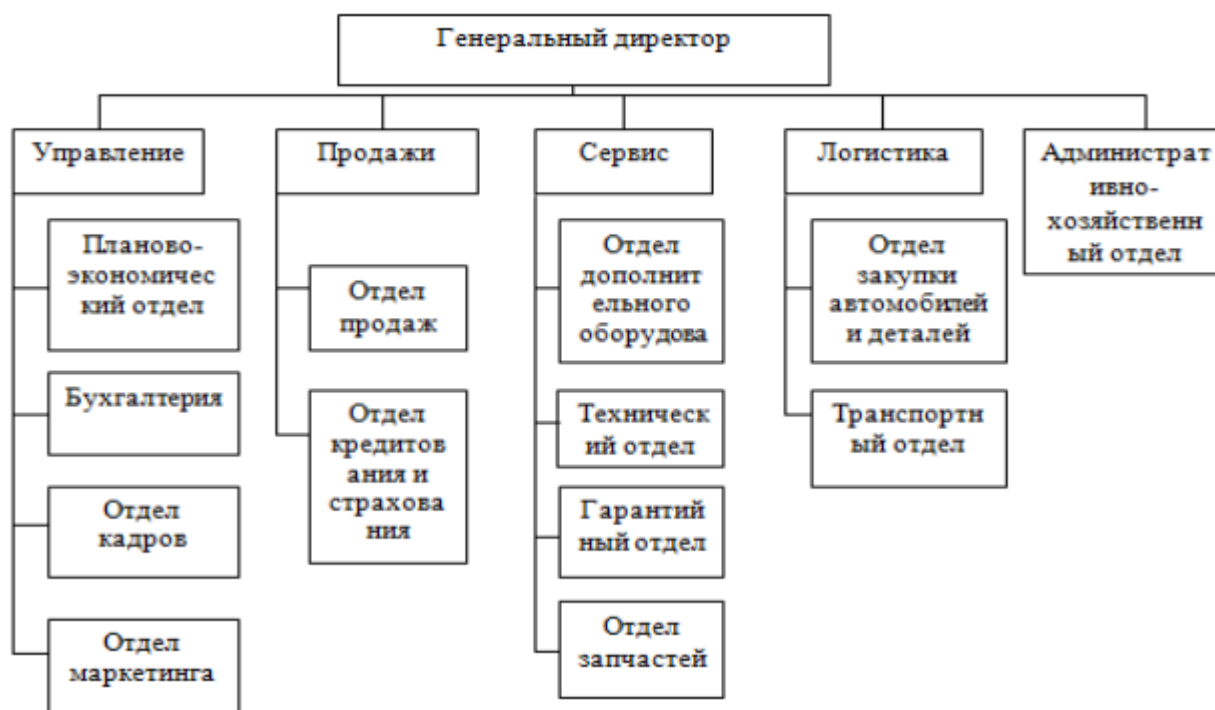


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Автодар»

Организационная структура ООО «Автодар» четко разделена на 5 блоков: управление – обеспечения деятельности предприятия (кадры, финансы, маркетинг, бухгалтерия); продажи – обеспечение торгового процесса (непосредственно процесс продажи и страхование купленных автомобилей); сервис – обеспечение послепродажного обслуживания покупателей; логистика – закупка и доставка автомобилей и запчастей; административно-хозяйственный отдел. Такая организационная структура позволяет компании полноценно развивать оба направления своей деятельности – продажи и сервисное обслуживание.

Структура предприятия может быть отнесена к линейно-функциональной.

В ООО «Автодар» применяются следующие методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

- административные – издание приказов, распоряжений; отбор и расстановка кадров; разработка должностных инструкций; установление административных санкций и поощрений (использует в своей работе генеральный директор);

- экономические – технико-экономический анализ; планирование; ценообразование; налогообложение (используют в основном работники планово-экономического отдела и бухгалтерии);

- социально-психологические – социальный анализ в коллективе; создание творческой атмосферы в коллективе; участие работников в управлении; создание нормального психологического климата; развитие у работников инициативы (ими пользуются все руководители отделов).

Руководит кадровой политикой ООО «Автодар» квалифицированный менеджер по управлению персоналом. Им осуществляется подбор, оценка, расстановка кадров.

ООО «Автодар» подбирает себе кадры по следующим критериям: порядочны, инициативны, высокопрофессиональны, честны и привержены идеям компании.

Компания ценит свои кадры, если получает от них высокую отдачу, и стремится поддерживать их не только на работе, но и социально.

Каждый член компании имеет право:

- на справедливое материальное вознаграждение за свой труд;
- знать порядок и критерии начисления зарплаты;
- на помощь и поддержку компании в повышении квалификации;
- на профессиональный, личностный и должностной рост;
- на перемещение и повышение в структуре компании;
- на ежегодный оплачиваемый отпуск;
- на дополнительную оплату работы во внеурочное время.

Согласно кадровой политике работники ООО «Автодар» могут частично или полностью за счет средств компании повышать свою квалификацию путем обучения на различных курсах и в учебных заведениях.

Стимулирование труда в компании ООО «Автодар» организовано следующим образом. Если выполнено плановое задание по объему продаж, оказанию услуг и выполнению работ, то работники фирмы получают премии. Также имеются доплаты за сверхурочную работу.

Система подбора кадров в ООО «Автодар» не имеет особых отличий от других фирм: объявление в газету, Интернет сайт, предварительная отборочная беседа, заполнение бланка анкеты претендента на должность, беседа по найму,

тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка (при наличии), медицинский осмотр, принятие решения о приеме претендента.

Прием на работу заканчивается подписанием с претендентом трудового контракта.

Заработная плата у всех, кроме менеджеров по продажам, фиксированная. Для экономического стимулирования менеджеров по продажам установлена следующая система оплаты труда: оклад плюс процент от продаж.

У менеджеров есть планы по продажам: количество автомобилей в месяц, количество сделок по системе трейд-ин, количество проданных полисов каско и ОСАГО, количество дополнительного оборудования, иногда бывают планы по количеству кредитных сделок в определенном банке.

С июля 2017 года введена система штрафов по результатам проверок работы персонала с помощью метода таинственного покупателя. Система штрафов увязана с балльной оценкой работы менеджера.

Проведем анализ обеспеченности организации кадрами наиболее важных профессий (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ структуры персонала по категориям

Показатель				Изменения	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г., %	2018 г. к 2017 г., %
Общая численность персонала, в т.ч.:	47	52	54	110,7	103,8
Руководители	10	9	9	90	100
Специалисты	33	38	40	115,1	105,2
Служащие	4	6	6	150	100

Анализ структуры персонала по категориям показывает в 2017 году оптимальное соотношение разных категорий персонала ООО «Автодар».

Необходимо также проанализировать качественный состав персонала по уровню квалификации. Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа были изучены изменения в составе персонала по этим признакам (таблица 3).

Таблица 3 – Качественный состав персонала

Показатель	2017 г.		2018 г.		Изменения	
	Численность на конец года	Уд. Вес, %	Численность на конец года	Уд. Вес, %	2017 г. к 2016 г., %	2018 г. к 2017 г., %
Общая численность персонала, из них	52	100	54	100	110,7	103,8
Мужчины	38	73,1	40	74,1	106,2	105,3
Женщины	14	26,9	14	25,9	108,2	100
До 20 лет	2	3,9	2	3,7	50	100
От 20 до 30 лет	23	44,3	24	44,5	100	104,3
от 30 до 40 лет	17	32,7	18	33,3	96,1	105,9
от 40 до 50 лет	7	13,4	7	13	126,6	100
от 50 до 60 лет	3	5,8	3	5,6	96,1	100

Образование:

Среднее	1	1,9	-	-	100	0
Начальное	4	7,7	4	7,4	133,3	100
профессиональное						
Среднее	18	34,6	19	35,2	108,6	105,6
профессиональное						
Высшее	29	55,8	31	57,4	106,3	106,9

Стаж работы:

До 5 лет	21	40,4	23	42,6	112,7	109,5
От 5 до 10 лет	28	53,8	27	50	103,4	96,4
От 10 до 15 лет	3	5,8	4	7,4	100	133,3

Стратегия наращивания кадрового потенциала характеризуется и тем, что на предприятии основную долю сотрудников составляют люди в возрасте от 20 до 30 лет (рисунок 3), что говорит о молодости и большом потенциале к обучению и повышению квалификации кадрового состава.

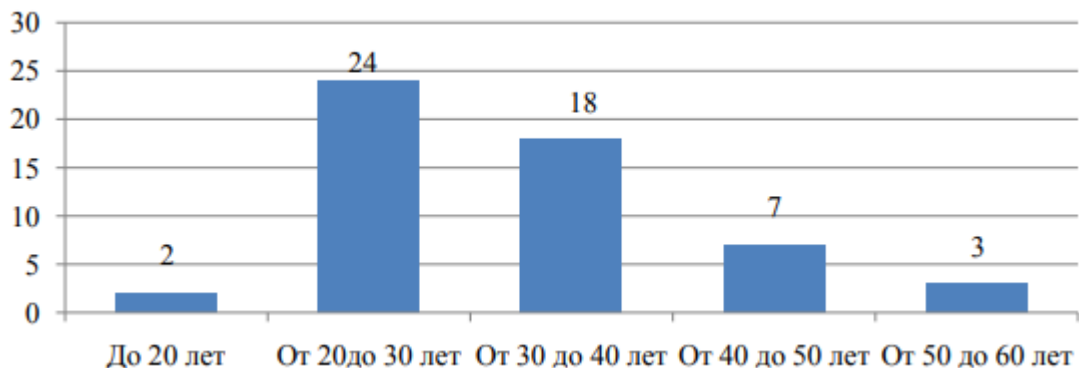


Рисунок 3 – Возрастной состав персонала ООО «Автодар», чел.

Анализ качественного состава персонала ООО «Автодар» позволяет сделать следующие выводы:

- основную долю сотрудников предприятия составляют мужчины, их доля в 2018 году в 3 раза превышает женскую часть сотрудников;
- в возрастной категории лидируют сотрудники 20-30 лет, их доля составляет почти 1/2 от общего числа сотрудников предприятия, следом идет возрастная категория от 20 до 40 лет, самому старшему сотруднику предприятия 52 года. В целом, анализ возрастных групп характеризует персонал ООО «Автодар», как молодой коллектив;
- более половины сотрудников имеет высшее образование, но многие из них работают не по специальности, что говорит о среднем уровне квалификации сотрудников предприятия;
- стаж работы в основном от 5 до 10 лет, учитывая, что предприятие существует на рынке с 2006 года, это является нормальным показателем.

Поскольку изменения качественного состава персонала происходят в результате его движения, то этому вопросу при анализе уделено большое внимание (таблица 4).

Анализ данных о движении персонала ООО «Автодар» показывает нормальные значения коэффициентов оборота персонала, коэффициент текучести кадров также в пределах нормы. Коэффициент замещения имеет показатель больше 1, что говорит об увеличении численности персонала в ООО «Автодар».

Таблица 4 – Данные о движении персонала

Показатель	2017 г.	2018 г.	Изменения	
			2017 г. к 2016 г., %	2018 г. к 2017 г., %
Численность на начало года	47	52	110,7	103,8
Приняты на работу	7	3	128,6	42,9
Выбыли	2	1	150	50
В том числе:				
- по собственному желанию	2	1	100	50
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	-100	0
Численность на конец года	52	54	104	103,9
Среднесписочная численность	49,5	53	105,3	107,1
Коэффициент оборота по приему работников	0,14	0,06	107,7	42,9
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,04	0,02	57,1	50
Коэффициент текучести кадров	0,04	0,02	57,1	50
Коэффициент постоянства кадров	0,91	0,96	104,6	105,5

Коэффициент замещения

3,5

3

106,9

85,7

SWOT-анализ кадровой политики ООО «Автодар» представлен в таблице 5.

Таблица 5 – SWOT-анализ кадровой политики ООО «Автодар»

Сильные стороны:	Возможности:
<ol style="list-style-type: none">1) хорошо оборудованы рабочие места;2) высококвалифицированное руководство;3) низкий уровень текучести кадров;4) высокие показатели использования трудового потенциала;5) социальная защищенность персонала.	<ol style="list-style-type: none">1) внедрение системы наставничества, обмен опытом;2) хороший имидж и престижность компании;3) сотрудничество с вузами г. Пенза для обеспечения притока молодых, квалифицированных специалистов;4) применение эффективных методов повышения квалификации и обучения специалистов.
Слабые стороны:	Угрозы:
<ol style="list-style-type: none">1) мало внимания уделяется обучению и повышению квалификации кадров;2) плохо налажена система адаптации молодых специалистов;3) низкий уровень средней заработной платы;4) трудности во взаимоотношениях руководства с персоналом;5) в принятии решений участвуют только руководители.	<ol style="list-style-type: none">1) слабо развита стратегия в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами;2) высокий уровень скрытой безработицы в регионе, «борьба» за высококвалифицированные кадры;3) ухудшения социальной инфраструктуры региона оказывает значительное влияние на трудовой потенциал работников.

В результате SWOT-анализа, сопоставления и изучения всех показателей внешней и внутренней среды кадровой политики, можно сделать вывод, что предприятию для дальнейшего успешного развития кадровой политики необходимо применение кадровой стратегии, направленной на улучшение системы обучения и повышения квалификации сотрудников, системы адаптации молодых сотрудников, оптимизации материального стимулирования, обеспечение мудрого руководства и внедрение в процесс принятия решений всех компетентных сотрудников ООО «Автодар».

Таким образом, анализ кадровой составляющей предприятия имеет в целом положительные характеристики. Это тоже показательно для изучаемой темы.

2.3 Исследование кадровой политики и технологий формирования и реализации кадровой стратегии ООО «Автодар»

Управлением кадровой политики на предприятии занимается менеджер по персоналу.

Среди основных направлений кадровой политики ООО «Автодар» выделяют такие, как: управление персоналом; проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале; прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров; формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности; профориентация и трудовая адаптация; подбор и расстановка персонала; мотивация и стимулирование персонала, оплаты труда; развитие персонала; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала и многое другое.

Стратегия ООО «Автодар» направлена увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Основные черты стратегии управления персоналом ООО «Автодар»:

- её долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, оптимизации системы управления персоналом или её отдельных элементов, причём некоторые изменения требуют дополнительного времени;
- связь со стратегией ООО «Автодар» в целом, учёт многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечёт за собой смену, или корректировку стратегии ООО «Автодар» и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Концепция, которую использует ООО «Автодар» предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Стратегия ООО «Автодар» заключается в увеличении доли рынка, закрепление позиций.

Управление же персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для ООО «Автодар».

Как видно из рисунка 4, общая численность работников в период 2016 – 2018 гг. имеет тенденцию к увеличению. Самое большое значение принятых работников наблюдается в 2018 г.

За последние три года было дополнительно принято в штат 7 человека. Текучесть кадров за последние три года в среднем составила примерно 0,03%, что говорит о достаточно высокой лояльности сотрудников.

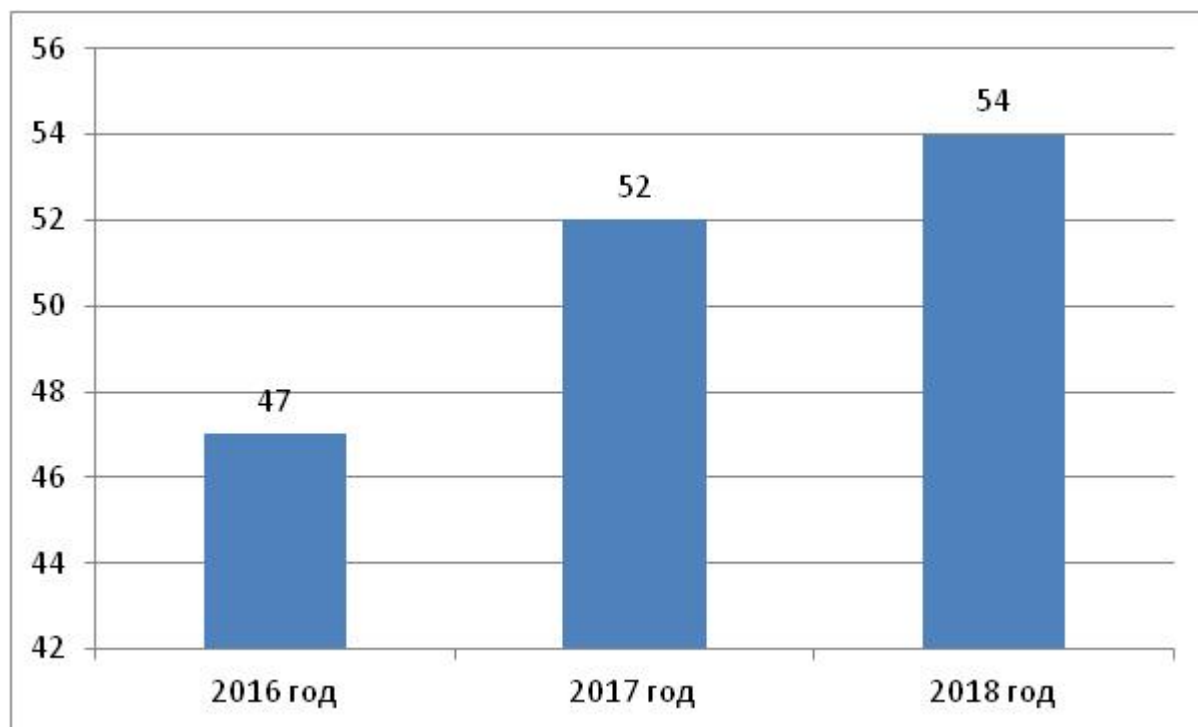


Рисунок 4 – Численность персонала ООО «Автодар», чел.

Также наблюдается ежегодное увеличение суммы, выделяемой на обучение работников (рисунок 5). ООО «Автодар» использует в стратегию наращивания кадрового потенциала. Но относительно общих затрат на персонал, эта сумма достаточно мала. Это говорит о том, что предприятие не в полной мере заботится о профессиональном уровне своих работников.

Большое внимание уделяется повышению профессионального уровня именно руководителей высшего и среднего звена, но не специалистам предприятия (менеджерам по продажам). Основными мероприятиями для достижения этих целей были: обучение руководителей; перенимается зарубежный опыт в

управлении.

На рисунке 5 заметен уверенный рост показателей затрат на заработную плату персонала и расходов на обучение в ООО «Автодар» на протяжении всего анализируемого периода, однако показатели расходов на обучение находятся на достаточно низком уровне.

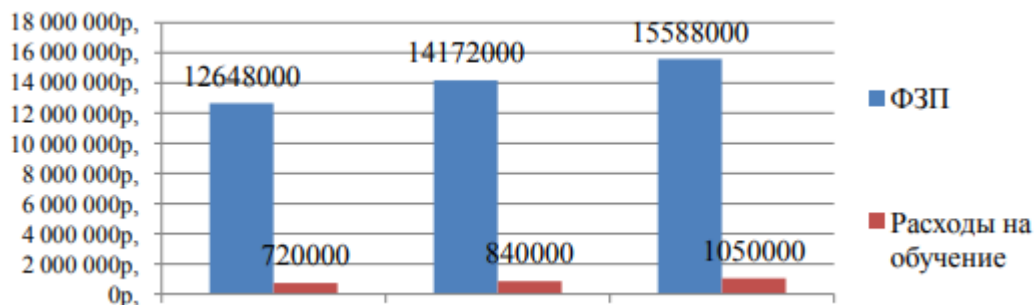


Рисунок 5 – Динамики показателей затрат на заработную плату персонала и расходов на обучение в ООО «Автодар»

Отбор специалистов осуществляется на основе конкурса, а также на основе собеседования, тестирования, опыта работы и личных качеств кандидатов.

Также раз в три года проводится аттестация персонала.

Аттестация проводится для выявления наиболее способных работников для перевода их на более высокие должности, либо повышения заработной платы, причем одно не исключает другого.

Также в результате аттестации выявляются работники, которым для эффективной работы необходимо пройти повышение квалификации, так как их уровень знаний не отвечает исполняемым должностным обязанностям.

Результаты аттестации, проведенной в 2018 г. представлены в таблице 6. Также необходимо отметить, что аттестационные вопросы содержат вопросы по непосредственным обязанностям для занимаемой должности, а также дополнительные вопросы для изучения более глубоких знаний и умений работников.

В результате аттестации проверяется знание работником своих обязанностей и полномочий.

Для прохождения аттестации достаточно правильно ответить на основные вопросы, так как дополнительные не являются обязательными (таблица 6).

Таблица 6 – Результаты аттестации персонала ООО «Автодар» за 2018 г.

Категории сотрудников	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Руководители высшего звена	2	1	0	0
Руководители среднего звена	4	1	1	0
Специалисты в области продаж	3	9	9	1
Специалисты в области сервиса	2	5	10	1
Всего	11	16	20	2

Как видно из таблицы 6, подавляющее большинство работников прошли аттестацию с удовлетворительным результатом. Треть работников получили оценку хорошо. Не сумели пройти аттестацию лишь 2 работника (специалисты).

Наибольшее количество отличных результатов относительно своей группы показали руководители среднего звена. Наименьшее количество относительно своей группы у специалистов в области сервиса и продаж.

Оценка хорошо ставилась работникам, которые правильно ответили на основные вопросы и часть дополнительных.

Оценка отлично ставилась работникам, которые смогли ответить на все, или большинство дополнительных вопросов, при этом «справились» со всеми основными вопросами.

Исходя из полученных результатов необходимо отметить важность выделения средств на обучение и повышение квалификации специалистов сервиса и продаж.

Финансовый кризис внёс существенные коррективы в формирование кадровой стратегии ООО «Автодар». Предприятие планирует сокращение финансовых потоков из-за снижения платежеспособности населения, также затруднено передвижение персонала, планируется замедление темпов роста оборота по приему персонала.

Следует также отметить, что участие персонала в разработке и реализации решений по развитию персонала не предполагается.

На сегодняшний день в создавшихся условиях организация не производит набор специалистов. Вознаграждение работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется.

Повышение квалификации сотрудников среднего звена (специалистов) приобретает большое значение в достижении предприятием намеченных плановых показателей и устойчивому положению предприятия на рынке. Стратегия развития и повышения квалификации только управленческого состава сотрудников является необдуманной и является неоправданной, так как в большей степени прибыль компании приносят именно специалисты в области продаж.

Для более глубокого анализа осуществления кадровой стратегии необходимо проанализировать опрос, который был проведен в марте 2018 года в ООО «Автодар» в целях исследования применяемых технологий кадровой политики на предприятии. В приложении Б представлена анкета, которая была использована в исследовании. Результаты опроса представлены ниже.

Респонденты отметили, что основными элементами кадровой стратегии предприятия являются следующие составляющие (таблица 7):

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

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

Таблица 7 – Элементы кадровой стратегии предприятия

Элементы кадровой стратегии предприятия	Всего
а) формы и методы привлечения персонала;	27%
б) система оценки кадров;	7%
в) технологии обучения и переподготовки персонала;	34%
г) система вознаграждений для сотрудников;	70%
д) процедура формирования кадрового резерва;	3%
е) механизмы укрепления корпоративной культуры.	53%

83% респондентов считают необходимым вносить обновления в кадровую стратегию и в целом в процесс стратегического кадрового планирования не реже, чем раз в год. Лишь 5% согласились, что стратегию необходимо редактировать как минимум раз в 5 лет.

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

Прием сотрудников на должность осуществляется исходя из структуры управления и утвержденного штатного расписания предприятия.

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

изданиях (40%) и сотрудничества с ведущими учебными заведениями (17%).

Основным источником привлечения потенциальных работников являются печатные издания. Остальные источники привлечения кандидатов на должность, такие как радио, видеосюжеты, интернет ресурсы, кадровые агентства и ярмарки вакансий, в организации практически не применяются и денежные средства не выделяются на этот тип подбора специалистов.

По мнению большинства опрошенных сотрудников при отборе кадров в рассматриваемое предприятие чаще всего специалисты службы по управлению персоналом делают акцент на профессиональном образовании (87%), на опыте работы (90%) и на профессиональных качествах (67%) (таблица 8).

Таблица 8 – Требования, предъявляемые к потенциальным сотрудникам

Требования	Всего
а) профессиональное образование	80%
б) опыт работы	46%
в) деловые качества	20%
г) профессиональные качества	63%
д) личностные характеристики	8%
е) желание работать именно в этой сфере	12%

На рисунке 6 представлены факторы, привлечшие сотрудников к работе

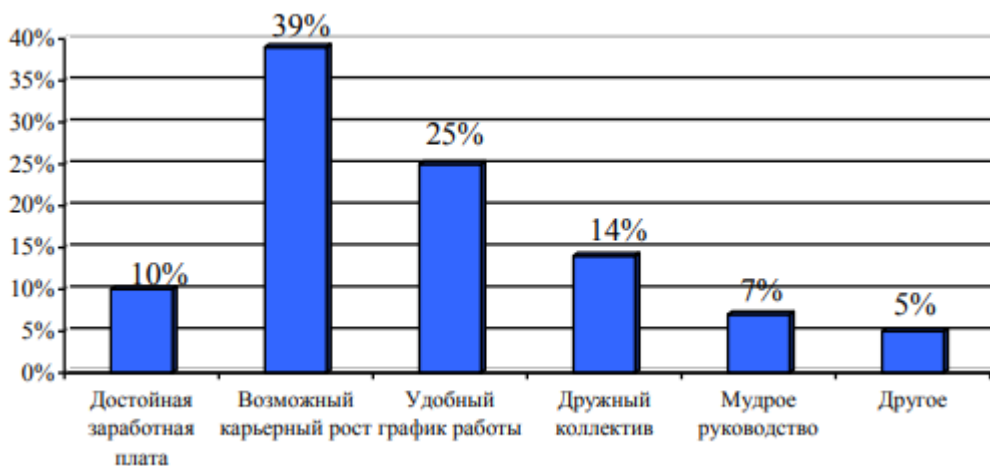


Рисунок 6 – Факторы, привлекательные для будущих сотрудников предприятия

При проведении собеседования, соискателям дается неверная информация, которая является сильным стимулом для того, чтобы остаться на этой работе. Но в действительности карьерный рост – это редкое явление для данной организации.

На рисунке 7 представлены показатели удовлетворенности персонала организацией рабочего места.

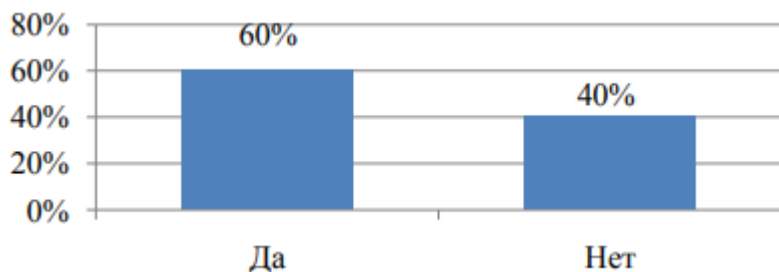


Рисунок 7 – Удовлетворенность персонала организацией рабочих мест

Данный результат говорит о том, что персонал готов к повышению квалификации, обучению и получению новых знаний в рамках своей профессии, и заинтересован в данной работе и ее продуктивности.

В целом персонал удовлетворен организацией рабочего места. Этот аспект является очень важным, так как от степени удовлетворенности зависит качество обслуживания покупателей.

Как следует из рисунка 8, удовлетворенность получаемым заработком у сотрудников достаточно низкая: практически каждый второй сотрудник не удовлетворен заработной платой. При этом также 20% не ответили на этот вопрос,

выбрав ответ «затрудняюсь ответить», что можно интерпретировать как скорее неуверенные позиции сотрудников по поводу этого вопроса. Доля же полностью удовлетворенных мала – 5%.

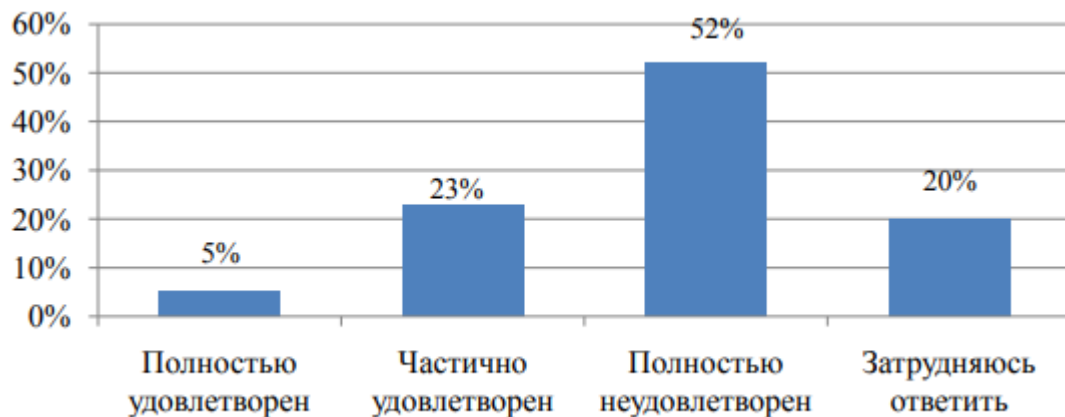


Рисунок 8 – Удовлетворенность заработной платой сотрудников ООО «Автодар»

На вопрос об имеющихся проблемах в системе управления персоналом, большинство ответили, что проблемы явно видны (рисунок 9).

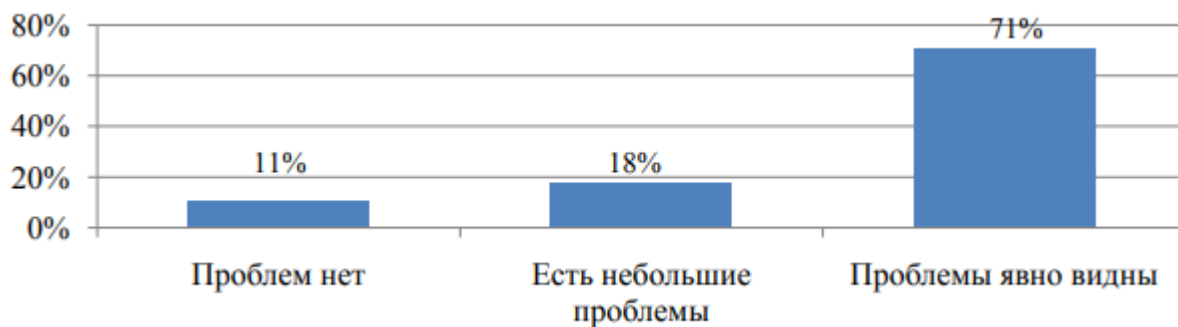


Рисунок 9 – Наличие проблем в управлении

Как выяснилось, только четверть сотрудников легко прошли процедуру адаптации, остальным освоить адаптацию было сложно (рисунок 10).

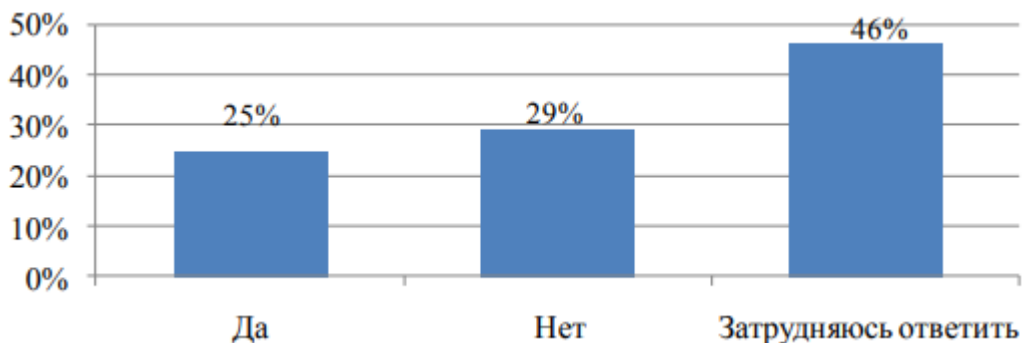


Рисунок 10 – Показатели сложности адаптации в новом коллективе в ООО «Автодар»

Итак, можно резюмировать, что отношение сотрудников к управлению кадровой политикой неудовлетворенное. Оценка кадровой политики предприятия ООО «Автодар» выявила скудный её характер и однообразность, ориентированную преимущественно на материальное стимулирование сотрудников, в то время как сотрудниками были высказаны желания ощущать большее внимание к себе и иметь более интересную работу.

Обучение и повышение квалификации сотрудников в ООО «Автодар» прошли 40 % опрошенных, 50 % желали бы пройти обучение и 10 % относятся к этому нейтрально (рисунок 11).



Рисунок 11 – Отношение сотрудников предприятия к системе обучения и повышения квалификации в ООО «Автодар»

При ответе респондентов на вопрос, интересы какой части коллектива учитываются при принятии стратегических кадровых решений, были получены результаты, отраженные на рисунке 12.

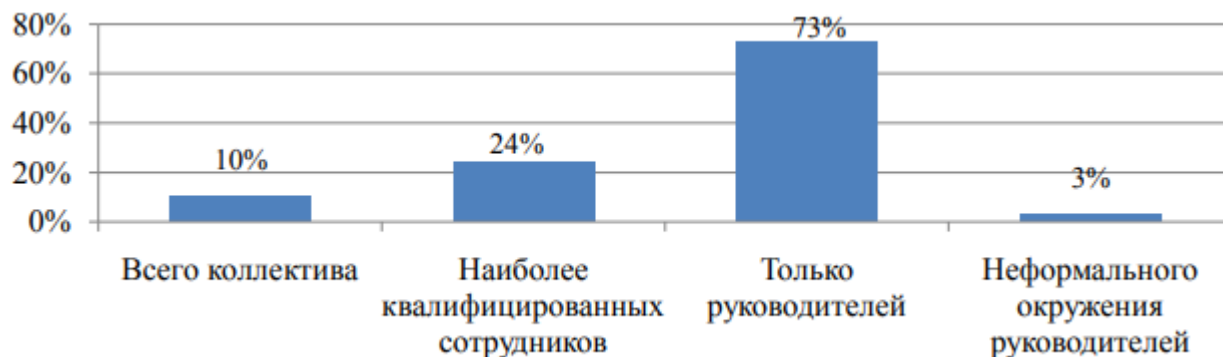


Рисунок 12 – Вовлеченность различных категорий сотрудников в процесс разработки и принятия стратегических кадровых решений

Участие в процессе стратегического кадрового планирования на предприятии принимают на практике в основном сотрудники, занимающие руководящие должности – менеджеры высшего и среднего звена (73%). 10% респондентов указали, что в процесс вовлечены сотрудники всего коллектива. Это является нецелесообразным, так как рядовые сотрудники могут донести до начальства ту или иную проблему, которая потребует стратегического кадрового решения.

По мнению сотрудников в ООО «Автодар» выделяется два главных метода воздействия на персонал – экономическое стимулирование, экономические санкции, административный контроль (рисунок 13).

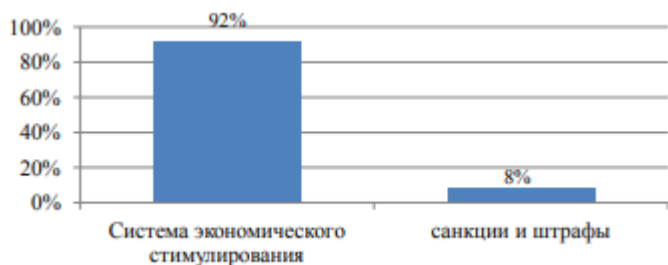


Рисунок 13 – Наиболее действенные рычаги воздействия на коллектив при реализации кадровой стратегии

По мнению 92% опрошенных, самым действенным рычагом воздействия является система экономического стимулирования.

Стратегические решения по кадрам всегда тесно связаны с финансовыми затратами на персонал. Финансовые вложения в данный ресурс является неотъемлемой частью развития трудового коллектива. Предприятия вынуждены ежегодно увеличивать затраты на персонал, ожидая большей отдачи от него. Респонденты в проведенном опросе высказались в пользу соразмерных трат на сотрудников с вложениями в другие ресурсы предприятия – 27% (рисунок 14).



Рисунок 14 – Доля затрат на развитие персонала в общей структуре затрат

Однако, 73% респондентов, считают, что нецелесообразно экономить на затратах на персонал. Они считают, что персонал – это главный ресурс организации, который и приносит дополнительный доход, а, следовательно, экономия на развитии кадрового потенциала неизбежно приведет к падению объема продаж и снижению прибыли.

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

На предприятии применяются следующие виды переподготовки персонала:

- официальное обучение на рабочем месте (наставник) – 17%;
- неофициальное обучение коллегами (руководителем) на рабочем месте – 60%;
- курсы на предприятии в специально отведенном помещении – 16%;
- повышение квалификации в учреждениях профессионального образования – 7%.

Исходя из проведенного в ООО «Автодар» исследования, руководству предприятия необходимо обратить внимание на следующие недостатки в формировании кадровой стратегии по направлению развития персонала:

- отсутствует материальное стимулирование развития персонала;

- повышение квалификации, обучение персонала не приносит с собой никаких существенных изменений в оплате труда либо карьерном росте сотрудников предприятия;
- преобладание на предприятии только внутрипроизводственного обучения сотрудников;
- неудовлетворенность сотрудников процессом управления;
- недостаточное финансирование обучения специалистов предприятия;
- персонал не участвует в разработке и реализации решений;
- использование кадровой стратегии как вспомогательной для организационной;
- отсутствуют стандартизированные процессы подбора и развития сотрудников, адекватных потребностям и целям компании;
- не отлажена схема взаимодействия руководителей и других сотрудников, сложности во взаимоотношениях.

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

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «АВТОДАР»

3.1 Рекомендации по совершенствованию технологий формирования и развития кадровой стратегии ООО «Автодар»

По итогам проведенного анализа реализации кадровой политики в ООО «Автодар» в настоящее время компании необходимо:

- а) разработать эффективную кадровую стратегию;
- б) наладить финансирование на обеспечение и развитие персонала;
- в) обеспечить участие всех сотрудников компании в разработке решений;
- г) использовать кадровую стратегию в качестве основополагающей стратегии компании, нацеленной на эффективную работу и достижение результатов;
- д) стандартизировать процессы подбора, отбора и развития сотрудников;
- е) наладить систему обучения и повышения квалификации.

В целях формирования эффективной кадровой стратегии необходимо совместить кадровую стратегию сокращения издержек (существующую в настоящее время в ООО «Автодар») и стратегию развития персонала, на которую выделяется недостаточно финансовых средств.

В связи с этим, предлагаются следующие мероприятия:

- в целях экономии денежных средств ООО «Автодар» необходимо пересмотреть политику материального стимулирования, в частности: сократить размер надбавок, но увеличить премии за перевыполнение плана, это стимулирует работать сотрудников на результат, так же необходимо выделять ограниченное число бесплатных путевок,
- сделать упор на нематериальном стимулировании сотрудников;
- сократить представительские, управленческие расходы;

В тоже время не стоит экономить на расходах по социально-культурным направлениям, так как это повышает лояльность сотрудника к предприятию, дает почувствовать себя частью предприятия.

Также необходимо отметить, что ранее были выявлены недостатки в управлении, а именно недостаточное участие персонала в разработке решений.

Одной из важнейших проблем, решаемых при помощи эффективной кадровой стратегии является формирование оптимального управленческого аппарата организации. В основе этого процесса лежит всесторонний анализ и прогноз общей численности, структуры, состава работников, позволяющий определить перспективную и текущую потребность в кадрах. В связи с этим необходимо

обеспечить:

- а) обеспечение периодического обучение персонала в связи с постоянным развитием и ростом предприятия;
- б) привлечение широких слоев рядовых работников к участию в управлении организацией.

Предлагается внедрить в процесс принятия решения систему разработки проектных решений.

Для реализации предложенной системы в ООО «Автодар» необходим квалифицированный руководитель проектов.

Таким образом, для более эффективной работы ООО «Автодар» предлагается не полностью заменить линейно-функциональную структуру на матричную, а лишь частично, используя отдельные элементы матричного подхода, когда это будет необходимо, т.е. когда будет реализовывать какой-либо проект.

Для экономии средств в условиях кризиса, а также для формирования лучших взаимоотношений между руководством и остальными сотрудниками предлагается усовершенствовать нематериальные методы стимулирования.

Для удовлетворения высших потребностей руководству ООО «Автодар» необходимо использовать следующие рекомендации:

а) социальные потребности:

1) руководитель ООО «Автодар» должен проводить с подчинёнными периодические общие совещания:

2) не стараться разрушить неформальные группы, если они не наносят организации ущерба;

3) создавать условия для социальной активности работников ООО

«Автодар» вне её рамок (участи в корпоративных конкурсах, организация выставок и дней открытых дверей в автосалонах);

б) потребности в уважении:

- 1) руководитель ООО «Автодар» должен предлагать подчинённым содержательную работу;
- 2) обеспечивать им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;
- 3) оценивать и поощрять каждый достигнутый подчинёнными результат;
- 4) привлекать подчинённых к формулировке целей и выработке решений;
- 5) продвигать подчинённых по служебной лестнице, даже если это незначительные продвижения;
- 6) обеспечивать обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности, в особенности это касается специалистов в области продаж и сервиса, так как у них самые низкие показатели результатов аттестации; в) потребности в самовыражении:

- 1) руководитель ООО «Автодар» должен обеспечивать подчинённым возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;
- 2) давать подчинённым сложную и важную работу, планировать их деятельность так, что бы работа требовала от сотрудников полной отдачи;
- 3) поощрять и развивать у подчинённых творческие способности.

Необходимо сократить расходы на материальное стимулирование, в частности, временно приостановить расходы на ежемесячное премирование, оставить только ежеквартальные премии, данное мероприятие позволит сократить расходы на 800 тыс. руб. в год

Также необходимо сократить расходы на выездные культурные мероприятия, управленческие расходы, необходимо экономить на некоторых канцелярских и офисных принадлежностях, электроэнергии.

Применение данных мероприятий позволит сократить расходы на 565 тыс. руб.

Еще одним вариантом экономии денежных средств может служить неполный рабочий день, либо неделя.

Таким образом, экономия составит половину затрат на заработную плату данных работников.

В сложившейся ситуации, необходимо рекомендовать введение неполного рабочего дня для работников, которые не участвуют в непосредственной продаже товаров, оказании услуг, а также среднего управленческого звена, так как их заработная плата колеблется от 20 до 35 тыс. руб.

То есть, применяя данное мероприятие, перевод 9 управленцев на неполный рабочий день (неделю) позволит сократить издержки на персонал.

Также, будет наблюдаться положительный социальный эффект, т.к. будут сохранены рабочие места.

Для решения такой проблемы, как стандартизация процессов подбора, отбора и развития сотрудников в ООО «Автодар» должны быть разработаны следующие документы: программа проведения оценки трудового потенциала, программа организации системы планирования кадров и их движения, программа развития кадров, положение о кадровом резерве, положение о системе стимулирования.

Реализацию мероприятий, предусмотренных документами кадровой стратегии, осуществляют руководитель и менеджер по персоналу, а также сотрудники предприятия, участие которых предусмотрено программами кадровой стратегии.

3.2 Экономическая оценка проекта

Разработанный пакет программ позволяет решать задачи кадровой стратегии, выявленные в процессе анализа кадровой политики ООО «Автодар».

В 2019 году ожидается достижение следующих результатов в ООО «Автодар»:

- разработка всей необходимой документацию по обеспечению кадровой работы на предприятии;
- сформировать персональные пакеты документов для 76% сотрудников;
- реализовать 20-25 мероприятий, предусмотренные программами кадровой стратегии.
- уменьшение периода адаптации новых сотрудников - с 4,5 до 2 месяцев.

Таким образом, благодаря реализации сформированной кадровой стратегии в ООО «Автодар» удастся создать полноценную кадровую службу на предприятии,

обеспечить ее всей необходимой документацией для организации кадровой работы на основе стратегического подхода. Более того, анализ ожидаемых изменений трудовых процессов на предприятии отражает их положительную тенденцию уже на первоначальном этапе работы кадровой службы. Принимая во внимание позитивное восприятие административной инициативы в области управления персоналом сотрудниками, можно сказать, что начальный этап реализации кадровой стратегии должен быть успешным (таблица 9).

Таблица 9 – Результаты внедрения кадровой стратегии ООО «Автодар» на 2019 год

Показатель (мероприятие)	Ожидаемый результат
Продуктивность труда	Больше на 10,62 %
Рост среднемесячной величина выплат на одного сотрудника	Больше на 9,18 %
Использование трудового потенциала	Рост у 3,51% работников
Удовлетворенности психологическим климатом на предприятии	Больше на 11,10 %
Количество сотрудников, повысивших квалификацию	63,64 %
Количество сотрудников прошедших обучение	100 %
Разработка всей необходимой документацию по обеспечению кадровой работы на предприятии	100 %

Сформировать персональные пакеты документов

Для 76 % сотрудников

Реализация мероприятий, предусмотренные 20-25 мероприятий

программами кадровой стратегии

Период адаптации новых сотрудников

Уменьшение до 2
месяцев

Предложенный подход организации кадровой работы в рамках единой стратегии, формирование полной необходимой методологической базы для построения и реализации кадровой стратегии, ее практическая разработка позволят ООО «Автодар» существенно повысить эффективность его деятельности и конкурентоспособность, реализовать цели общего стратегического развития, а работникам добиться увеличения благосостояния и профессиональной удовлетворенности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания работы были сделаны следующие выводы.

Рассмотрено следующее определение кадровой стратегии: разработанная руководством компании приоритетная, качественно определенная направленность воздействий, нужных для реализации долгосрочных целей по формированию компетентного, ответственного и целостного коллектива, при учете стратегических задач компании и ее ресурсного потенциала. Кадровая стратегия – это основа работы компании, координации ее конкретных направлений.

Разработка кадровой стратегии состоит в том, чтобы поставленные цели организации не противоречили друг другу в рамках общего проекта. Кроме этого, надо следить за тем, чтобы функции отдела кадров дополняли друг друга, например, системы заработной платы и поощрения должны составлять единое целое с планами обучения и развития карьеры. Важнейшее условие успешного

развития кадровой стратегии – профессиональное развитие человеческих ресурсов, который представляет собой комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы.

Анализ деятельности ООО «Автодар» показал, что компания уверенно заняла свою нишу в отрасли, обладает стабильностью в направлениях своей деятельности, имеет положительные показатели развития финансовой и хозяйственной деятельности.

Анализ кадровой составляющей предприятия имеет в целом положительные характеристики.

Предприятие имеет достаточно мощный потенциал и большие возможности, благодаря молодому персоналу, который предрасположен к обучению и повышению квалификации. Но финансовый кризис внёс существенные коррективы в формирование кадровой стратегии, поэтому происходит экономия финансирования в области обучения персонала.

Для формирования эффективной стратегии необходимо совместить кадровую стратегию сокращения издержек (существующую в настоящее время в ООО «Автодар») и стратегию развития персонала, на которую выделяется недостаточно финансовых средств.

Предлагается внедрить в процесс принятия решения систему разработки проектных решений. Именно высококвалифицированные работники являются ключевым фактором конкурентоспособности ООО «Автодар». Благодаря системе проектных решений, в процессе разработки управленческого решения будет задействовано максимальное число сотрудников ООО «Автодар». Для экономии средств в условиях кризиса, а также для формирования лучших взаимоотношений между руководством и остальными сотрудниками предлагается усовершенствовать нематериальные методы стимулирования.

Для решения такой проблемы, как стандартизация процессов подбора, отбора и развития сотрудников в ООО «Автодар» должны быть разработаны следующие документы: программа проведения оценки трудового потенциала, программа организации системы планирования кадров и их движения, программа развития кадров, положение о кадровом резерве, положение о системе стимулирования.

Благодаря реализации сформированной кадровой стратегии в ООО «Автодар» удастся создать полноценную кадровую службу на предприятии, обеспечить ее всей необходимой документацией для организации кадровой работы на основе стратегического подхода. Более того, анализ ожидаемых изменений трудовых процессов на предприятии отражает их положительную тенденцию уже на первоначальном этапе работы кадровой службы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алимбеков Т.А. Формирование и реализация стратегии управления персоналом // Справочник по управлению персоналом. 2016. № 38. С. 183-187.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
3. Базаров Т.Ю. Психология управление персоналом: теория и практика. М.: Юрайт, 2017. 381 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник / Т.Ю. Базаров. - М.: Academia, 2017. - 32 с.
5. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2015. № 4 (16). С.118-122.
6. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. М.: Проспект, 2016. 288 с.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 96 с.
8. Генкин Б.М., Никитина И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник. М: Инфра-М, 2017. 464 с.
9. Герасюта Е.В. Проблемы реализации кадровой политики на коммерческом предприятии // Психология, социология и педагогика. 2015. № 3. С. 20-22
10. Гусарова М.С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 6 (18). С. 65-79.
11. Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации: учебное пособие. Краснодар: КИМПМ, 2016. 266с.
12. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2018. - 352 с.
13. Димитрюк А.А. Роль личности руководителя в реализации успешной кадровой политики // Novainfo.ru. 2016. Т.1, № 55. С. 185-188.

14. Дуракова И.Б., Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра – М, 2017. 300с.
15. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с.
16. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016.- 543с.
17. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Уч. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 400 с.
18. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 2016. 453 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Уч. / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: Риор, 2017. - 736 с.
20. Кинг. У., Клиланд. Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М. – Прогресс, 2016. – 350 с.
21. Корчагина А.С., Клочкова М.С. Управление персоналом. М.: Научная книга, 2017. 280 с.
22. Кузнецов Д.А. Управление персоналом организации. Его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения // Лидерство и менеджмент. 2016. Т. 3, № 3. С. 159-170.
23. Лыжина А.В., Воронин Б.А. Формирование и реализация кадровой политики // Молодежь и наука. 2016. № 5. С. 243
24. Минева, О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: Учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова . - М.: Инфра-М, 2017. - 539 с.
25. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – 2-е издание, переработанное и дополненное. М.: Альфа- Пресс, 2016. 944 с.
26. Ойвенталь А.В. Реализация кадровой стратегии организации // Проблемы теории и практики управления. 2017. №4. С. 61– 63.
27. Сарасеко Е.С. Крючков А.А. Мотивационная система реализации кадровой политики предприятия // Факторы успеха. 2017. № 1. С.33-37.
28. Управление персоналом организации: Практикум: Учебное пособие / Под ред. Кибанова А.Я.. - М.: Инфра-М, 2017. - 36 с.
29. Фёдорова, Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 190 с.
30. Чижевская Е.Л. Реализация кадровой политики в условиях отраслевой компании // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1/2. С.1156-1159.

31. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 1142 с.
32. Шаталова Н.И., Эсаулова И.А. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. М.: Инфра-М, 2016. 240с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Экономические показатели ООО» Автодар» за 2016-2018 гг.

№	Наименование	Единица измерения	Годы					
			2016	2017	2018		2017	
п/п	показателей		значения	значения	абсолютное значение	% к 2016 г.	абсолютное значение	% к 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Объем продаж товаров, шт. продукции, работ, услуг в натуральных измерителях:		90	95	105,6	100	105,2	

2	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	тыс. руб.	166000	180000	108,4	199000	110,6
3.	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	тыс. руб.	95600	103400	108,2	110490	106,9
	- всего,						
	в том числе:		90140	97080	107,7	103500	106,6
	- постоянные затраты		5460	6320	115,7	6990	110,6
	- переменные затраты						
4.	Добавленная стоимость	- « -	16150	16680	103,3	17420	104,4
5.	Основные средства	- « -	198564	209284	105,4	335179	160,1
6.	Издержки (расходы) персонал	на - « -	13368	15012	112,3	16638	110,8
7.	Затраты на заработную плату (ФЗП)	- « -	12648	14172	112,5	15588	109,9

8. Расходы на обучение	- « -	720	840	116,7	1050	125
9. Среднесписочная численность	чел.					
работников – всего,		47	52	110,7	54	103,8
в том числе:						
- руководители;		10	9	90	9	100
- специалисты;		33	38	115,1	40	105,2
- другие служащие.		4	6	150	6	100
10. Среднемесячная заработная	руб.	1054000	1181000	112,1	1299000	109,9
плата – всего,						
в том числе:						
- руководители;		300000	270000	90	270000	100
- специалисты;		714000	845000	118,3	963000	114
- другие служащие.		40000	66000	165	66000	100

Приложение Б

Анкета

Исследования применяемых технологий кадровой политики на

предприятию

1. Ваш пол:

- Мужской
- Женский

1. Ваш возраст:

- До 20 лет
- От 20 до 30 лет
- От 30 до 40 лет
- От 40 до 50 лет
- От 50 до 60 лет

1. Ваша должностная категория:

- Руководитель
- Специалист
- Служащий

1. Удовлетворенность получаемым заработком:

- Полностью удовлетворен
- Частично удовлетворен
- Полностью не удовлетворен
- Затрудняюсь ответить

1. Наличие проблем в управлении, по Вашему мнению:

- Проблем нет
- Есть небольшие проблемы
- Проблемы явно видны

1. Факторы, которые привлекают Вас в работе в ООО «Автодар»:

- Достойная заработная плата

88

- Возможный карьерный рост
- Удобный график работы

- Отношения в коллективе
- Отношения с начальством
- Другое

1. Ваше отношение к возможности обучения и повышению квалификации:

- Нейтральное отношение
- Прошли обучение и повышение квалификации
- Хотели бы обучиться и повысить квалификацию

1. Удовлетворенность рабочим местом:

- Да
- Нет

1. Сложность адаптации в новом коллективе

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

1. Вовлеченность различных категорий сотрудников в процесс разработки и принятия стратегических кадровых решений:

- Вовлечен весь коллектив
- Вовлечены наиболее квалифицированные сотрудники
- Вовлечены только руководители
- Вовлечено неформальное окружение руководителей

1. Наиболее действенные рычаги воздействия на коллектив для реализации кадровой стратегии:

- Система экономического стимулирования
- Экономические санкции и штрафы
- Система административного контроля

89

1. Какие, по Вашему мнению, в ООО «Автодар» присутствуют элементы кадровой стратегии? (Открытый вопрос)

2. Как часто, по Вашему мнению, необходимо вносить обновления в кадровую стратегию и в целом в процесс стратегического кадрового планирования?

(Открытый вопрос)

3. Кто, по Вашему мнению, должен иметь представление о содержании стратегии управления персоналом? (Открытый вопрос)
4. Доля затрат на развитие персонала в общей структуре затрат предприятия:

-
- Нецелесообразно экономить на затратах на персонал
 - Соразмерность вложений в кадры с вложениями в другие ресурсы
 - Персонал играет вспомогательную роль, а ведущую система управления, сбыта и предоставления услуг
 - Необходимо экономить на персонале

1. Каким образом Вы попали на работу в ООО «Автодар»? (Открытый вопрос)
2. Какие требования к Вам предъявлялись в процессе отбора на должность? (Открытый вопрос)
3. Какие виды переподготовки персонала применялись по отношению к Вам? (Открытый вопрос)

Спасибо за участие!

1. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 2016. 453 с. [↑](#)
2. Димитрюк А.А. Роль личности руководителя в реализации успешной кадровой политики // Novainfo.ru. 2016. Т.1, № 55. С. 185-188. [↑](#)
3. Корчагина А.С., Клочкова М.С. Управление персоналом. М.: Научная книга, 2017. 280 с. [↑](#)
4. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Уч. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 400 с. [↑](#)
5. Кузнецов Д.А. Управление персоналом организации. Его сущность, основные проблемы и новые подходы их решения // Лидерство и менеджмент. 2016. Т. 3, № 3. С. 159-170. [↑](#)

6. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 1142 с. [↑](#)
7. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – 3-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016.- 543с. [↑](#)
8. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2018. - 352 с. [↑](#)
9. Гусарова М.С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 6 (18). С. 65-79. [↑](#)
10. Генкин Б.М., Никитина И.А. Управление человеческими ресурсами: учебник. М: Инфра-М, 2017. 464 с. [↑](#)
11. Дейнека А.В. Стратегия управления персоналом организации: учебное пособие. Краснодар: КИМПМ, 2016. 266с. [↑](#)
12. Базаров Т.Ю. Психология управление персоналом: теория и практика. М.: Юрайт, 2017. 381 с. [↑](#)
13. Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – 2-е издание, переработанное и дополненное. М.: Альфа- Пресс, 2016. 944 с. [↑](#)
14. Шаталова Н.И., Эсаулова И.А. Управление персоналом в России: история и современность. Монография. М.: Инфра-М, 2016. 240с. [↑](#)
15. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2015. № 4 (16). С.118-122. [↑](#)