

На правах рукописи

Кощеева Анна Игоревна

***Формирование эффективной кадровой стратегии
промышленного предприятия***

*Специальность: 08.00.05. Экономика и управление народным
хозяйством (экономика труда)*

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

д.э.н., профессор

В.В. Матвеев

Ижевск 2006г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические основы формирования кадровой стратегии предприятия.....	9
1.1. Роль кадровой стратегии предприятия в общей системе стратегического управления.....	9
1.2. Задачи управления, реализуемые в ходе осуществления кадровой стратегии.....	21
1.3. Методология решения задач кадровой стратегии	31
2. Методика построения кадровой стратегии промышленного предприятия	59
2.1. Основные подходы разработки кадровой стратегии предприятия.....	59
2.2. Особенности кадровых стратегий в зависимости от характеристик предприятий.....	73
2.3. Формирование системы показателей оценки эффективности кадровой стратегии.....	81
2.4. Анализ эволюции управления персоналом предприятий региона.....	93
3. Разработка кадровой стратегии предприятия.....	114
3.1. Положение предприятия на рынке полиграфических услуг и стратегия его развития.....	114
3.2. Задачи кадровой стратегии предприятия и его кадровой политики.....	126
3.3. Разработка плана реализации кадровой стратегии предприятия.....	150
3.4. Прогнозная оценка эффективности кадровой стратегии предприятия...	170
Заключение.....	181
Список литературы.....	187
Приложения	197

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования: Современные экономические отношения характеризуются повсеместным признанием персонала как главного ресурса развития предприятия. Это объясняется тем, что только персонал обладает наиболее значимым в настоящее время потенциалом к внедрению инноваций, созданию новых товаров и способов их продвижения на рынке. В таком случае, именно персонал во многом определяет не только современную конкурентную позицию предприятия, но и влияет на реализацию общей стратегии его развития. Учитывая это, трудно переоценить важность эффективного управления персоналом.

Однако, управление персоналом является наиболее сложным направлением менеджмента. Руководители предприятия должны строить свои отношения с работниками на основе долгосрочного партнерства, социальной ответственности, ориентира на профессиональное и личностное развитие сотрудников. Все это требует взвешенного, продуманного и грамотного управленческого воздействия, предвидение путей развития предприятия. В силу различных причин, отечественная практика управления персоналом не обладает достаточным опытом в данной сфере. Поэтому научная проработка вопросов эффективного управления персоналом в сформировавшихся условиях становится особенно актуальной. Современный менеджмент располагает инструментом, действенность которого не вызывает сомнений, - стратегическое планирование, который еще не получил широкого использования в управлении персоналом. Это объясняется как дефицитом апробированных методик разработки кадровых стратегий, так и отсутствием опыта их применения на предприятиях. В то же самое время, разработка кадровой стратегии и последующая систематическая ее реализация позволят предприятию повысить эффективность использования своего трудового потенциала, соответственно, более полно реализовать конкурентные преимущества, а в долгосрочной перспективе – станут фактором ускорения экономического развития.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда): 8.17 – «Управление персоналом и человеческими ресурсами как условие роста эффективности экономики труда – цели, функции, методы, принципы, эволюция подходов, кадровая политика и стратегия».

Степень научной разработанности проблемы.

Впервые, внимание научному управлению трудом уделил Ф. Тейлор, ставший основоположником школы «научной организации труда». Его начинания были продолжены Г. Грантом. В 20-е годы XX века А. Файолем были выделены общие принципы управления персоналом: вознаграждение, справедливость, постоянство состава персонала, подчинение частных интересов общему, единение персонала. Эти открытия послужили мощным толчком для становления различных школ и подходов. Значительный вклад в развитие вопросов управления труда внесли Г. Беккер, Я. Минсер, Т. Шульца.

В настоящее время, управление персоналом представляет собой активно развивающийся научный блок, привлекающий внимание большого количества ученых, таких как П. Гелбрейт, И. Деламотт и Ш. Такезава, Дж. Дуглас, С. Клейн, Г. Круден и А. Шерман, Ф. Натансон, Д. Хант и Э Шейн.

Вопросами непосредственно стратегического управления персоналом занимаются Ж. Баярд и М. Лендник-Хэл, Г. Цедек и О. Кабсио, Дж. Райт и Б. Снелл.

Наибольший вклад в становление и развитие отечественной школы экономики труда внесли такие ученые как С.Г. Струмилин, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Я.И. Гомберг, Н.А. Иванов и другие.

В настоящее время вопросами эффективности управления персоналом занимаются П.В. Журавлев, Т.Ю. Базаров, Б.М. Генкин, Б.Л. Еремин Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, М.Н. Кулапов, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, Ю.С. Перовошиков, С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко, С.А. Сухарев.

Разработке стратегического управления персоналом уделяют внимание такие ученые как И.В. Бизюкова, В.А. Дятлов, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, Р. Марр, Е.В. Охотский, В.К. Потемкин В.В. Травин.

Объектом исследования является промышленное предприятие, функционирующее на региональном рынке.

Предмет исследования – управление персоналом предприятия.

Цель диссертационного исследования: формирование эффективной кадровой стратегии промышленного предприятия.

В соответствии с целью данной работы нами были определены следующие **задачи:**

- определение роли кадровой стратегии в эффективном управлении коммерческим предприятием;
- изучение современных подходов к разработке кадровой стратегии предприятия, ее содержания и задач, систематизация подходов и формирование комплексной методики разработки кадровой стратегии;
- формирование системы критериев оценки эффективности кадровой стратегии предприятия;
- определение особенностей кадровых стратегий предприятий в зависимости от их специализации, конкурентной позиции и масштаба предприятия;
- определение особенностей управления персоналом предприятий в регионе и состояния его рынка труда;
- изучение объекта исследования: его специализации, величины, конкурентной позиции, величины трудового потенциала, общей стратегии развития предприятия;
- разработка кадровой стратегии предприятия и планирование ее реализации;
- оценка эффективности кадровой стратегии объекта исследования.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют положения экономики труда и управления персоналом; труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам стратегического управления, кадровых стратегий, решения задач кадровых стратегий, развития трудового потенциала предприятия; методические наработки в сфере оценки трудового потенциала работника и предприятия, планирования потребности в кадрах, проектирования

систем стимулирования труда, формирования систем развития персонала предприятия, оценки эффективности мероприятий в области управления персоналом.

Работа основывается на методах системного, структурного, статистического и экономического анализа, логического моделирования, экспертных оценок.

Эмпирическую базу исследования составили данные государственной статистической отчетности, аналитические материалы Государственного комитета Удмуртской Республики по труду, Министерства социальной защиты населения Удмуртской Республики, информация предприятий Удмуртии, результаты проведения опросов, анкетирований, замеров параметров и характеристик персонала исследуемого предприятия, данные его оперативного управленческого учета, внутренняя нормативная база предприятия.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в следующем:

- обоснованы основные этапы разработки кадровой стратегии;
- уточнен и систематизирован комплекс задач кадровой стратегии предприятия;
- разработана система критериев оценки эффективности кадровой стратегии предприятия;
- определены особенности кадровых стратегий в зависимости от характеристик предприятия;
- доказана целесообразность использования целевых программ как инструмента реализации кадровой стратегии предприятия.

Практическая значимость диссертационного исследования. В рамках диссертационного исследования разработана кадровая стратегия промышленного предприятия. Материалы диссертации являются актуальными и практически применимыми для коммерческих предприятий как источник методологической базы разработки кадровой стратегии и как пример ее реализации на конкретном объекте исследования. Теоретические и методологические материалы работы могут быть использованы

преподавателями вузов при подготовке лекций по курсам «Управление персоналом» и «Стратегическое управление».

Апробация результатов исследования. Материалы теоретической и методологической части работы докладывались на II Международной научно-практической конференции «Основные направления повышения эффективности экономики, управления и качества подготовки специалистов» (Пенза, 2004 г.) Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2004» (Москва, 2004 г.). Материалы практической части исследования докладывались и обсуждались на семинаре «Перспективы развития отечественной упаковочной отрасли», организованном Торгово-Промышленной Палатой УР и Российским некоммерческим партнерством «Упаковочные инициативы» (Ижевск, 2005 г.). Практические мероприятия, предложенные в работе, были реализованы на базе ЗАО ПК «Парадигма».

Структура и объем диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка литературы, приложений. Содержание работы изложено на 185 страницах, включает 7 рисунков и 18 таблиц.

Во введении обосновывается актуальность темы, определяются цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, отображается научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе - «Теоретические основы формирования кадровой стратегии предприятия» рассмотрен понятийный аппарат исследования, дано определение кадровой стратегии. Осуществлен анализ современных подходов к организации управления персоналом на предприятиях, позволивший сделать вывод, что формирование кадровой стратегии в настоящее время является наиболее прогрессивным подходом в данной области. В данной части работы обоснованы этапы разработки кадровой стратегии предприятия, систематизирован общий перечень ее задач.

Вторая глава - «Методика построения кадровой стратегии промышленного предприятия». Здесь последовательно рассмотрены следующие этапы: определение ключевых установок, ориентиров и

ограничений кадровой стратегии предприятия, процесс разработки кадровой стратегии на уровне стратегического управления (целей), тактического управления (задач) и оперативного управления (мероприятий). Подготовка к формированию кадровой стратегии промышленного предприятия потребовала изучения особенностей кадровых стратегий малых, средних и крупных предприятий, а также компаний специализирующихся на производственной деятельности и оказании услуг. Подробно изучен вопрос оценки эффективности реализации кадровой стратегии. Завершающим направлением исследования в рамках второй части работы стало изучение эволюции управления персоналом на предприятиях региона, а также современного состояния рынка труда Удмуртии.

Третья глава - «Разработка кадровой стратегии предприятия» отражает практические результаты работы. В ней приведена характеристика объекта исследования, его миссия и общая стратегия развития на ближайшие 5 лет. Далее, осуществлена разработка кадровой стратегии предприятия, представленная в работе в форме внутреннего нормативного акта. Планирование реализации кадровой стратегии осуществлено на уровне подпрограмм, регулирующих деятельность основных направлений управления персоналом предприятия: оценка текущей величины трудового потенциала предприятия; управление движением персонала; реализация профессиональных и творческих способностей работников предприятия и развитие персонала. В завершении практической части нашего исследования мы провели оценку эффективности разработанной кадровой стратегии. Полученные результаты оценки подтвердили эффективность реализованных мероприятий.

В заключении работы обобщаются результаты проведенного диссертационного исследования, формируются основные выводы.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Роль кадровой стратегии предприятия в общей системе стратегического управления

Чтобы начать рассуждения на тему кадровой стратегии, в первую очередь, необходимо четко определить, что понимается под данным термином. Понятие «кадровая стратегия» в современной научной литературе встречается достаточно редко и этому есть ряд причин: Во-первых, управление персоналом, в область которого, входит интересующий нас вопрос, как самостоятельная дисциплина зародилось в начале XX века. Таким образом, управление персоналом представляет собой молодую науку, изобилующую недостаточно изученными вопросами и направлениями. До недавнего времени общей тенденцией исследований в этой области была нацеленность на решение отдельных актуальных практических задач. С одной стороны, это положительно сказывалось на деятельности хозяйствующих субъектов, использующих современные подходы управления персоналом, но, с другой стороны, привело к тому, что вопросы общестратегического управления оставались за рамками внимания исследователей. Во-вторых, в настоящее время в теории управления персоналом не существует терминологического единства относительно ее ключевых понятий: «персонал», «кадры», «человеческие ресурсы». Дискуссия в этой сфере оживлено ведется, ученые предлагают на суд научной общественности новые видения основных категорий управления персоналом и выдвигают новые термины. Все это является свидетельством бурного развития данного научного направления и активного научного поиска. Анализируя эволюцию понятийного аппарата управления персоналом, отметим, что большой вклад в становление данного научного направления в России внесли А.К. Гастев и П.М. Кержанцев, которые использовали понятие «управление трудом». В настоящее время, наиболее

распространенным как в России, так и за рубежом является дефиниция «управление персоналом». Однако ряд авторов, например Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин придерживаются термина «управление человеческими ресурсами», считая его более современным и емким. В.Н. Чернышев, А.П. Двинин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова вводят понятие «персонал-технологии», В.В. Шербина употребляет термин «социальная инженерия». В отечественной практико-ориентированной литературе относительно рассматриваемого вида управленческой деятельности распространен термин «кадровая работа», который И.П. Марченко определяет как «совокупность логически и организационно взаимосвязанных систематических конструктивных практических действий, призванных обеспечить реализацию выдвинутых кадровой политикой целей и задач в области подготовки, отбора, перемещения кадров, включая подготовку резервов на выдвижение» [53, 14]. Многие современные ученые, отвергают понятие «кадры» как таковое, считая более приемлемым термин «персонал». Действительно, само по себе понятие «кадры» ассоциируется с опытом управления предприятиями командной экономики и воспринимается как следование устаревшим подходам. При этом, если некоторые базовые термины экономической теории, которые использовались как до, так и во время рыночных преобразований отечественной экономики просто получили новые более адекватные определения, то с термином «кадры» этого не произошло. Оставляя за скобками данную почти филологическую дискуссию, мы считаем, что выражение «кадровая стратегия» более удобно в использовании чем «стратегия в области управления персоналом предприятия». Таким образом, в рамках диссертационного исследования будем считать упомянутые выражения синонимами. Аналогичное упрощение произошло и в отношении термина «кадровая политика», который синонимичен выражению «политика предприятия в области управления персоналом». Наша позиция схожа с позицией ученых Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова П.В.Журавлевым, М.Н. Кулаповым, С.А.Сухаревым. [60, 14].

Относительно понимания термина «персонал» сложились две позиции. Согласно первой, под персоналом понимается совокупность всех человеческих ресурсов, которым обладает организация. [18, 414] Сторонники данного определения рассматривают категорию персонал с позицией его сущностного анализа. Второго подхода придерживаются авторы, ориентированные на рассмотрение практических вопросов управления. Они считают, что персонал представляет собой личный состав, учреждения, предприятия или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам. [126,365]. Приведенные определения не противоречат друг другу, но являются рассмотрением одного объекта с различных позиций. Попытку их обобщения предприняли ученые Государственного университета управления. Согласно предложенному ими определению, персонал представляет собой личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками: квалификацией, компетенциями, способностями, установками. [71,8]. В рамках данного исследования стоят цели формирования кадровой стратегии предприятия, для достижения которых важно как понимание природы персонала, так и следование практическим подходам в его управлении. По этой причине мы будем придерживаться последнего из предложенных определений персонала.

Вопросы управления персоналом также рассматриваются в отечественной науке с двух позиций: структурно-функциональной и функциональной. Первой придерживаются С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко, Н.И. Кабушкин, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин и ряд других. Согласно их видению, управление персоналом – это самостоятельная группа специалистов-менеджеров, главные цели которых – повышение творческой и производительной отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития персонала организации. Безусловно, данное мнение научно обосновано и оптимально с позиции оперативного управления, поскольку концентрирует внимание на анализе деятельности отдельного структурного подразделения предприятия. В то же самое время, область нашего исследования предполагает более широкое

рассмотрение анализируемого вопроса, в результате чего нам ближе функциональное определение, которого придерживаются Б.М. Генкин, Е.В. Маслов, Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А.Сухарев и А.Я. Кибанов. Так, Е.В. Маслов считает, что управление персоналом определяется как «системно, планомерно организованное воздействие с помощью взаимоувязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения и перераспределения рабочей силы, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников». [82, 42] Данное определение точно и подробно характеризует процессуальную сторону явления, но в то же самое время провоцирует вопрос: чем же определяются цели функционирования предприятия, для достижения которых осуществляется воздействие на рабочую силу? В таком случае, мы считаем, что дополняющим предыдущие является следующее определение: «Управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку кадровой стратегии и политики, принципов и методов управления персоналом». [123, 237]

Еще одним ключевым понятием, которому мы должны дать четкое определение является «стратегия». Содержательной и структурной формализацией понятия «стратегия» послужили работы И. Ансоффа, Д. Шендела и М. Хатетена, Д. Ирвинга и других ученых. Ведущей идеей перехода от общепринятого ранее оперативного управления к стратегическому стала объективная необходимость переноса внимания с проблем и задач внутрифирменного управления к внешней среде предприятия. В.К. Потемкин придерживается следующего определения стратегии – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты, проблемы и ресурсы для достижения основной цели. Она формирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения. [102, 10]

Обобщая полученные результаты мы формулируем следующее определение кадровой стратегии, которого будем придерживаться в дальнейшем: «Кадровая стратегия – это генеральная программа действий по организации воздействия на процесс формирования, распределения и развития персонала с помощью взаимоувязанных организационно-экономических и социальных мер в целях обеспечения реализации общей стратегии предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников».

Следует отметить, что и в отношении к кадровой стратегии можно выделить два различных сформировавшихся подхода: узкий и широкий. Согласно первому, кадровая стратегия понимается как деятельность по обеспечению предприятия кадрами (в требуемом количестве, соответствующие организационной структуре компании, необходимой квалификации, заданной параметрами рабочих мест) и заключается в организации поиска, найма и движения сотрудников. В частности, данной трактовки придерживаются Р. Марр, Г. Шмидт, Е.В. Охотский, И.В. Бизюкова. [22, 34; 97, 14] Приведенное определение изначально предполагает то, что работа с персоналом является сугубо вспомогательной, второстепенной, имеющей подчиненный характер.

На наш взгляд, современные условия хозяйствования требуют более глубокого подхода к организации управления персоналом как ключевого ресурса компании. В большей степени, этому соответствует второй подход. Проанализируем иллюстрирующие его определения: Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин считают что кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) – это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типа стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики. [18, 127]. Не конкретизируя задач управления персоналом, авторы акцентируют внимание на главнейшем принципе разработки стратегии – соответствии ее общим целям и задачам управления предприятия. Вызывает некоторое несогласие тот факт, что Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин отмечают необходимость корректировки кадровой стратегии в соответствии с положениями кадровой политики, мы же наоборот, считаем стратегию первичной по отношению к политике. Придерживается

широкой трактовки кадровой стратегии и В.К. Потемкин, П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. [103, 22; 60, 21]

Среди отечественных ученых, достаточно распространено и следующее видение терминологического аппарата: под стратегией как таковой подразумевается наличие общих целей управления предприятием и единое направление по их достижению, является понятием, присущим исключительно менеджменту. В контексте же работы с персоналом, программа работ оформляется в виде кадровой политики. [60, 257; 79, 296] Таким образом «стратегия» и «политика» практически отождествляются и различие между ними определяется именно сферой управленческого воздействия. Мы считаем, что такая подмена неправомерна, так как в международной теории менеджмента существует четкое различие этих понятий: стратегия – детальный всесторонний комплексный план, а политика – общее руководство для действий, свод принципов, которых придерживается данная компания. В то же самое время, политика менее подвержена воздействию изменений внешней среды предприятия, чем стратегия.

Проблема эффективного управления персоналом как основным ресурсом предприятия вышла на первый план не более чем как 100 лет назад. Исследователи признают, что отправной точкой процесса оптимизации управления персоналом стало начало специализации в области научного управления. Как пишут в своей книге "Кадровое управление" Г. Круден и А. Шерман: "На рубеже 1900-х годов функции управления персоналом, которые были ограничены, главным образом, наймом и учетом использования рабочего времени, возглавлялись самим руководителем и являлись частью его основной работы". [76, 23] В начале XX века происходит распространение аналитических методов управления персоналом. Необходимость научного использования организационно-экономических методов диктовалась общим повышением уровня развития массового производства. На предприятиях в обрабатывающей и электротехнической промышленности, в транспортном машиностроении осуществлялись мероприятия по рационализации использования труда, анализу приемов и методов работы с установлением их оптимального сочетания, тщательному контролю издержек производства, применению систем оплаты,

ориентированных на лучших по выработке исполнителей. Передовые методы организации и стимулирования труда переносились на работу служащих контор и банков, и многим позже – на работников сферы услуг. Содержание поисков менеджмента в передовых компаниях наиболее отчетливо отразилось в работах исследователей, традиционно причисляемых к теоретической школе тейлоризма, "научного управления". Логическое завершение "научная организация труда" получает в "фордизме" — на предприятиях массового конвейерного производства — когда за счет рациональной организации труда, централизации руководства были достигнуты высокие результаты в повышении выработки и интенсификации трудового процесса.

История развития управления персоналом отражает постепенное введение в круг интересов исследователей все новые и новые аспекты осуществления эффективной трудовой деятельности. С начала 80-х гг. среди руководителей организаций стало распространяться понимание того, что переход к новому типу экономического развития неотделим от качественного совершенствования всей системы управления трудом. Авторитетные специалисты И. Деламотт и Ш.Такезава в обобщающих материалах Международной организации труда указывают, что "многие ранее приемлемые технические, организационные, социальные решения стали проявлять дисфункциональные симптомы. На основании этого был сделан вывод о том, что одной из наиболее важных потенциальных областей руководства является сам труд". Иными словами, хозяйственное мышление широкого круга руководителей отразило тот факт, что управление персоналом является фактором эффективности организации, важность которого постоянно возрастает. [60, 43] В получивших широкую известность высказываниях руководителей крупнейших мировых компаний (таких как "IBM", "Toyota", "Sony", "Volvo", "Siemens") о том, что люди — "наиболее ценный ресурс фирмы" и "главный источник производительности", звучит признанием человека главной производительной силой общества.

Для того, что бы понять, каким образом теория и практика управления персоналом двигалась к осознанию необходимости комплексного управления на основе единой кадровой стратегии, обратимся к таблице 1.

Ретроспектива развития управления персоналом предприятия

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управл-ской деятельности
До 1900г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Дисциплинарные системы
1900-1910гг.	Безопасность и "благополучие" персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Программы безопасности, организации труда
1910-1920гг.	Задачи повышения эффективности труда	Повышение зарплат на основе роста производительности	Мотивация и обучение, стимулирование производи-ти
1920-1930гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Психологические тесты, опросы, учет предложений работников
1930-1940гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание противоречий между работниками и работодателями	Программы взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950гг.	Экономич. гарантии и соц. поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Программы пенсионного обеспечения
1950-1960гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации
1960-1970гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980гг.	Перемена труда	Соответствие работы росту способностей, устранение монотонности в работе	Чередование работ, объединение задач, коллективные формы организац. труда
1980-1990гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы

Продолжение табл. 1

1990 по наст. время	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое планирование человеческих ресурсов, расширение гарантий занятости, программы переподготовки, гибкие формы вознаграждений, участие в доходах.
---------------------	---	---	---

Рассматривая достижения в данной сфере за последние десятилетия, отметим научные течения, которые, на наш взгляд, представляют наибольший интерес. Их хронологический анализ позволит нам глубже понять процесс эволюции управления персоналом на пути к формированию комплексного стратегического управления, аналитически обосновать необходимость построения кадровой стратегии каждого отдельного предприятия.

Бесспорно, одно из ценнейших достижений принадлежит школе "системной эмпирики". Ее научный метод основан на анализе и систематизации результатов обследования передовых организаций, успешно интегрирующихся в современных условиях ведения бизнеса. Примером работы этой школы может служить принципы системной модели "7-С", разработанной консультационной фирмой "MacKinzy": стратегия, стиль руководства, состав кадров, сумма навыков, совместные ценности, структуры и системы. Выдвинутая модель, несмотря на простоту своей конструкции, наиболее емко и последовательно охватывает все ключевые точки управленческого воздействия. Это позволяет создать комплексную систему управления, интегрированную во все сферы хозяйствования предприятия, что гарантирует ее высокую эффективность.

Следующим подходом, имевшим большое значение в развитии управления персоналом и формировании кадровых стратегий, стали работы Гелбрейта и Натансона. Они впервые признали необходимость согласования между собой стратегии управления персоналом и стратегии предпринимательства в целом. При этом они исходили из четырех основных стратегических субфункций управления человеческими ресурсами: подбор персонала, оценка персонала, вознаграждение и развитие персонала. Эти основные положения в последствии

переняли многие авторы. Подобную классификацию (дополненную некоторыми субфункциями) будем использовать и мы в практической части исследования. Выдвинутые гипотезы нашли свое развитие в трудах таких ученых как Ж. Баярд [1, 45] и Г. Лендник-Хэл [6, 9]. Они доказывают необходимость как внешней, так и внутренней настройки кадровой стратегии. Под "внешней настройкой" понимается приведение в соответствие стратегии управления и уровня развития организации. "Внутренняя настройка" при этом есть выравнивание различных компонентов кадровой стратегии на основе их взаимной поддержки. Их подход был подвергнут критике ввиду его излишней механистичности, однако оживил научные искания в обозначенной сфере.

В результате, Цедек и Кабсио стали рассматривать проблематику менеджмента персонала как часть открытой системы. Они выдвинули тезис о том, что исследования не могут быть признаны теоретически удовлетворительными, когда они не устанавливают перспектив организационных связей. [4, 36] Все эти положения будут использоваться нами в качестве принципов формирования кадровой стратегии и ее апробации.

Посредством применения теории открытых систем удалось добиться интеграции предпринимательской стратегии и кадровой, на базе чего ученые Райт и Снелл описали открытую модель кадровой стратегии и развитие ее перспектив. Вводная информация в системе состоит из знаний, навыков, способностей, других признаков индивидуумов в организации, и в целом называется компетенцией. Конечное применение этой системы видится в способе поведения индивидуума в организации. Результатом системы будут состояние персонала предприятия и достижение результатов: продуктов или услуг, произведенных организацией. Внутри этой модели различаются две основополагающие задачи системы управления: менеджмент системной компетенции и менеджмент поведения (отношений). [4, 42]

Данный подход имеет существенный недостаток, а именно: сложность его применения на практике, тем не менее, логические конструкции его верны и полезны для руководителя предприятия, поскольку позволяет ему полно и

целостно представить процессы использования трудовых ресурсов, более полно и всесторонне анализировать процесс управления персоналом.

Общей тенденцией, отчетливо прослеживающейся в настоящее время, является тот факт, что современные ученые уделяют большое внимание аналитической обоснованности решений в сфере управления персоналом. С этим связано расширение практики привлечения ведущих теоретиков к прикладным разработкам.

К настоящему времени на Западе по существу оформилась школа "управления человеческими ресурсами". Построение моделей управления этой школы основывается на системном подходе. Делаются попытки синтезировать новые современные требования к управлению персоналом и выделить ключевые стратегические установки его дальнейшего совершенствования. В работах ее представителей (Дж. Дуглас, С. Клейн, Д. Хант и др.) признавались изменения, происходящие в человеческих ресурсах под воздействием научно-технической революции и внешних по отношению к трудовой деятельности условий. Приверженцы этой школы считают, что для достижения организационной эффективности, на первый план следует поставить требование комплексности в управлении, ориентацию на максимальное использование человеческих ресурсов и отлаженное функционирование системы управления этими ресурсами. При этом, внимание должно уделяться ситуационным факторам управления, внешним (давление государства и профсоюзов, рыночные условия) и внутренним (философия управления, взгляды и ожидания работников, технология). [28, 39]

Концепция "человеческих ресурсов" явилась теоретическим отражением ситуации, при которой решающим фактором конкурентноспособности во многих технологически насыщенных отраслях стали обеспеченность квалифицированным персоналом, уровень его мотивации, организационные формы и другие факторы, определяющие эффективность использования персонала. В связи с этим, во многих организациях подход к работе с персоналом, основанный на "минимизации затрат", оказался несостоятельным.

Один из авторитетных специалистов по управлению человеческими ресурсами Э. Шейн указывает на следующие функции "системного управления человеческим ресурсом":

1. Проведение анализа проблем труда, организации труда и оценки потенциальных возможностей работников; осуществление подбора, найма персонала и создание дееспособных коллективов.

2. Непосредственное руководство трудовыми процессами: оценка выполнения заданий, материальное поощрение, продвижение и перемещение персонала, планирование карьеры, обеспечение возможности повышения квалификации.

3. Совершенствование организации и управления трудовыми процессами, разработка альтернативных вариантов выполнения работ с соответствующими вознаграждениями.

4. Прогнозирование изменений в области труда, реализация программ по переподготовке персонала в случае необходимости, осуществление качественных изменений в системе управления трудом.[8, 71]

"Для того, чтобы управление было эффективным, необходима увязка этих компонентов в единую целостную систему" — отмечает Э. Шейн. Тем самым, комплексность рассматривается как важнейшее условие эффективности системы управления персоналом. Другие исследователи - Дж.Дуглас, С.Клейн, Д.Хант - позднее также указывают на интегративный характер решений по вопросам управления персоналом, на взаимосвязь как со стратегией организации, так и с ее различными функциональными составляющими. [28, 42]

Выбор способов проектирования кадровой стратегии основывается на состоянии внешней среды предприятия, что впервые было отмечено в исследованиях Н. Тичи и М. Деванна. Они разграничивают два подхода к совершенствованию управления в организации: эволюционный, который возможен при стабильности ситуационных факторов, и революционный, предпринимательский, предполагающий качественные изменения всех сторон

организации, включая организационную культуру фирмы. Они считают, что на руководителей с передовым хозяйственным мышлением ложатся задачи коренной перестройки организации, создания нового "видения" персонала фирмы и проведение в жизнь институциональных изменений. При этом данная перестройка рассматривается не как единичное разовое мероприятие, а как постоянно возобновляемый инновационный процесс, как форма поведения организации и хозяйственного мышления ее членов. Обобщая представленные подходы, мы пришли к выводу, что большинство ученых сходятся во мнении о необходимости формирования кадровых стратегий и их превосходстве по сравнению с традиционным оперативным управлением.

Современное понимание роли кадровой стратегии предприятия видится нам в обеспечении предприятия необходимым трудовым потенциалом для реализации его общей стратегии развития в условиях трансформации среды хозяйствования и социально-экономических отношений в обществе. При этом кадровая стратегия должна обеспечить не только эффективность хозяйствования предприятия, как таковую, но и эффективность использования трудового потенциала, рациональность затрат на управление персоналом и личностное развитие работников предприятия. Более подробно, роль кадровой стратегии раскрывается посредством детализации ее задач.

1.2. Задачи управления, реализуемые в ходе осуществления кадровой стратегии

Суммируя полученные ранее выводы, мы можем сформулировать собственный подход к пониманию целей кадровой стратегии предприятия в современных условиях хозяйствования. На наш взгляд, кадровая стратегия призвана обеспечить:

- реализацию общей стратегии предприятия;
- формирование трудового потенциала для развития предприятия в перспективе;

- эффективное использование трудового потенциала предприятия в процессе реализации стратегии;
- социальное развитие предприятия;
- личностное развитие работников предприятия.

Детализируем каждое из приведенных положений.

Кадровая стратегия предприятия в первую очередь должна обеспечивать реализацию его общей стратегии. Именно с этой целью она и разрабатывается как таковая, и в отличие от бессистемного подхода, гарантирует организацию работы с персоналом, таким образом, который позволяет решить каждую из провозглашенных менеджментом стратегических задач. Однако – это главная, но не единственная задача кадровой стратегии.

Второй из отмеченных нами моментов – это формирование трудового потенциала для непрерывного развития предприятия. Отметим, что под трудовым потенциалом предприятия понимается максимальная совокупная его способность решать поставленные перед ним задачи [42, 11]. Важность этого положения объясняется тем, что организация работы с персоналом должна иметь долгосрочный характер. Прием (найм), построение карьеры работника, его служебное продвижение, повышение квалификации осуществляются с учетом долгосрочной перспективы его трудовой деятельности на данном конкретном предприятии. Поэтому, стратегия развития предприятия может формироваться на год или пятилетие, в то время как кадровая стратегия должна охватывать более длительный промежуток времени. Она должна обеспечивать все текущие положения общей стратегии за период ее реализации и предвидеть, предугадывать и даже предопределять развитие общей стратегии в будущем. Если же данное требование не будет учтено, то социальное благополучие работников, формирование устойчивого коллектива и командного духа в организации становится невозможным. Таким образом, превентивное формирование трудового потенциала предприятия является обязательным условием для осуществления следующих из указанных нами ролей кадровой стратегии.

Эффективное использование трудового потенциала предприятия в процессе реализации стратегии. Это основа всего процесса реализации кадровой стратегии. Если в соответствии с положениями общей стратегии предприятия выдвинуты амбициозные цели и предприятие сформировало штат высококвалифицированных специалистов, обладающих требуемыми знаниями и навыками, однако не смогло создать действенной системы стимулирования труда, рациональной организационной структуры, благоприятного социально-психологического климата, то все инвестиции в персонал окажутся абсолютно не эффективными, а дальнейшее хозяйствование в данных условиях – нецелесообразным. В итоге, кадровая стратегия должна сочетать в себе обязательный элемент тактического управления с целью реализации трудового потенциала предприятия.

Социальное развитие предприятия. Под данной категорией понимаются факторы, призванные обеспечить удовлетворенность работника его трудовой деятельностью и его потребность в профессиональном развитии. Соответственно, социальное развитие включает в себя такие элементы как система развития персонала предприятия, планирование карьеры, повышение ответственности и компетенций работника, участие его в управлении компанией и распределении полученных доходов.

Личностное развитие работников предприятия. Данная категория, в отличие от предыдущей, характеризует их удовлетворенность личностного характера, сопряженную с трудовой деятельностью и заключается в комфортном взаимодействии с членами коллектива, потребность в признании своих заслуг, развитии и общении. Осознание необходимости управления этой категорией пришло к руководителям сравнительно недавно. Однако, если мы обратимся к опыту управления персоналом на предприятиях с высокой долей работников умственного созидательного труда, то поймем на сколько данный момент может быть важен для эффективной работы предприятия в целом.

Обеспечение всех перечисленных моментов требует системного подхода к разработке кадровой стратегии. Для соответствия ему, мы обратились к

классическим положениям общего стратегического планирования. Этапы формирования общей стратегии развития предприятия представлены на рис.1. [85, 289]

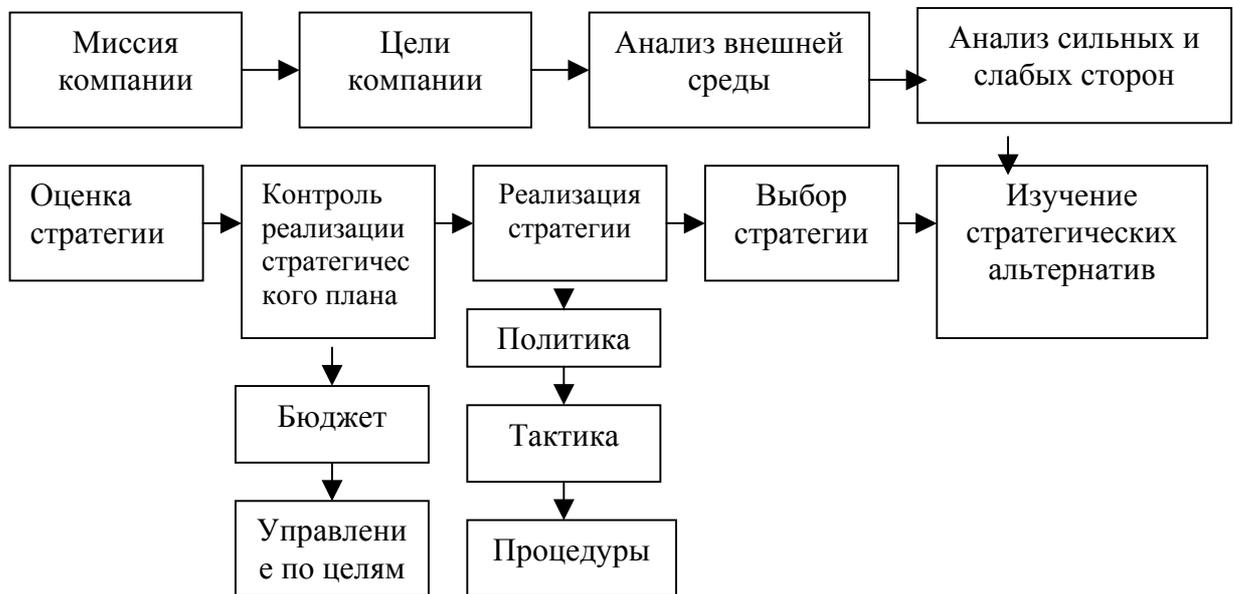


Рис. 1. Алгоритм общего стратегического планирования.

Приведенный рисунок иллюстрирует поэтапный процесс разработки стратегии развития предприятия, который включает формализацию его миссии и целей, анализ внешней среды и его трансформацию в сильные и слабые стороны предприятия, формирование стратегических альтернатив, разработку детализированной стратегии и этапов ее реализации, а также контроль.

Изучение современных концепций управления персоналом (и в первую очередь работ Гелбрейта и Натансона, Цедека и Кабсио, Дж.Дугласа, С.Клейна, Д.Ханта) привело нас к заключению, что процесс формирования кадровой стратегии отличается от общего стратегического планирования и является более сложным: кадровая стратегия должна быть ориентирована на общую стратегию предприятия и согласована с содержанием ее отдельных элементов. В то же время, кадровая стратегия должна учитывать условия внешней среды (и в первую очередь состояние рынка труда, систем профессиональной подготовки, кадровые стратегии и действия по их

реализации предприятий, функционирующих на едином с ней рыночном поле). В таком случае, процесс разработки кадровой стратегии видится нам трехуровневым. (См. рис. 2)

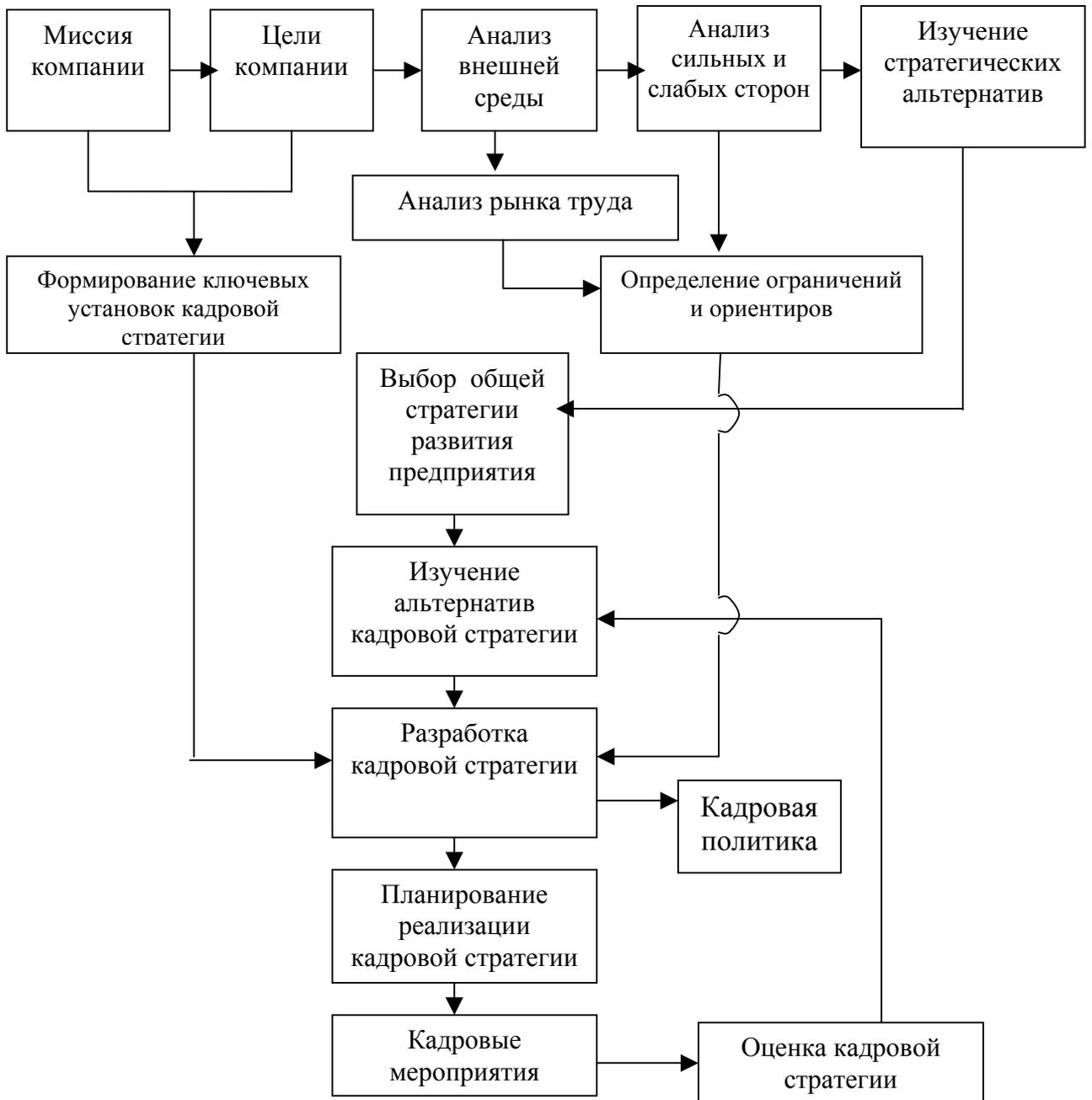


Рис. 2. Процесс разработки кадровой стратегии предприятия.

Мы считаем, что первым этапом формирования кадровой стратегии является определение ее ключевых установок, которые базируются на положениях миссии и цели компании. Также, на этом этапе необходимо

определить ограничения и ориентиры, обусловленные состоянием внешней среды предприятия, рынка труда и составом сильных и слабых сторон компании.

Второй этап разработки кадровой стратегии представляет собой формирование ее ключевых задач. Они вытекают из содержания общей стратегии развития предприятия. Успешность работы предприятия на этом этапе определяет дальнейшую эффективность кадровой стратегии в целом, а потому, является одним из важнейших моментов в процессе разработки кадровой стратегии. И, соответственно, на третьем этапе осуществляется детализированное планирование реализации кадровой стратегии. По своей структуре оно аналогично алгоритму общего стратегического планирования. Полный перечень задач кадровой стратегии можно представить следующим образом:

1) формирование ключевых установок кадровой стратегии. Данный процесс начинается с проработки «внутренней» миссии компании, то есть миссии, адресованной ее сотрудникам. Распространенной ошибкой руководителей компании является перенос акцентов исключительно в пользу внешней среды. Миссия начинает активно «работать» только в том случае, когда она будет донесена до персонала, понятна ему и, что самое важное, совпадать с их целями и ценностями. В дальнейшем, она получает свое развитие в форме самостоятельной кадровой политики предприятия. Кадровая политика является основным кодексом не только по отношению к поведению работников в их профессиональной деятельности, но и их взаимодействию с администрацией, и отношение администрации к работникам.

Определение ограничений и ориентиров. Работа в этом направлении представляет собой одно из направлений анализа внешней и внутренней среды предприятия, его конкурентоспособности, с той лишь особенностью, что она осуществляется в целях эффективного управления персоналом. Такой анализ призван помочь руководителям и специалистам ответить на вопрос о потенциальных возможностях управления движением кадров (наличием

достаточного количества квалифицированных специалистов на рынке труда, сравнение кадровых политик конкурентов, и условий труда на этих предприятиях, их возможного кадрового потенциала и активности его реализации). Общая стратегия развития предприятия определяет ориентиры разработки кадровой стратегии и общие цели, которые должны быть достигнуты в ходе реализации последней.

Изучение альтернатив кадровой стратегии. Кадровая стратегия отдельного предприятия всегда уникальна. Это объясняется влиянием множества факторов, определяющих особенности внешней и внутренней среды предприятия, избранным стилем руководства, многовариантностью управленческих решений ситуации. Тем не менее, можно выделить четыре основные парадигмы кадровых стратегий: научной организации труда; человеческих отношений; контрактации индивидуальной ответственности; командного менеджмента. Рассмотрим их характерные черты.

Технократический подход, возник в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. Работники организаций, кадровая стратегия которых базируется на данном подходе, воспринимаются достаточно обезличенно, и проблема оптимизации их трудовой деятельности решается в контексте использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная цель такой рационализации — повышение уровня отдачи затрат на трудовые ресурсы. Данный подход остается достаточно распространенным на крупных государственных предприятиях, менеджеры которых сохранили менталитет командной экономики.

Доктрина человеческих отношений в кадровой стратегии сформировалась как ответная реакция на сугубо рационалистический подход. Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивного эффекта групповой самоорганизации — таковы важнейшие принципы этой

доктрины. Ее реализация придает наемному работнику статус партнера во взаимоотношениях с собственником и руководителем предприятия. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только коллективистская солидарность работников, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов.

Контрактация индивидуальной ответственности возникла с развитием производственных технологий и ростом требований к квалификации работников, распространением интеллектуальных услуг, ускорением обмена информацией. Основными чертами подхода контрактации индивидуальной ответственности стали стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности. В то же самое время, ориентация на данный подход требует от руководителя большого внимания к сохранению положительного морально-психологического климата организации, с целью поддержания эффективности ее деятельности.

Возникновение командной кадровой стратегии связано с распространением неординарных задач в деятельности предприятий. Непосредственное участие работников в самоорганизации и совместной деятельности, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, наличие общих ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты позволяют достичь высокой эффективности работы. Именно этим объясняется активное внедрение командной управления персоналом на успешных предприятиях в настоящее время.

Согласно представленному ранее алгоритму разработки кадровой стратегии (см. рис. 2), следующим этапом ее формирования является планирование реализации кадровой стратегии. Мы подробно изучили обширный блок научной литературы, посвященной данному вопросу и обнаружили следующую ситуацию: многие авторы предлагают свои видения содержания задач кадровой стратегии. Предлагаемые ими типологии

значительно отличаются и по количеству и по составу задач. При этом существует определенное единство в отношении основных направлений деятельности по реализации кадровых стратегий. Однако, ряд авторов упускает из поля зрения отдельные актуальные задачи (например оценку трудового потенциала предприятия, оптимальной численности работников, планирование кадрового резерва) [79, 18], уделяют излишнее внимание бюрократическим сторонам кадрового управления [34, 58] или сокращают перечень задач кадровой стратегии исключительно до управления формированием и изменением кадрового состава предприятия [22, 97]. Анализ сложившейся ситуации убедил нас в необходимости систематизации существующих подходов и формирования собственной классификации. Результатом работы в данном направлении стала разработка перечня задач каждой из четырех выделенных подсистем реализации кадровой стратегии:

- анализа текущей величины трудового потенциала предприятия;
- управления движением персонала;
- обеспечения реализации трудового потенциала предприятия;
- управление развитием персонала.

Каждая из обозначенных подсистем обеспечивает решение следующих задач:

- анализ текущей величины трудового потенциала предприятия;
- оценка уровня профессионального образования работников;
- оценка текущей квалификации и профессиональной компетентности работников;
- анализ эффективности реализации трудового (и творческого) потенциала работников;
- анализ эффективности взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности.
- Управление движением персонала;
- определение оптимальной численности персонала предприятия;

- планирование движения кадров и деловой карьеры работников предприятия;
- формирование кадрового резерва (оценка кандидатов на вакантные должности и формирование базы данных потенциальных кандидатов);
- обеспечения реализации трудового потенциала предприятия;
- управление трудовой мотивацией;
- разработка системы оплаты труда;
- разработка системы нематериального стимулирования;
- управление развитием персонала.
- организация технического и экономического обучения персонала;
- повышение квалификации сотрудников предприятия;
- проведение спортивных и профилактических мероприятий;
- проведение психологических тренингов и семинаров по повышению активности работников, организации коммуникативных каналов между ними, формированию команд и повышению сплоченности;
- разработка системы мероприятий по формированию корпоративной этики, деловой культуры, корпоративного патриотизма;
- управление конфликтами и стрессами на предприятии.

Помимо перечисленных основных подсистем, реализацию кадровой стратегии обеспечивает функционирование вспомогательных подсистем:

- анализа и оптимизации организационной структуры предприятия;
- разработка штатного расписания и должностных инструкций;
- обеспечение нормальных условий труда;
- юридическое обеспечение управления трудовым потенциалом;
- оформление и учет кадров.

Планирование реализации кадровой стратегии осуществляется путем детализации мероприятий представленных подсистем. Вопросам методологического обеспечения решения перечисленных задач посвящена следующая часть теоретической главы.

1.3. Методология решения задач кадровой стратегии.

Методологическая база решения задач кадровой стратегии по своей сути определяет эффективность реализации предложенной кадровой стратегии. В то же самое время, детальное рассмотрение и сопоставление различных подходов в рамках решения каждой задачи уже представляет собой обширную исследовательскую работу, а общий блок выдвинутых нами задач практически полностью покрывает научное поле управления персоналом. Для того, чтобы не смещать акценты в нашей работе в сторону углубленного анализа частных методик, в данной главе мы будем придерживаться следующего подхода: нами будет рассмотрено четыре методологических блока, соответствующих каждой из выделенных ранее подсистем. В рамках этих блоков мы будем приводить краткое описание наиболее используемых в настоящее время методик и подробно рассматривать только те из них, которые в дальнейшем найдут свое отражение в практической части исследования.

В первую очередь перед нами встает вопрос оценки фактической величины трудового потенциала предприятия, располагаемого им в настоящее время. Трудовой потенциал предприятия определяется суммой трудовых потенциалов его работников, и двумя дополнительными синергетическими компонентами: объективным и субъективным.

Величина объективной составляющей зависит от грамотного подбора специалистов всех необходимых профессий для выполнения хозяйственных операций предприятия (кадровая составляющая) и эффективности их взаимодействия (организационная составляющая).

Организационная составляющая трудового потенциала находит свое выражение в согласованности, ритмичности и четкости трудовых усилий работников, трансформации общих целей предприятия в задачи отдельных структурных подразделений и, далее, задания конкретным работникам. Построение оптимальной организационной структуры, формирование устойчивых связей между ее элементами, координация их работы для

достижения максимального конечного результата во многом определяют эффективность функционирования трудового коллектива как системы в целом и каждого работника в отдельности.

Кадровая составляющая включает квалификационный потенциал – профессиональные знания, умения и навыки отдельных сотрудников, которые дополняют друг друга в процессе хозяйствования предприятия и образовательный потенциал – познавательные способности работников, следствием которого является увеличение квалификационного потенциала, а также адаптация к изменению содержания труда и усложнению трудовых операций.

Под субъективной составляющей мы понимаем все условия труда, которые воздействуют на заинтересованность человека в работе, степень его отдачи. Она включает в себя мотивационные аспекты, культуру труда персонала, осознание своей роли в решении общих целей и реализации миссии предприятия, психологический климат в коллективе и совместимость отдельных работников, присутствие командного духа.

Обращаясь к вопросу оценки трудового потенциала предприятия, мы должны в первую очередь отметить, что на современном уровне развития экономической науки невозможно получить единую количественную интерпретацию подобного измерения. Характеристика трудового потенциала требует измерения и сопоставления огромного числа косвенных показателей. Таким образом, практический анализ трудового потенциала предприятия имеет своей целью не расчет какого-то количественного значения интегрального показателя, а позволяет ответить на вопрос: «Достаточен ли трудовой потенциал для решения стратегических целей развития компании?», и, что является наиболее важным, определить проблемные элементы, снижающие величину потенциала и выбрать эффективные инструменты его увеличения.

Итак, рассмотрим методологическую базу оценки трудового потенциала отдельного работника. Самые первые концепции его оценки были ориентированны на анализ наиболее поддающегося количественному анализу

фактора, а именно – ресурсов рабочего времени работника. Они предполагали расчет коэффициента использования рабочего времени по следующей формуле:

$$K_{ивр} = \frac{\PhiФВР}{ПФВР} = \frac{РД_{\phi} * \overline{КЧ}_{\phi}}{РД_{к} * \overline{КЧ}_{к}} \quad (1)$$

где $K_{ивр}$ – коэффициент использования временного ресурса.

где ПФПВ – потенциальный фонд рабочего времени работника, ч.

$РД_{к}$ – количество рабочих дней на предприятии за период

$\overline{КЧ}$ – среднее количество рабочих часов за день.

где ФФВР - фактический фонд рабочего времени работника;

$РД_{\phi}$ – фактически отработанное количество дней;

$\overline{КЧ}_{\phi}$ – фактическая средняя продолжительность рабочего дня.

Чем больше значение данного коэффициента, тем, следовательно, более полно используется фонд рабочего времени на предприятии и более экстенсивно – трудовой потенциал его работников.

Для определения факторов роста количественной вовлеченности трудового потенциала, осуществляется анализ причин потерь рабочего времени предприятия, для чего сопоставляются данные фактического и планового баланса рабочего времени предприятия [13, 108]. Основными из них являются:

- величины потенциального фонда рабочего времени, зависящей от продолжительности работы данного работника на предприятии;
- потери рабочего времени по болезни и другим причинам нетрудоспособности;
- потери времени из-за простоев работника;
- потери времени из-за прогулов.
- нормативной продолжительности рабочего дня на предприятии;
- потерь времени из-за опозданий;

- потери рабочего времени в течение дня (простоев, перерывов, использования времени на личные, не сопряженные с профессиональной деятельностью, нужды работника).

Анализ выявленных причин неполного использования трудового потенциала работника уводит нас за пределы количественной теории:

- потери рабочего времени из-за болезней и прочих причин нетрудоспособности обуславливают необходимость оценки состояния здоровья человека как фактора его трудового потенциала;

- потери времени из-за простоев – к эффективности организации управленческих процессов на предприятии;

- потери времени из-за прогулов зависят от организованности работника и норм этики на предприятии. Этот же фактор влияет и на потери рабочего времени в течение дня.

Следующим этапом развития методологической базы стало создание теории, согласно которой трудовой потенциал работника определялся не только затраченным временем, но и интенсивностью труда. В данном случае, математическая интерпретация эффективности использования трудового потенциала предприятия определялась отношением фактических результатов к потенциальным:

$$K_{\text{инт}} = \frac{\text{ПФРВ} * \text{НИТ}}{\text{ФФРВ} * \text{ФИТ}} \quad (2)$$

где ФИТ – фактическая интенсивность труда.

ПФРВ – потенциальный фонд рабочего времени работника;

НИТ – нормативная интенсивность труда (выраженная производительностью)

Применяя данную методику, мы расширяем перечень компонентов, определяющих размер трудового потенциала работника и критериев его эффективного использования. Так, нормативная интенсивность труда зависит

от профессионального уровня работника, его квалификации и опыта работы, а фактическая, помимо этого, от трудовой активности. [13, 110]

В то же самое время, такая категория как интенсивность труда в рамках рассматриваемой концепции накладывает некоторые ограничения, поскольку применима только в отношении оценки трудового потенциала основных работников промышленных предприятий.

Основной количественный показатель, напрямую определяющий величину трудового потенциала предприятия - это численность работников, укомплектованность кадрами каждого структурного подразделения. Анализ этого показателя связан с такой задачей кадровой стратегии, как определение оптимальной численности персонала, рассмотрение которой мы продолжим несколько позже.

Современные экономические условия деятельности предприятия выдвигают новые требования к оценке трудового потенциала. Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он непрерывно изменяется. Трудоспособность человека и аккумулируемые (накапливаемые) в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере развития и совершенствования знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда и жизнедеятельности. Говоря об управлении персоналом, необходимо помнить, что потенциал характеризуется степенью подготовленности работника в настоящий момент к занятию в той или иной должности, в то же самое время, нельзя не учитывать возможности работника в долгосрочной перспективе, с учетом его возраста, образования, практического опыта, деловых качеств, уровня мотивации. Особенно это становится актуально в контексте формирования кадровой стратегии. Придя к такому умозаключению, ученые выдвинули на первый план задачу факторного анализа результатов труда работника. Доминирующее положение заняла стоимостная теория оценки эффективности труда.

Практический комплексный факторный анализ использования трудового потенциала отдельного предприятия наиболее рационально осуществлять с

позиции оценки состояния каждого из компонентов его структуры. Это позволит руководителю оценить не только текущую эффективность использования трудового потенциала, но и выявить наиболее существенные моменты, определяющие ее современный уровень, и направления по его повышению. Наиболее значимыми аспектами анализа могут стать: оценка образовательной и профессиональной составляющей трудового потенциала, анализ эффективности применяемой организационной структуры для предприятия данной специализации, формы собственности и размера предприятия, анализ психологического климата в коллективе и эффективности коммуникаций между ними. В таком случае, на наш взгляд, удастся оценить вклад в трудовой потенциал предприятия на уровне отдельного работника, а также организационную, профессиональную и субъективную составляющие.

Отдельной задачей в рамках разработки кадровой стратегии предприятия является оценка уровня образования, текущей квалификации и профессиональной компетентности работников. Методика решения первой части этой задачи достаточно проста – проводится сплошное анкетирование работников, при котором они указывают свое профессиональное и дополнительное образование, включая непрофильные знания, навыки и умения. После этого специалистами службы персонала осуществляется анализ собранных данных по следующим аспектам: исследование образовательного уровня работников в соответствии с их должностными обязанностями (то есть учитывается базовое и дополнительное образование, соответствующее профилю трудовой деятельности данного работника на предприятии), и общеобразовательный уровень работников в контексте рода деятельности предприятия (то есть отмечаются образования, знания и навыки работников, которые не используются в их повседневной деятельности, однако могут иметь значение в контексте отраслевой принадлежности предприятия).

Более сложной задачей является оценка квалификации и профессиональной компетентности работников. При этом, изучение данного вопроса имеет большое значение в рамках управления персоналом, поскольку

результаты его изучения в дальнейшем используются как исходная информация для формирования программы развития трудового потенциала предприятия, движения кадров, формирования кадрового резерва и деловой карьеры работников.

В отечественной практике долгое время использовался только один из существующих инструментов оценки персонала – аттестация. В настоящее время, практики в области стратегического управления персоналом используют обширный блок методик. Отметим наиболее интересные из них:

- интервью по компетенциям. Заключается в проведении непосредственным руководителем интервью с работником по поведенческим или профессиональным компетенциям, оценке результатов работы. По итогам таких интервью заполняются оценочные листы, фиксирующие полученные результаты. Данный вид оценки достаточно удобен и дает достоверные данные, хотя и требует большой предварительной подготовки к проведению;

- тестирование. Самый простой инструмент определения уровня профессиональной квалификации сотрудника некоторых профессий (например, бухгалтеров, инженеров и т. д.). Данный инструмент удобен в качестве дополнительной методики оценки – полученную информацию легко обрабатывать и систематизировать, хотя она не способна дать полную картину о возможностях работника. Именно по этой причине, тестирование используется в комплексе с другими методами, например с интервью. Следует отметить, что от качества составления теста существенно зависит достоверность выводов о компетентности работника;

- аттестация. Главное ее достоинство – возможность получения полной и всесторонней оценки работника, поскольку в аттестационной комиссии могут присутствовать психологи, эксперты, оценивающие профессиональные компетенции, непосредственные руководители оцениваемого и прочие специалисты. Работа комиссии предполагает использование сразу нескольких схем: интервью по компетенциям, оценку результатов, заполнение анкет, анализ итогов тестирования и т. п. Популярность данного метода в настоящее

время снижается из-за двух причин: 1) формальный подход к его реализации и 2) низкая оперативность;

- система «360 градусов». Одна из наиболее популярных в настоящее время методик. Это связано со следующими ее положительными особенностями: способности и результаты труда сотрудников оцениваются всем коллективом, а также клиентами компании (при наличии контактов работника с ними в повседневной профессиональной деятельности), что обеспечивает высокий уровень объективности и возможность обратной связи с аттестуемым. Суть оценки в заполнении анкет, включающих вопросы о компетентности, деловых качествах и результатах работы сотрудника тремя (иногда двумя или четырьмя) вышестоящими руководителями, тремя коллегами, выполняющими подобные должностные обязанности, тремя потребителями результатов его труда (клиентами или структурными подразделениями) и подчиненными. При этом анкетирование проводится в анонимной форме, что повышает достоверность предоставляемых данных. Существенный недостаток этой системы очевиден – ресурсоемкость;

- методики МВО (оценка результатов). Система оценки по МВО (management by objections), связанная с выделением ключевых показателей эффективности и анализом результатов труда каждого отдельного работника, приобретает в современной отечественной практике все большую популярность. Она заключается в следующей последовательности проведения – в начале отчетного периода (год, полгода, квартал, месяц) руководитель структурного подразделения и его работники определяют набор целей, которых тому необходимо достигнуть. В конце года они оценивают степень их реализации.

Помимо описанных методик можно также отметить кейс-методики (оценку по результатам отдельного задания), сравнительный метод (сопоставление результатов сотрудников, выполняющих схожую работу), личностные опросники (формируют полный психологический портрет работника), ассесмент-центр (комплексный метод, включающий сразу несколько оценочных процедур).

В рамках практической части нашего исследования мы будем использовать классическую систему аттестации, что связано с необходимостью формирования полной достоверной картины трудового потенциала предприятия и формирования первоначальной статистической базы по широкому кругу показателей, используемых для дальнейшей разработки и реализации эффективной кадровой стратегии.

Рассмотрим процесс проведения аттестации более подробно. Существует множество способов ее организации, которые, в конечном итоге определяют достоверность полученных данных. Поскольку проведение аттестации в нашем случае нацелено на формирование эффективной кадровой стратегии предприятия, то используемая методика должна удовлетворять требованиям формирования максимально полного квалификационного портрета работника, и не ограничиваться сугубо функциональными показателями работы специалистов.

Разработка порядка аттестации базируется на следующих этапах:

- установка стандартов результативности труда по каждому рабочему месту и критерии ее оценки;
- выработка политики проведения оценок результативности труда,;
- определение лиц, производящих оценку результативности труда;
- обеспечение сбора данных по результативности труда работников;
- обсуждение оценки с работником;
- принятие итогового решения и документирование оценок.

При этом, аттестация должна сочетает методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании их качеств, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри структурных подразделений. Аттестация каждого работника проводится в трех направлениях: оценка деятельности, оценка квалификации и оценка личности.

Учитывая положения специальной литературы [24, 54; 30, 39; 81, 11], представим следующие рекомендации по факторам оценки работников промышленных предприятий:

для директора – объем производства, затрат, производительность труда, прибыль, рентабельность;

для заместителя директора по персоналу – текучесть кадров (основной фактор), дисциплина (число прогулов), объем реализации, оборачиваемость средств, на которые влияет состояние персонала;

для главного инженера – использование мощностей (основной фактор), коэффициент сменности, качество продукции, снижение материальных и трудовых затрат, рост производительности;

для начальника отдела кадров – их текучесть, укомплектованность (главный фактор), число прогулов, состояние подготовки и повышение квалификации кадров;

для мастера – выполнение задания по объему производства, рост производительности, качество продукции, дисциплина труда.

На завершающем этапе аттестации осуществляется обобщение и интерпретация полученных данных. В контексте вопросов кадровой стратегии, анализ данных целесообразно осуществить в следующей последовательности:

- оценка эффективности использования трудового потенциала отдельного работника и выявление причин текущего уровня использования;

- формирование групповой оценки использования трудового потенциала структурного подразделения;

- оценка эффективности взаимодействия подразделения с прочими структурными единицами предприятия; описание основных факторов, определивших данный уровень;

- выделение доминирующих по предприятию факторов снижения реализации трудового потенциала;

- формирование комплекса мероприятий, нацеленных на предотвращение воздействия выявленных факторов;

- укрепление командного духа внутри подразделений и в целом по предприятию;

- анализ межличностных коммуникаций работников и формирование эффективной системы управления конфликтами.

Рассмотрим основы методологии формирования корпоративной культуры и менеджмента конфликтов.

Л.И. Лукичева предлагает следующее определение культуры организации: корпоративная культура – это микрокультура, присущая конкретной фирме, а именно совокупность формальных и неформальных правил, законов и стандартов поведения, в соответствии с которыми осуществляется трудовая деятельность и развивается фирма. Корпоративная культура – это также имидж фирмы, зависящий от персонала. Она связана с формированием корпоративного духа, направленного на повышение эффективности и производительности труда, на развитие чувства приверженности фирме и, в результате, на повышение ее конкурентоспособности в целом. [79, 246]

Корпоративная культура является достаточно сложным понятием. Управленческое воздействие на него должно быть одновременно нацелено на корректировку поведения работников, формирование доверительной атмосферы среди них, налаживание эффективных коммуникационных каналов между работниками и организацию их эффективного взаимодействия. Этому должны способствовать следующие шаги со стороны руководителей и специалистов кадровых служб:

- широкое привлечение работников к процессу разработки и принятия управленческих решений;

- учет индивидуальных особенностей и способностей людей, анализ трудового потенциала каждого работника и оценку его индивидуальной мотивационной ориентации;

- направленность на формирование рабочих групп с тесным уровнем взаимодействия работников – команд работников;

- формализация (документирование) и постоянное обсуждение с работниками положений корпоративной культуры и деловой этики предприятия;

- применение технологий сплочения коллектива (тимбилдинг).

В корпоративных коммуникациях можно выделить три основные направления: нисходящие, восходящие и горизонтальные. Современные

подходы в области управления корпоративной культурой основаны на положении, что формирование и изменение корпоративной культуры определяется коммуникационными каналами на предприятии. В практике хозяйственной деятельности коммерческих предприятий доминируют нисходящие коммуникации. Главные цели таких коммуникаций выявили Д. Кац и Р. Кан. [2,440]:

- постановка конкретных задач по выполнению работ;
- обеспечение информацией о принятых управленческих решениях, регламентах и т.п.;
- обеспечение информацией о смысле самой выполняемой работы;
- информирование подчиненных о качестве их работы;
- формирование корпоративной идеологии.

Наибольший интерес из приведенного перечня представляет собой последний пункт. Практика ведущих мировых корпораций показала, что наличие систематизированной информации о идеологии компании действительно способствует формированию у работников сходных коммуникационных ориентиров, что делает сам процесс их взаимодействия более эффективным. Одной из наиболее распространенных в практике форм такой информации является стандарт поведения, который охватывает вопросы этики коммуникаций с поставщиками предприятия, его конкурентами, коммуникации между коллегами и коммуникации между сотрудником и предприятием. [115, 273]

В то же самое время самой большой коммуникационной проблемой в иерархической организации является слабая обратная связь, при которой получателю информации не уделяется должного внимания, и, следовательно, недооценивается степень восприятия им полученного сообщения, степень согласия или сопротивления работника информации, эффективность выработанного им пути решения проблем. Преодолеть эту тенденцию можно лишь в случае роста доверия и открытости в отношениях между членами организации и одновременного снижения организационной дистанции (статусных различий) в соответствии с уже перечисленными нами принципами.

Для трансформации восходящих коммуникаций, нормализации горизонтального взаимодействия можно активизировать формирование команд внутри организации.

Следующей из выявленных нами задач является управление движением персонала.

Цель планирования кадров заключается в обеспечении предприятия персоналом достаточной численности и соответствующей квалификации, обеспечивающим решение производственных задач. Работа над этим осуществляется по трем направлениям:

- определение потребности в кадрах: необходимое количество работников с разной профессионально-квалификационной структурой для обеспечения производственной деятельности предприятия;

- определение потребности по категориям: состав кадров по каждой категории работников с детальной конкретизацией их оптимальных качественных характеристик;

- дополнительная потребность в кадрах: состав кадров по каждой категории работников, необходимых предприятию в текущем или перспективном периоде, дополнительно к имеющемуся составу на начало периода.

Помимо определения количественной потребности в персонале, необходимо определить и качественную потребность на основании следующих данных:

- требований к должностям и рабочим местам, которые содержатся в должностных инструкциях и описаниях рабочих мест;

- профессионально-квалификационного деления работ, которое отражено в технологической документации на рабочий процесс;

- штатного расписания (состава должностей);

- документации, в которой содержатся различные регламентирующие условия управленческой деятельности с выделением требований к составу исполнителей.

Планирование численности персонала возможно на основе организационной структуры предприятия. В таком случае производится графическая формализация всех служб предприятия и заполняется количественная потребности в работниках каждой службы. Данный метод используется в чаще всего при определении численности филиалов крупных компаний. Мелкие и средние предприятия формируют свою численность путем поэтапного набора сотрудников в моменты обострения дефицита специалистов.

Планирование дополнительной потребности в численности работников предприятия можно осуществлять различными методами, в зависимости от структурного подразделения, численность персонала которого определяется. Наиболее интересными для нас способами будут следующие:

1. Планирование потребности в количестве работников по производительности труда (по объему продаж на одного работника в торговой организации):

$$C = \frac{N_{np}}{ПТ} \quad (3)$$

Где С – численность работников,

N_{np} – объем производства

ПТ – производительность труда одного работника в год.

2. Планирование потребности по нормативам времени выполнения работ:

$$C_{ij} = \frac{T_{ij}}{F_g * K_{вн}} \quad (4)$$

где C_{ij} – численность i -ой категории работников, выполняющих j -ый вид работ;

T_{ij} - суммарная трудоемкость j - й работы i - квалификации;

F_g – действительный полезный фонд рабочего времени одного работника;

$K_{вн}$ – коэффициент выполнения норм.

3. Планирование потребности по нормам обслуживания

$$C_{обс} = \frac{n * C_n * d * T_d}{T_{пол}} \quad (5)$$

Где $C_{обс}$ – численность обслуживающего персонала;

n - число установок;

C_n - число рабочих, обслуживающих одну установку в течение смены;

d - количество смен в сутки;

T_d - количество суток работы установки в плановом периоде;

$T_{пол}$ - полезный фонд времени работы одного работника.

4. Планирование потребности в количестве работников по трудоемкости процесса:

$$C = \frac{T_n}{T_{пол}} * q_y \quad (6)$$

Где T_n – время выполнения производственной программы (трудоемкость);

$T_{пол}$ – полезный фонд времени работы одного работника;

q_y - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

5. Определение дополнительной потребности в работниках

$$C_{доп} = \Delta C_{числ} + \Delta C_{возм} \quad (7)$$

Где $\Delta C_{числ}$ – прирост численности персонала в связи с расширением производства;

$\Delta C_{возм}$ - возмещение работников, ушедших с работы по различным причинам.

6. Прирост численности персонала в связи с расширением производства определяется по выражению:

$$\Delta C_{числ} = \frac{T_1 + \Delta T}{q_1 + \Delta q} - \frac{T_1}{q_1} \quad (8)$$

где T_1 – трудоемкость изготовления до роста объемов производства;
 q_1 - производительность труда до роста объемов производства;
 ΔT - прирост трудоемкости за счет увеличения объемов производства;
 Δq - прирост трудоемкости за счет повышения производительности.

7. Определение численности административно-управленческого персонала предприятия (формула Розенкранца) [79, 247]

$$C_{AУП} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T_i} * K_{HPB} + \frac{t_p}{T_i} * \frac{K_{HPB}}{K_{ФРВ}} \quad (9)$$

где n – количество видов управленческих работ, выполняемых данной категорией управленцев;

m_i - среднее количество определенных действий (расчетов, переговоров, согласований и т.д.) в рамках i -й управленческой работы за определенный период времени (квартал, год);

t_i - время, необходимое для выполнения единицы m действия в рамках i -го управленческого вида работ;

T_i - работа специалиста по контракту за соответствующий промежуток времени, принятый в расчетах (квартал, год);

$K_{нрв}$ - коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{фрв}$ - коэффициент фактического распределения времени;

t_p - время на различные виды работ, которые невозможно предвидеть и учесть в предварительных расчетах.

После определения статической картины относительно кадровых потребностей предприятия, мы переходим к ее динамическому развитию, а именно решаем задачи планирования движения кадров и деловой карьеры работников предприятия и формирования кадрового резерва.

В настоящее время существуют следующие схемы формирования кадрового резерва:

1) разработка алгоритма движения работников по должностям, расчет численности резерва, его формирование и планирование работы по подготовке работников к занятию вакантных должностей. Планирование карьеры заключается в разработке графических схем карьерного роста на уровне отдельных сотрудников. Данная модель встречает большое сопротивление среднего звена руководителей, поскольку воспринимается ими как открытая угроза к смещению, по этому она используется преимущественно на небольших динамично развивающихся предприятиях, планирующих диверсифицировать свою деятельность;

2) формирование кадрового резерва, в который зачисляются сотрудники с лидерским потенциалом, которых готовят не к определенной топ-позиции, а к руководящей работе вообще. Планирование карьеры в таком случае означает ознакомление сотрудника с его включением в кадровый резерв и дальнейшее участие в программах развития персонала резерва.

Следующий обширный методологический блок ориентирован на обеспечение работы подсистемы реализации трудового потенциала предприятия и включает следующий перечень вопросов:

- управление трудовой мотивацией;
- разработка системы оплаты труда;
- разработка системы нематериального стимулирования;

Рассмотрим их по порядку:

История развития экономических отношений имеет немало примеров, свидетельствующих о том, что управление мотивацией персонала стало основной причиной успеха предприятия на рынке. Пожалуй, наиболее известным является пример управленческой деятельности Л. Якокки, практически возродившего компанию «Crysler». Он писал: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей» и его опыт подтверждает истинность этого высказывания. [141,16]

Мотивация как таковая определяется как совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его целевых установок, их направленность и активность. Иными словами, она обозначает систему факторов детерминирующих поведение. Мотивы трудовой

деятельности основаны на сложных потребностях (по иерархии А. Маслоу). Они не являются первостепенными и очевидными для человека, как, например физиологические потребности, и потому, рассматриваются процессуальной теорией мотивации. Согласно этой теории, мотивация работника к трудовой деятельности зависит от того, насколько затраченные трудовые усилия позволят работнику действительно получить ожидаемые результаты, второе звено мотивационной цепочки это соответствие результатов – вознаграждению, и третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. Валентность – предполагаемая степень удовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Именно определение валентности конкретного вида поощрения или стимулирования для данного работника представляет наибольший практический интерес в процессе разработки оптимальной системы мотивации персонала [96, 39]. Анализ мотивационной системы работника и уровней валентности осуществляется при помощи персональной диагностики и позволяет применять те инструменты воздействия которые дадут наибольший результат на рубль затрат стимулирования персонала [15, 46]. Обобщая вышесказанное, мы приходим к выводу, что работа в данном направлении – определение мотивов и ценностных ориентаций коллектива, является необходимым условием обеспечения реализации трудового потенциала предприятия.

Выявленные мотивы и ценностная ориентация должны найти свое отражение в системе стимулирования труда. Только при таком условии обеспечивается ее действенность.

В арсенале компании имеется следующий спектр инструментов стимулирования:

- материальное вознаграждение: заработная плата, премии, участие в прибылях компании, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале;

- дополнительные материальные стимулы: транспортные средства компании, оплата транспортных и части коммунальных расходов, субсидии на питание, скидки на покупку товаров фирмы, помощь в оплате расходов на образование, помощь в обучении, стипендиальные программы, ассоциации для

получения кредитов, членство в клубах, загородные поездки, консультативные службы, расходы средств связи, членство в профсоюзах, страхование жизни и от несчастных случаев, медицинское и стоматологическое обслуживание, выплаты при нетрудоспособности, оплачиваемые выходные, сберегательные фонды, пенсии, отпуска. [119, 79]

- нематериальное вознаграждение: обсуждение с работниками перспектив развития фирмы, полученных результатов совместной деятельности, публичное признание заслуг работников, поздравления и поощрения работников, указание их заслуг на корпоративных информационных досках и в печатных изданиях, вручение фирменных подарков и т.п.

В настоящее время существуют десятки различных систем стимулирования труда. При этом новейшие из них нацелены на повышение эффективности использования трудового потенциала предприятия.

Для формирования эффективной системы стимулирования, необходимо решить на какие показатели она будет нацелена: на затраты труда работников или на его результаты, а если результаты, то индивидуальные или коллективные? Рассмотрим алгоритм разработки эффективной системы стимулирования:

Прежде всего, проводится подготовительная работа с руководителями предприятия для начала разработки системы стимулирования. Она может быть проведена в форме семинара, затрагивающего такие вопросы как классические и современные теории мотивации, методы диагностики трудовой мотивации, виды и формы стимулирования труда, сколько нужно платить работнику, принципы и методы формирования постоянной и переменной частей оплаты труда, разработка социального пакета, мотивирующая оценка персонала и другие. Главная цель семинара – мобилизовать и настроить управленческую команду на активную и плодотворную работу.

Вторым этапом является диагностика существующей системы стимулирования труда в организации. Данный этап выполняется с целью выяснения сложившейся ситуации внутри организации и анализа реальных причин низкой мотивации работников на исполнение своих должностных функций и требований руководителей. В ходе диагностики проводится анализ смежных областей, таких, как особенности организационной культуры

компании, особенности рабочих мест и условий труда. Основные методы диагностики: работа с документами, интервью с руководителями и сотрудниками.

Третий этап предполагает проведение диагностики и анализ структуры трудовой мотивации персонала. На данном этапе проводится письменный опрос работников с помощью специального вопросника с последующей обработкой полученной информации. В результате опроса мы получаем данные о типах мотивации индивидуально для каждого работника и общую картину по всей организации (подразделению). Без этого нельзя разработать оптимальные виды и формы стимулирования, которые бы действительно заставили людей работать по-новому и выполнять требования руководства.

Четвертым этапом является разработка и обоснование постоянной части заработной платы. На данном этапе определяются или корректируются шкалы должностных окладов, нормативные показатели результатов, определяются квалификационные надбавки и доплаты за особые условия труда.

На пятом этапе проводится разработка переменной части заработной платы: анализируются возможности использования на предприятии различных видов премий, таких, как премия по индивидуальным результатам, премия за вклад в работу подразделения, целевая премия, премия по общим результатам работы предприятия. Для каждого вида премии разрабатываются расчетные формулы или методики с учетом специфики и существующей практики премирования. Кроме того, анализируются возможности внедрения других систем оплаты труда, например, бестарифной системы, аккордной системы, системы управления по целям.

На шестом этапе выполняется анализ и обоснование социального пакета. На этом этапе вырабатываются принципы распределения социального пакета (уравнительный, по стажу работы, иерархический), определяются его состав и денежная оценка для различных категорий работников предприятия.

Седьмой этап: разработка нематериального стимулирования. На данном этапе вырабатываются разнообразные стимулы (натуральные, моральные, организационные, патерналистские и др.) с учетом специфики предприятия, требований ее руководителей, особенностей работников и рабочих мест, организационной культуры предприятия, опыта других организаций.

Разработанные стимулы «привязываются» к конкретным должностным позициям, категориям персонала, отдельным работникам и применяются в различных формах (опережающей и подкрепляющей, коллективной и индивидуальной, позитивной и негативной, непосредственной, текущей и перспективной, общей, эталонной и соревновательной). [77,1]

Рассмотрев методологический блок практической реализации трудового потенциала предприятия, мы переходим к следующему уровню задач кадровой стратегии – управление развитием персонала.

Данный блок задач имеет первостепенное значение в контексте формирования кадровой стратегии и является ее отличительной чертой по сравнению с тактическим управлением персоналом.

Исследование Стокгольмской школы экономики факторов развития трудового потенциала показало, что для воздействия на способности сотрудников, их мотивацию и улучшения результатов работы в России наиболее действенны такие методы, как обучение и развитие навыков, а также оценка результатов деятельности и способностей. [91, 1]

Управление развитием профессионализма работников на предприятии предполагает:

- обучение, которое в форме общего и профессионального образования способствует увеличению багажа накопленных знаний, навыков и умений работника;

- повышение квалификации, задачей которого является улучшение профессиональных знаний и навыков в связи с научно-техническим прогрессом;

- обучение в школах управления и руководства, дающее необходимые познания и подготовку при вступлении на руководящую должность и формирующие карьеру руководителя;

- переквалификацию, которая позволит работникам освоить новую для них специальность и расширить их трудовые возможности.

Весь механизм развития трудового потенциала предприятия можно отразить в виде алгоритма этапов управления, представленного на рис. 3 [115, 156].



Рис. 3 Механизм обучения и повышения квалификации работников.

Технология создания корпоративной системы развития персонала включает несколько этапов:

1. Разрабатывается программа развития персонала предприятия, в которой определяются ее цели и задачи, этапы реализации. В дальнейшем она утверждается руководителями и включается в общую внутреннюю нормативную базу предприятия.

2. Определяется потребность в обучении персонала. Она основывается на следующих позициях:

2.1. выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать каждый отдельный специалист и фактически располагаемой им теоретической и практической базой. В результате определения несоответствий формируется перечень вопросов, по которым требуется обучение каждого работника.

2.2. определения круга вопросов, по которым требуется повышение квалификации отдельных специалистов (в связи с изменениями нормативной базы, средств коммуникации, технологий продаж, производственных технологий и т.д.)

2.3. повышение уровня подготовки сотрудников, включенных в кадровый резерв к будущей руководящей деятельности.

После обработки данных на уровне отдельного работника составляется сводная программа обучения. В ней перечисляются знания и навыки, на формирование которых должна быть нацелена программа обучения и список работников, нуждающихся в каждом из перечисленных направлений обучения.

3. На основе анализа выявленных потребностей, службой персонала разрабатывается конкретный учебный план, включающий виды учебных программ и формы обучения, состав участников и сроки реализации, ведется мониторинг выполнения учебного плана.

4. Оценивается эффективность программ обучения.

Оценка эффективности обучения должна проводиться по истечении некоторого временного интервала, что позволяет сотруднику, прошедшему обучение более адекватно (менее эмоционально) дать оценку, определить степень усвоения материала и т.д.

Сформированные планы должны в полной мере отражать следующие направления обучения:

- первичное обучение лиц, принятых на работу;
- ежегодное обучение по актуальным вопросам профессиональной деятельности руководителей и специалистов;
- периодическое обучение по специальным образовательным программам для поддержания и роста квалификации всего персонала предприятия;
- обучение лиц, готовящихся к должностным перемещениям.

Завершающим этапом реализации программы развития персонала является контроль ее эффективности. Одним из инструментов контроля является очередная оценка персонала и ее сравнение с предыдущими значениями. В то же самое время, этот инструмент позволяет выявить наличие изменений в уровне профессиональной подготовки и квалификации специалистов, но не дает ответа на сколько эффективными оказались затраты на развитие персонала в целом.

Для объективной оценки эффективности мероприятий по развитию кадров предприятия мы разработали методику, в основу которой заложили механизм контроллинга или, как его еще называют, оценки по отклонениям. На основе этого подхода, эффективность реализации программы развития персонала определяется по следующей формуле:

$$ЭРК = \frac{ИОПП}{ЗРК} \quad (10)$$

где ЭРК – эффективность реализации программы развития персонала;

ИОПП – изменение операционной прибыли предприятия;

ЗРК – затраты на развитие персонала.

Определение затрат на развитие персонала не представляет труда и рассчитывается как сумма прямых расходов предприятия на реализацию программы и сокращения объемов производства (в стоимостном выражении), вызванного отвлечением сотрудников от выполнения ими профессиональных обязанностей на время учебы. Исходным материалом для расчета потерь

служат – в части расходов- данные бухгалтерской отчетности, в части потерь от отвлечения сотрудников – данные управленческого учета.

Более сложной задачей является определение экономического эффекта от реализации программы. Именно в этом направлении мы и предложили использовать подходы контроллинга. В первую очередь мы определили функциональную взаимосвязь между финансовыми результатами операционной деятельности предприятия и изменением расходов после развития персонала. Данная взаимосвязь представлена в таблице 2.

Таблица 2

Взаимосвязь показателей результатов деятельности предприятия

Результирующий показатель	Показатели зависимости первого порядка	Показатели зависимости второго порядка	Показатели зависимости третьего порядка, участвующие в оценке эффективности
Валовая операционная прибыль	Общие затраты	Расходы на труд	Совокупный фонд оплаты труда работников предприятия
		Расходы на оборотные активы	Управленческие расходы на персонал
		Расходы на капитал	Снижение потерь оборотных активов
	Выручка	Объем выполненных работ	Объем выполнения каждого вида работ
		Контрактная цена выполненных работ	Контрактная цена выполнения каждого вида работ
Косвенные показатели эффективности деятельности	показатели операционной	Объем выполненных работ	Объем выполнения каждого вида работ
		Маржинальный доход от выполнения работ	Маржинальный доход от выполнения каждого вида работ

Согласно методике контроллинга, для определения экономической эффективности находится величина отклонения значения каждого показателя третьего порядка после реализации программы развития трудового потенциала от его фактического значения до реализации программы. Итоговая величина экономического эффекта определяется по формуле:

$$\text{ИОПП} = \Delta\text{Выр} - \Delta\text{Затр}$$

$$\text{ИОПП} = \sum_{i=1}^n \Delta P_i * \Delta Q_i + \sum_{i=1}^n \Delta \Phi_o * \overline{A_m} - \Delta \Phi_{OT} - \sum_{i=1}^n \Delta \text{Побс} - \Delta \text{УР} \quad (11)$$

где $\Delta\text{Выр}$ – изменение выручки;

$\Delta\text{Затр}$ – изменение общих расходов;

i – вид работ, осуществляемых предприятием;

ΔP_i – изменение контрактной цены оказания данного вида работ;

ΔQ_i – изменение количества оказанного вида работ;

$\Delta \Phi_o$ – изменение фондоотдачи основных средств, задействованных при осуществлении данного вида работ;

$\overline{A_m}$ – средняя величина амортизации основных средств;

$\Delta \Phi_{OT}$ – изменение совокупного фонда оплаты труда работников предприятия;

$\Delta \text{Побс}$ – уменьшение потерь оборотных средств;

$\Delta \text{УР}$ – сокращение управленческих расходов.

Изменение операционной прибыли можно подсчитать и на основе косвенных показателей при помощи формулы:

$$\text{ИОПП} = \sum_{i=1}^n \Delta Q_i * \Delta MP_i \quad (12)$$

Где: ΔMP_i – изменение маржинального дохода от осуществления данного вида работ.

Применение предложенного методического подхода позволит предприятиям достаточно точно оценивать эффективность программ развития

персонала и корректировать их в дальнейшем. Более того, предложенный инструментарий может быть использован для оценки влияния отдельных факторов в большом количестве аскетов управленческой деятельности.

На этом мы заканчиваем проработку теоретических вопросов формирования кадровой стратегии предприятия и подводим ее итог:

В качестве подготовительного этапа исследования нами был рассмотрен понятийный аппарат, в результате которого мы сформировали определение кадровой стратегии как генеральной программы действий по организации формирования, распределения и развития персонала с помощью взаимоувязанных организационно-экономических и социальных мер в целях обеспечения реализации общей стратегии предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Отправным шагом исследовательской работы стал анализ современных подходов к организации управления персоналом на предприятиях, в результате которого мы пришли к выводу, что формирование кадровой стратегии в настоящее время является наиболее прогрессивным подходом, не получившим еще широкого распространения на практике. Это обосновывается тем, что управление персоналом только на самом высоком, стратегическом уровне позволяет одновременно учитывать цели развития предприятия, трансформацию его внешней среды в целом и рынка труда в частности, выявлять изменения потребности предприятия в трудовом потенциале и при этом соблюдать принцип долгосрочных связей работников с предприятием и ориентацию на их личностное развитие.

Современная роль кадровой стратегии видится нам в обеспечении предприятия необходимым трудовым потенциалом для реализации его общей стратегии развития в условиях трансформации среды хозяйствования и социально-экономических отношений общества. При этом кадровая стратегия должна обеспечить не только эффективность хозяйствования предприятия, как таковую, но и эффективность использования трудового потенциала,

рациональность затрат на управление персоналом и личностное развитие работников предприятия.

Решение большого количества сложных задач кадровой стратегии накладывают определенные требования на процесс ее разработки. В диссертационном исследовании мы рассмотрели процесс классического стратегического планирования на предприятии и принципы работы с персоналом, что позволило нам сформировать собственный подход к формированию кадровой стратегии персонала (в графической и аналитической интерпретациях).

Суть данного подхода заключается в выделении трех уровней разработки кадровой стратегии:

- формирование ключевых установок (на основе внешней и внутренней миссии предприятия и положений общей стратегии развития);

- определении ориентиров и ограничений кадровой стратегии (в основу которых ложатся анализ сильных и слабых сторон предприятия и тенденций локального рынка труда);

- планирование кадровой стратегии, включающее разработку кадровой политики, тактики и процедур, программы реализации стратегии и систему контроля ее реализации.

Реализация кадровой стратегии достигается за счет функционирования четырех ключевых подсистем:

- анализа текущей величины трудового потенциала предприятия;

- управления движением персонала;

- обеспечения реализации трудового потенциала предприятия;

- управление развитием персонала.

Обширный блок теоретического исследования посвящен формированию методологической базы решения задач выделенных подсистем. Наибольшее внимание в ней уделено процессу оценки трудового потенциала предприятия, разработке действенной системы стимулирования труда как условия его реализации и процессу развития персонала.

2. МЕТОДИКА ПОСТЯНИЕ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Основные подходы разработки кадровой стратегии предприятия

Разработка кадровой стратегии предприятия осуществляется по собственному уникальному пути на каждом конкретном предприятии. В то же самое время существует ряд закономерностей, которые позволяют систематизировать различные факторы, определяющие параметры кадровых стратегий. Анализ этих закономерностей посвящается первый раздел данной главы.

В первую очередь, будущее очертание кадровой стратегии предприятия определяется устоявшимся типом организационной культуры на предприятии. Теоретики выделяют четыре базовых типа организационных культур. (На практике, в компании складывается смешанная организационная культура, в которой, как правило, можно выделить основной тип и элементы прочих культур в отношении отдельных вопросов управления персоналом). К базовым видам относят:

Бюрократическую организационную культуру. При доминировании этого вида культуры, руководители тяготеют к следующим классическим стереотипами:

- работники пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому эффективность их труда зависит от системы стимулирования;

- для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому в системе стимулирования преобладают материальные инструменты;

- организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать поведение работников и программировать их деятельность;

- поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;

- на руководящую работу могут выдвигаться те работники, которые способны к самоконтролю, имеют высокую мотивацию и честлюбивы.

Органическая организационная культура базируется на следующих ключевых установках:

- работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;

- рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;

- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие авторитетных членов коллектива, чем на администрацию;

- высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для отдельного работника;

- работники готовы положительно реагировать на инициативы руководителей, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных.

Предпринимательская организационная культура основана на следующих стереотипах:

- работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;

- лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в

условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников;

- наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, и в случае успеха достойно вознагражден;

- властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки;

- ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск;

Партисипативная организационная культура основана на следующих стереотипах:

- подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;

- каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;

- индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;

- взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;

- для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы;

- процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий,

оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу. [18, 17]

Выявление типа устоявшейся организационной культуры предприятия позволит определить перечень инструментов, который используется в управлении персоналом. Поэтому, обязательным условием эффективного управления персоналом является соответствие воспринимаемого руководителем типа организационной культуры моральным установкам сотрудников. Еще одной стартовой установкой является склонность руководителей к привлечению на должности менеджеров среднего звена сторонних специалистов или собственных работников, что в итоге формирует открытую или закрытую кадровую политику.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация является прозрачной для потенциальных сотрудников на любом уровне, вакансии открываются как на должности рабочих и специалистов, так и менеджеров различных уровней управления (вплоть до высшего руководства). Иными словами, организация готова нанять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией и соответствует прочим требованиям открытой вакансии, без учета опыта работы в данной или родственной компании. Такого типа кадровая политика наиболее популярна в новых организациях, компаниях, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост или инновационное развитие.

Закрытая кадровая политика отличается тем, что компания формирует руководящий состав только из числа сотрудников предприятия. Данная кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры, производственных традиций, формирования высокой лояльности и причастности к общему делу, защите корпоративных ценностей, а также при определенной конъюнктуре рынка труда (дефиците специалистов и т.д.)

Обе представленные политики имеют свои плюсы и минусы, приверженцев и противников. Сторонники открытой кадровой политики

отмечают, что она позволяет активно наращивать трудовой потенциал предприятия, привлекая лучших специалистов, использовать опыт ведущих предприятий отрасли или нестандартные способы управления, которые привнесли привлеченные сотрудники, обеспечивать активное развитие предприятия. Они полагают, что наличный кадровый резерв не всегда позволяет выбрать оптимального кандидата на должность с заданным составом компетенций, уровнем требований и ответственности, свежим подходом и стилем работы. В свою очередь, приверженцы закрытой кадровой политики отмечают, что она позволяет быть более уверенным в выборе претендента, поскольку он уже продемонстрировал свои возможности и способности, обладает определенной лояльностью и осведомлен о специфике бизнеса и целях предприятия, при четком планировании кадрового резерва, можно быть уверенным в его квалификации.

Таким образом, тип организационной культуры и основ кадровой политики будут формировать поле ключевых установок, в рамках которого предприятию предстоит формировать свою кадровую стратегию. Отмеченные нами элементы не являются статичными догмами и могут меняться в зависимости от уровня развития предприятия, изменения его внешней и внутренней среды, однако они формируются под воздействием субъективных позиций руководителя, его личного видения и восприятия экономических процессов.

Как мы уже отметили, отправным моментом разработки кадровой стратегии предприятия является формирование ее ключевых установок на основе положений общей стратегии развития предприятия. Наглядно данный процесс будет рассмотрен в практической части исследования, когда мы будем знакомы с положениями стратегии развития объекта исследования. В настоящее же время мы можем проиллюстрировать основные черты кадровых стратегий предприятий, чьи стратегии развития соответствуют базовым классификациям (см. табл. 3.) [123, 215]

Ключевые установки кадровой стратегии предприятия в зависимости от
типа его общей стратегии

Тип стратегии организации	Ключевые установки кадровой стратегии	Составляющие кадровой стратегии
<p>Предпринимательская стратегия. Отличается работой с проектами с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством хозяйственных операций. Ориентирована на ресурсное удовлетворение требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки)</p>	<p>Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, коммуникабельных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Большое значение иметь постоянство основного состава предприятия.</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца Вознаграждения: на конкурентной основе, по возможности удовлетворяющие вкусам работника Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника Планирование перемещений: в центре – интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника</p>
<p>Стратегия динамического роста. Степень риска – меньшая. Постоянное составление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы для более строгого контроля и как основа дальнейшего развития фирмы</p>	<p>Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и лояльных людей, способных рисковать Вознаграждения: справедливые и беспристрастные Оценка: основывается на четко оговоренных критериях Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения</p>

Продолжение табл. 3

<p>Стратегия прибыльности В центре внимания – сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил.</p>	<p>Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки – кратковременные, результаты – при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости служащих.</p>	<p>Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жесткие Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная Развитие личности: акцент на компетентности в области поставленных задач, эксперты – в узкой области</p>
<p>Ликвидационная стратегия Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем сокращение работников. Слабое внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей.</p>	<p>Ориентирована на потребности в служащих на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации</p>	<p>Набор служащих маловероятен Вознаграждения: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов Оценка: строгая, формальная, основанная на управленческих критериях Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости Продвижения: те, кто имеют требуемые навыки, имеют возможность продвижения.</p>
<p>Стратегия круговорота. Основное – спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала ведутся с целью выжить в и обрести стабильность в перспективе. Моральное состояние персонала – угнетенное</p>	<p>Служащие должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы</p>	<p>Требуются разносторонне развитые работники. Оплата: система стимулов и проверки заслуг Оценка: по результату Продвижение: разнообразные формы.</p>

Следующим шагом в процессе формирования кадровой стратегии, идущим за формированием ключевых установок является определение ориентиров и ограничений. Данный этап может быть пройден посредством достаточно широкого круга способов, однако на протяжении длительного периода времени положительно зарекомендовал себя SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз). При этом, применительно к кадровой стратегии, более наглядных результатов можно добиться, заполняя матрицу Томпсона-Стрикленда, используемую для SWOT-анализа (см. рис.4.). Анализ полей данной матрицы позволяет рассмотреть все возможные комбинации и выделить те из них которые должны быть учтены при разработке кадровой стратегии.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле 2	Поле 1
Слабые стороны	Поле 3	Поле 4

Рис.4. Матрица Томпсона-Стрикленда, используемая для SWOT-анализа при формировании кадровой стратегии предприятия

Характеристики сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала индивидуальны для каждой компании и для каждой ситуации (конъюнктуры товарного рынка и рынка труда). Более того, они динамичны. Именно по этой причине особенно важно еще до формирования кадровой стратегии проанализировать все поля описанной матрицы и заложить соответствующие механизмы концентрации в оптимальном поле.

Эффективность применения SWOT-анализа определяется достоверностью и полнотой заполнения граф матрицы. Для этого можно воспользоваться вспомогательной методикой – сравнение конкурентного профиля предприятия. Она заключается в следующем: формируется максимально полный перечень показателей деятельности предприятия, его функций по управления персоналом и отдельный характеристик коллектива и проводится

сравнительная оценка значений данных показателей для анализируемого предприятия и его сильнейшего (или ближайшего) конкурента (см. табл.4) . Методика применяется только в случае доступа к источникам о значениях базовых показателей конкурентов. По этой причине к сравнению конкурентного профиля чаще прибегают в зарубежной практике нежели в отечественной. Развитые отраслевые рынки в большинстве своем имеют союзы участников, функцией которых является аккумуляция практико-ориентированной статистики по деятельности отрасли и обмен ею между участниками. Отечественные компании не приветствуют обмена коммерческой информацией, что существенно затрудняет подготовку к проведению SWOT-анализа.

Таблица 4

Пример формирования конкурентного профиля предприятия

Анализируемые показатели	Оценка (по 5-ти бальной шкале)					
	5	4		3	2	1
Производительность труда		Н	К			
Затраты на персонал		Н	К			
Коэффициент текучести		К		Н		
Планирование труд. потенциала	К	Н				
Отбор и наем		Н	К			
Адаптация персонала	Н	К				
Развитие труд. потенциала		Н		К		
Ротация, планирование карьеры		Н	К			
Развития орг. деятельности		К		Н		
Управление коммуникациями		Н	К			
Социальная защита	К	Н				
Система стимулирования труда	К			Н		

Где Н – позиция организации;

К – позиция конкурента.

Следующим этапом после формирования ключевых установок и ограничений является непосредственно изучение альтернатив кадровых

подходов и формирование кадровой стратегии предприятия. Пониманию протекания данного процесса способствует наглядная графическая схема, предложенная А.Я. Кибановым (см. рис. 5) [123, 268]

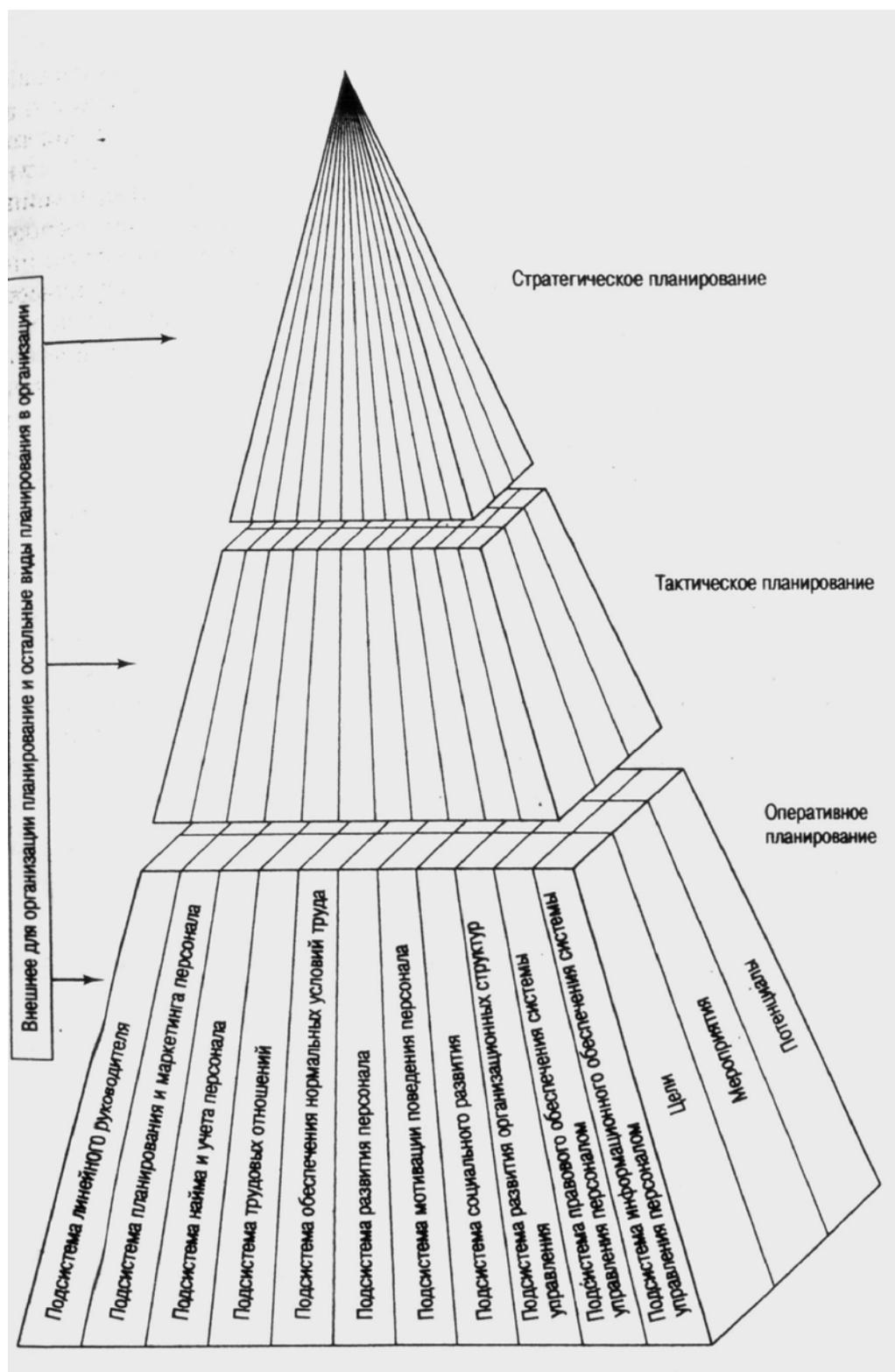


Рис.5. Процесс разработки кадровой стратегии предприятия.

Мы предлагаем структурировать данную схему в соответствии с предложенными нами ранее элементами стратегии (1) анализ текущей величины трудового потенциала предприятия; 2) управление движением персонала; 3) обеспечение реализации трудового потенциала предприятия; 4) управление развитием персонала и 5) обеспечение реализации кадровой стратегии). В таком случае, по завершению проработки кадровой стратегии предприятия мы будем иметь следующие данные, систематизированные в виде таблицы 5. (В ней мы приводим примеры целей, задач и мероприятий, которые могут быть поставлены кадровой стратегией.)

Таблица 5.

Структура кадровой стратегии (КС) предприятия

Составляющ. КС	Период		
	Стратегическое управление (кадровые цели)	Тактическое управление (кадровые задачи)	Оперативное управление (кадровые мероприятия)
Анализ трудового потенциала	Осуществить оценку трудового потенциала предприятия	Определить характеристики работников, имеющие ключевое значение для реализации стратегии развития предприятия. Выявить степень соответствия/расхождения характеристик персонала с требуемыми.	Проработать критерии оценки характеристик персонала, процедуры выставления оценки, организовать процесс оценки и обработки полученных данных.
Планирование кадров	Определить потребность в трудовом потенциале для реализации стратегии развития предприятия. Обеспечить соответствие трудового потенциала требуемому.	Определить оптимальную численность персонала, эффективную орг. структуру и систему взаимодействия, архитектуру коммуникаций персонала. Определить потребность в найме и перестановках. Обеспечить вхождение персонала в оптимизированную орг. структуру и иерархию подчинения, протестировать систему взаимодействия сотрудников.	Осуществить расчет оптимальной численности, проектирование орг. структуры и системы коммуникаций. Сформировать критерии отбора, обеспечить наем на открытые вакансии. Проработать и реализовать программу адаптации сотрудников. Определить форму тестирования оптимизированной системы (например перекрестные беседы персонала структурных подразделений) провести контроль в установленные сроки силами ответственных работников.

Реализация трудового потенциала	Обеспечить высокий уровень мотивации работников,	Определить основные мотивационные установки работников, оптимизировать систему стимулирования труда (материального и нематериального вознаграждения), обеспечить улучшение корпоративной культуры и социально-психологического климата.	Определить методики оценки мотивации, провести замеры и систематизировать полученные данные, заложить основные параметры системы стимулирования. Проработать системы оплаты труда и нематериального стимулирования, разработать программу управления корпоративной культурой.
Развитие персонала	Обеспечить условия развития персонала для достижения необходимой величины трудового потенциала и резерва дальнейшего корпоративного развития	Сформировать программу развития персонала предприятия и кадрового резерва	Определить виды и формы обучения по категориям обучаемых, затраты на развитие персонала, осуществить оценку эффект. программы развития персонала и рентабельность затрат на развитие, обеспечить проведение систематических оценок персонала и анализ динамики величины трудового потенциала по категориям работников.
Обеспечение реализации кадровой стратегии	Сформировать необходимые условия реализации кадровой стратегии	Сформировать службу персонала на предприятии, определить ее постоянные обязанности	Обеспечить учет кадров, юридическое оформление трудовых отношений, необходимую документацию для реализации кадровой стратегии (штатное расписание, должностные инструкции, положения, рабочие материалы программ по составляющим кадровой стратегии.

В данной таблице составляющие кадровой стратегии представлены укрупнено. В случае анализа конкретного предприятия и формирования его кадровой стратегии мы рекомендуем заполнять данную таблицу по каждой из составляющих, перечисленных нами в п. 1.2. данной работы.

Проработка каждого уровня описанной структуры кадровой стратегии представляет собой ни что иное, как кадровое планирование на предприятии. Прохождение его этапов знаменуется выработкой определенных документов,

фиксирующих положения единой кадровой стратегии. Представим полный комплект документов, обеспечивающих реализацию кадровой стратегии.

Таблица 6

Этапы кадрового планирования на предприятии.

Этапы кадрового планирования	Подготовительный	Стратегическое управление (кадровые цели)	Тактическое управление (кадровые задачи)	Оперативное управление (кадровые мероприятия)
Основной элемент планирования	Анализ ключевых установок и ограничений разработки КС предприятия, подготовка прогнозов развития предприятия	Состав видов деятельности в рамках кадровой стратегии	Требуемые ресурсы, состав мероприятий, приоритетные формы реализации мероприятий	Ответственные исполнители, сроки реализации, формы контроля
Документарное закрепление	Прогнозы, аналитические отчеты	Кадровая стратегия, кадровая политика, орг. структура, корпоративные стандарты, положения о структурных подразделениях	Штатное расписание, должностные инструкции, четыре программы реализации КС включая план мероприятий и бюджет программы	Планы мероприятий и подготовка рабочих материалов (приказов, положений, анкет, отчетов, методик, форм хранения накопленной базы данных)
Период планирования	3-5 лет	3-5 лет	1 год	Квартал
Ответственный исполнитель	Аналитические подразделения предприятия, проектные группы внешние консультанты	Высшее руководство, целевые группы руководитель отдела кадров	Руководитель отдела кадров, руководители структурных подразделений	Отдел кадров

Завершая анализ основных принципов разработки кадровой стратегии предприятия еще раз отметим ряд организационных моментов, соблюдение которых способствует более эффективной ее реализации в последствии:

- разработанная кадровая стратегия должна быть зафиксирована в письменном виде (самостоятельным документом) и донесена до всех сотрудников предприятия;

- отдельным документом должна быть сформулирована кадровая политика компании. При этом в ней должно быть отмечено, что положения кадровой политики не подлежат пересмотру и являются обязательными как для работников предприятия, так и для его руководителей;

- детализированный портрет оптимальной корпоративной культуры фиксируется в виде корпоративных стандартов. Данные стандарты должны присутствовать на каждом рабочем месте. Их выполнение является обязательным для всех членов коллектива;

- кадровая стратегия должна подкрепляться программами проведения оценки трудового потенциала предприятия, программой движения кадров, положениями о стимулировании труда, программой развития персонала. Указанные программы должны четко фиксировать список планируемых мероприятий, сроки их реализации, выделенные для этого ресурсы и ответственных за их проведение лиц;

- до момента реализации кадровой стратегии предприятия необходимо обеспечить соответствующую готовность службы управления персоналом, а именно доработать положение о данной службе, наличие первичной информационной базы (штатного расписания, организационной структуры предприятия, положения по каждой службе предприятия, штатное расписание и должностные инструкции работников и т.) В случае, если данные документы не соответствуют требованиям начала реализации кадровой стратегии, они должны пройти полную доработку.

2.2. Особенности кадровых стратегий в зависимости от характеристик предприятий

В процессе нашего исследования была определена роль кадровой стратегии в деятельности предприятия и систематизирован перечень задач, которые должны быть решены в процессе ее реализации. В то же самое время очевидно, что масштабность задач, количество мероприятий по их решению, размер необходимых финансовых ресурсов будут значительно отличаться в зависимости характеристик отдельных предприятий.

По этой причине необходимо подробно рассмотреть особенности управления персоналом на различных предприятиях, выявить закономерности в зависимости от ключевых характеристик деятельности этих предприятий и систематизировать полученные результаты. Это обеспечит подготовку практико-ориентированных рекомендаций для руководителей различных предприятий. Полученные материалы позволят им оценить уровень организации управления персоналом на их предприятии, степень охвата этапов стратегического управления и глубину проработки ключевых направлений управления персоналом, будут способствовать выявлению типичных проблем в тактической управлении персоналом.

В контексте целей диссертационного исследования, систематизация особенностей управления персоналом различных предприятий должна помочь в разработке кадровой стратегии объекта исследования. Доминирующими характеристиками управления персоналом будут размер организации и ее специализация на рынке.

Далее, мы приведем описание типичного состояния элементов кадровой стратегии в зависимости от характеристик предприятия и отметим моменты, которые требуют особого внимания на стадии проработки соответствующих мероприятий кадровой стратегии.

Особенности кадровых стратегий малых предприятий.

Подготовительный этап: Как правило, работа на предприятии в данном направлении не ведется в силу отсутствия должного внимания к стратегическому управлению персоналом как таковому. Руководителю рекомендуется самостоятельно осуществить ее для формирования целостного представления и глубокого понимания кадровой стратегии. Возможно привлечение сотрудников и сторонних специалистов на этапе анализа рынка труда.

Разработка кадровой стратегии и кадровой политики: Работа в данном направлении не ведется. Рекомендуется систематическая проработка кадровой стратегии на краткосрочный период, а также разработка кадровой политики. Формирование кадровой политики целесообразной осуществить в рамках живого диалога с работками предприятия.

Анализ величины трудового потенциала предприятия: Необходимо систематическое обращение к данному вопросу. В зависимости от численности работников компании, допустима неформализованная оценка трудового потенциала.

Управление движением кадров: Осуществляется оперативное планирование по факту возникновения дефицита работников или их увольнению. Рекомендуем формализовать организационную структуру предприятия, проработать должностные инструкции и подготовить прогнозный вариант трансформации организационной структуры на предстоящий период, определить будущую потребность в кадрах. При открытии вакансии на малом предприятии, руководитель должен учитывать значительное влияние каждого работника на результат деятельности предприятия, и следовательно, уделять процессу найма персонала повышенное внимание. Поэтому мы советуем привлечь большое количество претендентов на должность за счет формирования максимально выгодных условий труда и организовать тщательный поэтапный отбор кандидатов.

Реализация трудового потенциала предприятия: В большинстве случаев, система обеспечения реализации трудового потенциала работников сформирована на основе личных позиций предпринимателя, практически не подлежит корректировке без его инициативы. Рекомендуем провести анализ мотивационных установок работников сторонними специалистами и оптимизировать систему нематериального стимулирования на основе полученных данных.

Развитие персонала: Работа в данном направлении практически не ведется или иницируется спонтанно. Повышение активности работников достигается за счет прямых коммуникаций с топ-менеджментом. Рекомендуем организовать ежеквартальное обсуждение вопросов обучения и повышения квалификации работников среди руководителей, ежемесячное обсуждение вопросов корпоративной культуры и культуры труда с участием всего коллектива, обеспечить связь обсуждений с инструментами системы нематериального стимулирования.

Обеспечивающая подсистема: Осуществляется как дополнительная функция одним из специалистов предприятия. Требуется контроль за надлежащим ее исполнением.

Особенности кадровых стратегий средних предприятий.

Подготовительный этап: Подготовительная работа не проводится. Рекомендуем осуществить подготовку данных силами проектной группы, в состав которой войдут специалисты аналитических служб и топ-менеджмент предприятия.

Разработка кадровой стратегии и кадровой политики: Не ведется. Рекомендуется ввести ежегодную проработку кадровой стратегии на кратко- и среднесрочный период, для этого потребуются сформировать проектную группу в первый раз с привлечением топ- менеджмента, специалистов кадровой службы и стороннего эксперта по вопросам кадровой стратегии. В последствии организовать работу проектной группы самостоятельно.

Анализ величины трудового потенциала предприятия: Требуется организация работы в данном направлении на систематической основе и формирование соответствующих баз данных.

Управление движением кадров: Работа ведется не систематически, носит тактический характер, проводится с запаздыванием. Рекомендуем провести оценку оптимальности организационной структуры и численности, выявить избыточные рабочие места, дублирующиеся функции, провести оптимизацию хозяйственных расходов по обслуживанию деятельности работников, выявить потребность в найме персонала на предстоящий период и проработать параметры вакансий. Также, рекомендуем определить планы компании по организации кадрового резерва.

Реализация трудового потенциала предприятия: Анализ мотивационных установок не проводится. Система материального стимулирования сформирована в процессе развития предприятия. В значительном количестве случаев, система нематериального стимулирования неразвита. Рекомендуем провести комплексный анализ мотивационных установок по структурным подразделениям предприятия силами сторонних экспертов и провести оптимизацию систем материального и нематериального стимулирования на основе полученных данных.

Развитие персонала: Мероприятия по развитию трудового потенциала носят несистемный характер, иницируются менеджерами, специалистами кадровой службы или неформальными лидерами на предприятии. Рекомендуем ввести планирование обучения, повышения квалификации и улучшения здоровья работников, утвердить бюджет программы развития, документировать правила и процедуры корпоративного поведения, ознакомить всех сотрудников с этими правилами, обеспечить связь между работниками и специалистами кадровой службы.

Обеспечивающая подсистема: Осуществляется специалистом кадровой службы. Автоматически контролируется юридической и бухгалтерской службами.

Особенности кадровых стратегий крупных предприятий.

Подготовительный этап: Значительная часть работы в данном направлении проводится на стадии подготовки к общему стратегическому планированию. Рекомендуем осуществлять самостоятельную подготовительную работу в рамках стратегического управления персоналом, одновременно привлечь авторитетную стороннюю организацию для осуществления анализа в целях получения более достоверных непредвзятых результатов

Разработка кадровой стратегии и кадровой политики: Кадровая политика существует. Возможна разработка основных блоков кадровой стратегии предприятия при планировании работы кадровой службы. Рекомендуем пересмотреть статус кадровой стратегии и организовать ее проработку на уровне стратегического планирования на предприятии, для чего сформировать проектную группу с участием топ-менеджмента, руководителя кадровой службы и, возможно, стороннего консультанта.

Анализ величины трудового потенциала предприятия: Работа по оценке профессионального образования и уровня квалификации ведется. Требуется проведение прикладных исследований в сфере эффективности использования трудового потенциала и межличностных взаимоотношений.

Управление движением персонала: Работа ведется систематически, имеет тактический характер. Рекомендуем спланировать работу в области кадрового резерва, сформировать в этих целях проектную группу, включить полученный план в перечень мероприятий кадровой службы. Следует отметить, крупное предприятие может воспользоваться определенными преимуществами положительного имиджа работодателя при открытии новых вакансий и предложить стартовые условия труда ниже среднерыночных на испытательный период. Это будет способствовать сокращению расходов на персонал, не прошедший полноценной адаптации.

Реализация трудового потенциала предприятия: Анализ мотивационных установок не проводится, система оплаты тяготеет к зарубежным примерам, система нематериального стимулирования развита. Рекомендуем

систематизировать проведение анализа мотивационных установок по подразделениям компании и доработать систему оплаты труда на основе полученных данных.

Развитие персонала: Ведется предварительное планирование работы по развитию кадров. Рекомендуется периодически использовать новые нестандартные мероприятия по развитию активности персонала и предотвращению конфликтов.

Обеспечивающая подсистема: Осуществляется сотрудником кадровой службы. Ключевые вопросы согласовываются с руководителем службы.

Особенности кадровых стратегий производственных предприятий.

Подготовительный этап: Проведение зависит от размера компании. Акцент в подготовке следует сделать на анализ рынка труда. Сравнение технических параметров продукции носит более объективный характер, в то время как вопросы инновационного развития и потребность в квалифицированных специалистах в области технических разработок могут остаться вне поля зрения руководителя.

Разработка кадровой стратегии и кадровой политики: Кадровая политика должна учитывать интересы всех категорий работников предприятия (в т.ч. основных рабочих), быть доступной для понимания и соответствовать их морально-этическим установкам. Необходимо донести кадровую стратегию и кадровую политику до всех работников предприятия.

Анализ величины трудового потенциала предприятия: Рекомендуем активизировать поиск путей повышения эффективности использования трудового потенциала рабочих путем ротации кадров, формирования бригад (команд), систем наставничества.

Управление движением персонала: Рекомендуем уделить особое внимание анализу организационной структуры на предмет дублирования функций, рассмотреть вопрос целесообразности перехода на гибкие (проектные, матричные) структуры.

Реализация трудового потенциала предприятия: Рекомендуем усиление нематериального стимулирования рабочих и использование простых систем расчета переменной части оплаты труда.

Развитие персонала: Большим значением обладает активизация программ по профилактике и укреплению здоровья, поскольку она позволит повысить эффективность использования трудового потенциала не только за счет сокращения времени, но и за счет роста лояльности рабочих.

Обеспечивающая подсистема: Наиболее важным элементом обеспечивающей подсистемы на производственном предприятии является гарантия нормальных условий труда, которые должны контролироваться службой персонала на предмет соблюдения официальных норм и эмпирических значений, способствующих увеличению показателей эффективности труда.

Особенности кадровых стратегий организаций сферы услуг.

Подготовительный этап: Проведение зависит от размера компании. Акцент в подготовке следует сделать на анализ конкурентной позиции предприятия. Определение текущего положения компании на рынке легко подвергается воздействию субъективных факторов. Поэтому, интерес будет представлять формализованный анализ, который позволит точнее определить ориентиры формирования общей и кадровой стратегии.

Разработка кадровой стратегии и кадровой политики: Кадровая политика предприятия сферы услуг должна способствовать повышению готовности предприятия к изменениям внешней среды и инновациям. Акцент в обеспечении конкурентоспособности предприятия целесообразно сделать на улучшение условий творческого и интеллектуального труда, сокращении формальных, статусных и бюрократических барьеров в коллективе и достижения высокого уровня реализации трудового потенциала предприятия.

Анализ величины трудового потенциала предприятия: Значительным эффективным в отношении непроизводственных предприятий могут обладать нестандартные условия труда, график работы, формирование проектных групп, неформальных образований и т.д.

Управление движением персонала: С целью активного превентивного воздействия на трудовой потенциал предприятия, как фактора обеспечения его конкурентоспособности, рекомендуем формирование баз данных по перспективным претендентам на вакантные места (успешные выпускники специализированных учебных заведений, молодые лауреаты отраслевых конкурсов и т.д.). Именно они смогут повысить творческую составляющую трудового потенциала предприятия в перспективном периоде. Также отмечаем необходимость длительной подготовки сотрудников перед выдвижением их на руководящие должности, а следовательно важность организации работы в области кадрового резерва. Отметим приоритетность закрытой кадровой политики, поскольку руководители творческих коллективов должны знать особенности характеров работников и неформальных связей в коллективе.

Реализация трудового потенциала предприятия: Рекомендуем апробировать расчет переменной части ФОТ на основе проектного управления и распределения бюджетов проектов в рамках групп, реализовывавших их.

Развитие персонала: Квалифицированные работники интеллектуального труда высоко оценят краткосрочные учебы по интересующим их профессиональным вопросам, что позволит увеличить их лояльность и активность, а также даст положительный эффект за счет последующего обмена опытом в коллективе.

Обеспечивающая подсистема: Использование гибких и персонифицированных форм организации труда работников потребует адаптации систем внутреннего контроля на предприятии.

Представленные материалы позволяют руководителю осуществить экспресс-анализ эффективности управления персоналом на его предприятии. Взяв полный перечень этапов работы, приведенный в таблицах, он должен дать описание состояния каждого из них в его организации. Сравнительный анализ типового содержания управления персоналом на каждом этапе с фактическим на его предприятии, позволяют ему составить общее представление относительно эффективности управления персоналом в целом, выявить

проблемные участки, оптимизировать управление персоналом и подготовиться к внедрению стратегического управления персоналом.

2.3. Формирование системы показателей оценки эффективности кадровой стратегии

Оценка эффективности мероприятий по управлению персоналом в настоящее время является активно обсуждаемой темой. Материал в данной области накапливается весьма быстро, публикуются материалы частных замеров и их результатов, появляются новые нестандартные авторские подходы к оценке эффективности работы кадровых служб. В то же самое время, несмотря на активные научные искания, мы можем отметить хаотичный, спонтанный подход к выбору объектов оценок, наличие большого числа примеров анализа незначительных, второстепенных процессов в сфере управления персоналом, отсутствие комплексных, в достаточной степени детализированных методик. В таком случае становится понятным, почему в контексте оценки эффективности кадровой стратегии не оказалось подходов, удовлетворивших нас полнотой оцениваемых моментов, структурой показателей и способом их расчетов. Обобщив и критически проанализировав собранный материал, мы разработали собственную методику, которая на наш взгляд, позволяет охватить все аспекты кадровой стратегии предприятия:

Оценка эффективности кадровой стратегии осуществляется на 3 уровнях:

- оценка экономической эффективности расходов на персонал;
- оценка эффективности расходов на реализацию мероприятий в рамках отдельно взятых программ стратегии (анализа текущей величины трудового потенциала предприятия; управления движением персонала; обеспечения реализации трудового потенциала предприятия; управление развитием персонала);
- оценка эффективности работы службы персонала по косвенным социально-экономическим показателям.

Первый уровень оценки позволяет получить объективные данные относительно эффективности использования трудового потенциала предприятия, сравнить с аналогичными показателями прочих предприятий отрасли и ведущих корпораций, выявить основные направления оптимизации управления персоналом и управления расходами на персонал.

Вторая группа показателей позволяет провести факторный анализ отдельных видов расходов, что впоследствии является основным критерием оптимизации состава мероприятий реализации кадровой стратегии. Также, данная группа показателей позволяет выявить динамику трансформации трудового потенциала предприятия и его структуры и соотнести их с расходами, понесенными предприятием для достижения этих результатов.

Третий уровень оценки позволяет составить общее представление об эффективности работы службы, реализующей кадровую стратегию предприятия на практике и компетентность ее сотрудников в отдельных видах профессиональной деятельности.

Рассмотрим процесс оценки на каждом ее этапе.

Высокая эффективность труда на предприятии является одним из главных условий, которое должна обеспечивать кадровая стратегия. Поэтому, совершенно очевидно, что оценка кадровой стратегии должна в первую очередь строиться на базовых показателях эффективности труда. При этом данный анализ должен отражать текущий уровень эффективности, изменение его по сравнению с предыдущим периодом и значениями ведущих предприятий отрасли.

Эффективность как экономическая категория представляет собой отношение результатов к затратам. При этом результаты труда можно рассматривать как объем произведенной работником продукции в натуральном или стоимостном выражении, либо как величину дохода от его труда. В первом случае мы получаем группу показателей, отражающих продуктивность труда, а во втором – рентабельность. Соответственно, оценка эффективности труда будет включать показатели производительности труда и рентабельности затрат

на персонал. В масштабах предприятия их определение осуществляется при помощи расчета следующего блока показателей: [42, 41; 61, 2]

1. Показатели продуктивности труда

1.1. Продуктивность труда на единицу рабочего времени:

$$\text{ПТ ерв} = \frac{\text{Объем продукции (в натуральном или стоимостном выражении)}}{\text{фонд рабочего времени (фактический или потенциальный)}} \quad (13)$$

где ПТерв - производительность труда в единицу рабочего времени.

1.2. Продуктивность труда на одного работника:

$$\text{ПТ нр} = \frac{\text{Объем продукции (в натуральном или стоимостном выражении)}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \quad (14)$$

где ПТ нр – производительность труда на одного работника.

1.3. Отдача затрат по оплате труда:

$$\text{Озп} = \frac{\text{Объем продукции в стоимостном выражении}}{\text{Фонд заработной платы предприятия}} \quad (15)$$

Где Озп – отдача затрат на персонал

Расчет значений показателей данного блока позволяет руководителю предприятия сформировать общую картину о темпах производственного процесса, уровне выработки одного работника в натуральном и стоимостном выражении, отдачу от расходов на персонал. Если дополнить этот анализ частными показателями учитывающими структуру персонала предприятия, то мы получим нормы выработки основных рабочих и отдачу от затрат на оплату их труда. (Полученные данные будут востребованы при оптимизации численности и структуры персонала).

2. Анализ рентабельности проводится при использовании следующих показателей:

2.1. абсолютная доходность персонала

$$\text{ОДп} = \frac{\text{Финансовые результаты деятельности предприятия}}{\text{Среднесписочная численность работников}} \quad (16)$$

2.2. общая рентабельность затрат на оплату труда

$$\text{ОР зот} = \frac{\text{Финансовые результаты деятельности предприятия}}{\text{Затраты на персонал}} * 100\% \quad (17)$$

2.3. чистая рентабельность затрат на оплату труда

$$\text{ПТ нр} = \frac{\text{Добавленная стоимость от деятельности персонала} - \text{затраты на персонал}}{\text{Затраты на персонал}} * 100\% \quad (18)$$

Анализ этой группы показателей позволяет оценить экономические результаты деятельности персонала: средний доход компании от работы одного сотрудника, рентабельность затрат на оплату труда (в том числе и в разрезе отдельных категорий работников), чистую рентабельность затрат на оплату труда.

Расчет значений этих показателей в динамике является главным ориентиром в оценке эффективности управления персоналом на предприятии.

Второй уровень оценки посвящен эффективности расходов по реализации программ кадровой стратегии. По этой причине, состав показателей в данном случае будет разрабатываться в рамках каждой целевой программы.

Для оценки эффективности работы в данном направлении, необходимо определить:

- сроки проведения оценки кадров, соответствие их запланированным периодам;

- специфические задачи очередной оценки с указанием новых введенных форм и методов оценки для достижения этих задач;
- количество задействованных в оценке сотрудников и их доля в общей численности, а также указание процентного уровня опрошенных по каждому структурному подразделению;
- перечень подходов и методик, задействованных при оценке;
- перечень агрегированных данных, полученных в ходе оценки;
- аналитический отчет по общим результатам оценки и вопросам специфических задач очередной оценки.

Программа управления движением персонала будет оцениваться на основании предоставления следующих документов:

- заполненного штатного расписания;
- организационной структуры предприятия;
- утвержденного плана расходов на оплату труда каждого структурного подразделения с комментариями его руководителя;
- положения о формировании кадрового резерва;
- программы работ по кадровому резерву

Проверка работы в данном направлении осуществляется на совещании по вопросам кадрового резерва, на котором присутствуют руководитель предприятия, руководители ключевых структурных подразделения и службы персонала предприятия.

Оценка программы реализации трудового потенциала проводится следующим образом:

Основу оценки реализации трудового потенциала предприятия составляет анализ значений показателей производительности труда и рентабельности затрат на оплату труда, расчет которых предусмотрен предыдущим уровнем оценки. В рамках данной программы он дополняется группами показателей, состав которых обусловлен факторами формирования трудового потенциала и мотивации труда. В состав этих групп войдут:

- показатели эффективности использования совокупного фонда рабочего времени предприятия;
- показатели состояния социально-психологического климата в коллективе;
- показатели удовлетворенности работников условиями труда;
- показатели донесения целей и задач труда до работников.

Эффективность использования совокупного рабочего фонда характеризуется замерами:

- количества прогулов и опозданий на предприятии за анализируемый период, совокупный фонд времени прогулов и опозданий;
- количество больничных на предприятии и их совокупный временной фонд;
- количество простоев на предприятии, их совокупный фонд, причины простоев.

Социально-психологический климат мы предлагаем оценивать на основе анкетирования. Данное анкетирование должно состоять из 2 частей: 1) ориентирована на выявление общего психологического фона в компании (задаются прямые вопросы о персональном мнении о сплоченности коллектива, уровне конфликтности в коллективе, форме неформальных отношений и т.д.) 2) ориентирована на определение однородности социальных, психологических и культурных установок в коллективе.

Уровень удовлетворенностью условиями труда, как и в предыдущем случае, выявляется путем анкетирования сотрудников и анализа доминирующих причин его текущего состояния.

Анализ целевых установок работников наиболее целесообразно проводить в форме живого обсуждения вопросов стратегического развития предприятия, его роли в рыночной экономике, целей работы структурных подразделений предприятия и задач работы каждого сотрудника. Данное обсуждение должно проводиться линейным руководителем структурного подразделения (и

возможно вышестоящим руководителем) и руководителем службы персонала. Задачей последнего является формирование очередного аналитического отчета.

Следующей анализируемой целевой программой реализации кадровой стратегии является программа развития персонала. Специалисты в этой области в настоящее время достаточно интенсивно обсуждают вопрос оценки эффективности методов развития. Мы активно участвуем в данной дискуссии, что нашло свое отражение в п. 1.3. данного исследования. Предложенная нами методика позволяет полно и точно оценить эффективность расходов на развитие персонала. В то же самое время, она не удобна для текущих оценок, поскольку требует большого количества расчетов. По этой причине мы предлагаем ряд подходов, которые дополняют предложенную нами методику и будут актуальны для регулярных текущих оценок эффективности затрат на развитие персонала.

Для оценки результативности обучения основным критерием является отзывы участвовавших в нем сотрудников или их тестирование. Наиболее показательными результаты тестирования будут, если провести их до и после обучения и сравнить. При этом, разработка состава вопросов предварительного тестирования будет отражать наиболее важные для предприятия задачи обучения и последующее тестирование покажет соответствие содержания обучения данным требованиям. Важное условие тестирования - оно должно быть проведено не ранее чем через месяц после завершения обучения. [110, 62] Только в этом случае оно выявит действительно усвоившиеся знания. Помимо этого, в качестве оценки выступают отзывы линейного руководителя обучаемого. Еще один ключевой способ, применяемый при некоторых видах обучения – это изменение показателей труда работника после прохождения программы обучения: выработки, объемов продаж, сокращения времени, затрачиваемого на выполнение работ и т.д.). Мы предлагаем объединить эти способы в трехфакторную оценку, примерный вариант расчета которой представлен ниже: [65, 30]

Пример расчета трехфакторной оценки результативности обучения
сотрудника

Критерий	Вес	Выполнение %	Результат %
1. Удовлетворенность сотрудника, прошедшего обучение, приобретением новых знаний, навыков, качеств	0,3	90	27
2. Эффективность предложений по усовершенствованию деятельности отдела или выполнения специального задания работника	0,3	80	24
3. Удовлетворенность линейного руководителя результатами работы сотрудника, прошедшего обучение	0,4	80	32
Общая результативность	1		83

Состав критериев и их вес в аналитической таблице определяется в зависимости от целей обучения и прочих факторов. Сумма весов критериев должна составлять 1.

Для данного уровня оценки эффективности большое значение имеет сравнение значений показателей в динамике, так как именно их изменение за анализируемый период времени отражает интенсивность процессов воздействия на персонал предприятия, направленность данных процессов, а, соответственно, и эффективность самих программ.

Третьим уровнем оценки нами была определена оценка эффективности работы службы персонала

Практики в области управления персоналом признают, что стандартного способа для определения эффективности службы персонала нет ни в России, ни в мире. Чаще всего в зарубежной практике используются следующие процедуры: экспертная оценка, оценка отдачи на инвестиции в персонал, метод бенчмаркинга, методики Джека Филлипса и Дейва Ульриха. [100, 1]

Экспертная оценка заключается во внутренней оценке работы службы персонала ее внутрифирменными заказчиками – структурными подразделениями. Ее проведение в большинстве случаев сводится к

анкетированию руководителей подразделений и определению среднего балла оценки по заранее оговоренной шкале. Очевидно, что, несмотря на простоту реализации данной методики, полученная оценка содержит большую долю субъективизма.

Метод бенчмаркинга заключается в сравнении показателей деятельности кадровых служб с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке. За рубежом подобная практика достаточно популярна внутри различных ассоциаций. Для ее проведения внутри объединения формируется проектная команда из экспертов, которые запрашивают в компаниях-участниках ассоциации необходимые для работы документы и собирают мнения о службе персонала у сотрудников оцениваемых фирм. После обработки данных компаниям предоставляется обобщенная статистика, ее можно сравнить с собственными показателями, которые подобраны экспертами. По мнению ряда отечественных консультантов, данная методика, несмотря на ее популярность, имеет определенные минусы: так, подобная оценка не может оказаться точной, поскольку сравниваются компании с различной спецификой деятельности и, что самое главное, не исключена подача недостоверных данных работниками предприятия.

Метод оценки отдачи от инвестиций в персонал уже был взят нами за основу в первой части описываемого методического комплекса. Отметим только, что специалисты в области оценки кадровых служб считают его достаточно трудоемким, поскольку, при подсчете анализируемых значений необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия, но также и косвенные расходы, связанные с его проведением (например, затраты на обучение персонала включают помимо прочего транспортные расходы, командировочные, а также недополученную прибыль из-за отсутствия сотрудников на рабочих местах и проч.

Методика Джека Филипса заключается в определении следующего комплекса показателей, характеризующих отдачу инвестиций в кадровую службу предприятия:

1. Оценка инвестиций в службу персонала = расходы службы персонала/ операционные расходы.
2. Объем инвестиций в службу персонала = расходы службы персонала / количество работников.
3. Показатель отсутствия на рабочем месте = количество прогулов + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.
4. Показатель удовлетворенности – число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах (определяется методом анкетирования или опроса).
5. Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

По мнению ряда экспертов, отдельные показатели Филлипса оказываются не слишком эффективными, а пятый показатель в отечественных условиях хозяйствования предприятий вычислить практически невозможно, поскольку отечественные компании, как правило, не ведут подобной статистики. Описанная методика успешно работает в западных фирмах, где хорошо поставлен регулярный менеджмент как обязательное условие ее применения.

Модель Дэйва Ульриха также сводится к оценке на базе комплекса показателей:

1. Производительность на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты. Данный показатель анализируется в динамике и нацелен на выявление воздействия развивающих процедур и в первую очередь обучения сотрудников. Достоверность данного подхода довольно спорна, так как невозможно достоверно определить, что именно обучение, а не иные факторы повлияли на производительность.

2. Показатели скорости бизнес-процессов. Они фиксируют скорость прохождения различных процедур или технологического цикла по сравнению с другими компаниями. Использование этих показателей требует предварительного четкого прописания самих бизнес процессов и их

первоначальных замеров. Этот этап оценки обладает теми же минусами, что и использование бэнчмаркинга в чистом виде.

3. Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив. Этот блок показателей выведен нами в самостоятельный уровень оценки – эффективности целевых программ кадровой стратегии и рассматривается отдельно.

4. Навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе. Данные параметры оцениваются с помощью анкетирования, тестирования или интервью. Несмотря на необходимость оценки этой категории показателей, в контексте оценки работы службы персонала необходимо помнить о возможности влияния внешних процессов на уровень лояльности или состояние психологического климата.

5. «Организационные возможности» – заключается в сравнении скорости бизнес-процессов до нововведений и после. Ульрих полагает, что служба персонала должна управлять изменениями в компаниях. По его мнению, кадровым менеджерам необходимо, с одной стороны, сдерживать агрессивных управленцев, «раскрывать» закрытых, с другой – постоянно развивать персонал в условиях изменений. Это находит итоговое отражение в изменении бизнес-процессов функционирования предприятия.

Анализ существующих методов наглядно демонстрирует отсутствие единого универсального подхода, максимально эффективного в условиях отечественной практики. По этой причине, мы посчитали необходимым обратиться к практическому опыту российских компаний в области оценки работы кадровых служб. Наш анализ показал, что, несмотря на присутствие большого количества вариантов организации данной работы, ее построение имеет схожую у большинства компаний последовательность проведения и логику. Оценка эффективности службы осуществляется в контексте поставленных перед ней целей и задач. В таком случае, в первую очередь проводится сбор данных по проделанной службой работе, анализ их на соответствие поставленным целям и степень реализации задач службы. Организация такой проверки должна носить систематический характер,

поэтому, ее формализованное проведение наиболее просто достигается за счет заполнения листов контроля целевых показателей деятельности сотрудников. Здесь применяется как самооценка сотрудников, так и оценка их работы начальником службы персонала.

Более комплексная оценка включает параллельный анализ мнений о работе службы персонала других отделов предприятия. Критериями их оценки становятся такие показатели, как своевременность и качество подбора персонала или обучения сотрудников. Наиболее часто оценка выносится по балльной шкале, а итоговая оценка службы персонала может определяться как общей суммой баллов, так и средним балльным значением.

В последнее время, в практике отечественных компаний встречается и такой способ оценки работы службы персонала: за проведенные службой мероприятия выставляются счета заказчикам – другим подразделениям предприятия, которые они оплачивают по системе внутренних расчетов. Внутренние расчеты в компании представляют собой аналог оценочной системы, популярность которой все возрастает. Заказчики имеют право не оплачивать счет, если мероприятия проведены некачественно или не вовремя, или оплачивать его не в полном размере. Когда готовится очередной отчет, менеджеры службы персонала собирают показатели по всем направлениям деятельности службы и сравнивают их с данными предыдущего периода, а также предоставляют руководителям предприятия.

Как мы видим, предложенные методики оценки работы службы персонала во многом перекликаются с анализом показателей, выдвинутых нами на предыдущих уровнях. В таком случае, в рамках нашей многоуровневой системы, оценка работы службы персонала будет строиться по принципу внутренней экспертной оценки руководителями структурных подразделений предприятия. При этом, в целях сокращения воздействия субъективных моментов оценка будет осуществляться по унифицированным контрольным листам и описаной методике выставления итоговой балльной оценки работы службы персонала.

2.4. Анализ эволюции управления персоналом предприятий региона

Открывая тему эволюции управления персоналом предприятий региона, мы хотели бы предварительно обрисовать общие черты эволюции отечественной управления персоналом с начала рыночных преобразований.

В первую очередь, мы должны обратиться к опыту управления персоналом советского периода, как отправного этапа развития рыночных отношений в России. Управление персоналом предприятий командной экономики отличалась большой специфичностью. Изначально, ее организация строилась при следующих параметрах ключевых установок: отсутствовал свободный рынок труда как таковой, отбор и наем персонала осуществлялся через реализацию заявок предприятий государственной системой профессионального образования. Планирование доходных и расходных статей государственных предприятий строилось централизованно, а, следовательно, полностью исключалось внутреннее управление системой стимулирования труда, его корректировка и адаптация, система оплаты труда задавалась извне на всех предприятиях и была унифицированной.

Все это сформировало следующие условия управления персоналом:

- сама по себе кадровая стратегия отсутствовала в понимании советского управления, соответственно, ее формирование носило несистемный характер и формировалось в зависимости от государственных задач в области экономического развития;

- как мы выяснили, практически все параметры подсистем управления персоналом (их планирование, реализация трудового потенциала и развитие) задавались извне. Иными словами, формирование основ управления персоналом как таковой находилось в ведении госаппарата, а функция менеджмента предприятия сводилась к ее реализации;

- в этих условиях, предприятие было ограничено в перечне доступных инструментов управления эффективностью использования трудовых ресурсов (как, впрочем, и мало заинтересовано в самой таковой эффективности, но

данную проблему мы оставим за скобками). В результате этого, широкое распространение получили следующие инструменты: управление социально-психологическим климатом и нематериальное стимулирование труда. Способствовала акцентированию работы в данном направлении и особенность формирования активов советских предприятий, а именно постановка на их балансы различных объектов социально-культурной и бытовой сферы.

Опыт работы советских кадровых служб в области нематериального стимулирования труда богат и уникален. Действенность досок почета, грамот передовиков труда, публичных похвал, корпоративных печатных изданий, значков отличия, слетов мастеров своей профессии и т.д. не вызывает сомнений. Но примеры их использования незаслуженно предаются забвению как в России, так и за рубежом. В то же самое время, значительное внимание, которое уделялось работникам государственных предприятий, справедливые системы нематериального вознаграждения и активные и обширные программы социального обеспечения, остаются главными факторами высокой лояльности населения к советскому прошлому современной России. Мы советуем руководителям отбросить скептическое восприятие советского опыта и постараться найти за своеобразным языком экономической литературы советской эпохи бесценные примеры морального поощрения работников и стимулирования их труда и корпоративной гордости.

С началом формирования рыночных отношений в России, отечественные предприниматели столкнулись с необходимостью самостоятельного и незамедлительного решения задач кадровой стратегии и оказались в полном информационном вакууме. Советский опыт управления не содержал примеров эффективной организации подсистем планирования кадров, действенных систем материального стимулирования и развития персонала. Опыт иностранных компаний был непригоден в силу колоссальных отличий как уровней благосостояния населения, а соответственно и их мотивационных установок, так и корпоративной культуры (культуры рыночных отношений, культуры труда и даже базовой экономической грамотности сотрудников

предприятий). Соответственно, первейшее развитие получили те вопросы, которые стояли в качестве приоритетных у предпринимателей, начавших активное развитие собственного бизнеса. Ими стали системы отбора и найма персонала и материального вознаграждения.

Бурное развитие рыночных отношений в их простейших формах требовало привлечения сотрудников на большое количество малых предприятий. Основными требованиями к потенциальным работникам на тот момент были активность и лояльность к предпринимателю как основной фигуре данного малого предприятия. По этой причине, доминирующим способом трудоустройства стало личное знакомство и протезирование кандидатов. По мере развития отношений, хозяйствующих субъектов, повышения конкуренции на товарных рынках, контакта с развитыми национальными экономиками, требования к кандидатам претерпели эволюцию. На первый план вышли профессиональные навыки и опыт, получила развитие методика отбора по ключевым для должности компетенциям, ужесточились требования соответствию кандидата параметрам открытой вакансии. В результате этого, отбор претендентов перешел из поля видения собственника бизнеса специализированным структурным подразделениям предприятия или сторонним компаниям. Все это привело к развитию соответствующих технологий и подходов, сближению норм и обычаев отечественной и зарубежной практики.

Развитие систем вознаграждения также шло уникальным в мировой экономической истории путем. В начале 90-х годов наиболее популярными были процентные системы вознаграждения, увязанные с личными результатами работы сотрудников. В условиях сокращения товарного производства и активизации торговых операций, это были системы расчета вознаграждения как процента от товарооборота. Мы не будем обсуждать плюсы и минусы этих систем, поскольку дискуссия по этому вопросу активно велась в отечественных кругах и пришла к однозначным выводам. Что же касается производственных предприятий, то их руководство шло по пути постепенной доработки

советских систем тарифных сеток и т.д. В конце 90-х годов руководители предприятий пришли к пониманию того, что система вознаграждения предприятия должна быть в первую очередь нацелена на стимулирование достижения наиболее приоритетных в настоящее время целей и результатов. Она должна не просто заинтересовать работника в эффективном труде, но и направить его усилия в определенное русло. На фоне этого популярность приобрели системы вознаграждения по целям и результатам, стали внедряться коллективные формы вознаграждения, оплата по проектам, формирование систем ключевых показателей и персонализированных схем расчета вознаграждения сотрудников. В настоящее время, разработки в этом направлении ведутся (причем как в России, так и во всем мире).

В то же самое время, удостоился внимания второй, не менее важный момент (забытый с начала экономических реформ) – корпоративные системы нематериального вознаграждения. Руководители предприятий и специалисты по управлению персоналом осознали, что современный уровень благосостояния работников достиг того уровня, на котором нематериальные стимулы начинают играть все большую роль. Современному квалифицированному специалисту уже недостаточно получать приемлемую заработную плату, учитывающую его профессиональные достижения и интенсивность труда. Большое значение для него приобретают условия работы и коммуникации, признание его заслуг коллегами, профессиональное развитие и личностное совершенствование, причастность к общему социально-значимому делу, психологический климат в коллективе. Это роднит его с работниками всех национальных экономик. Как следствие, развитие систем нематериального стимулирования отечественных предприятий вышло за рамки национального опыта, специалисты по управлению персоналом вступили в общемировую дискуссию, стали активно использовать опыт зарубежных корпораций, адаптировать его и создавать новые варианты систем вознаграждения.

Таким образом, тенденции в сфере формирования комплексных систем использования трудового потенциала отечественных предприятий совпадают с

мировой практикой. В центре внимания специалистов в настоящее время находятся вопросы проработки элементов систем вознаграждения по ключевым показателям с учетом специфики хозяйствования отдельных предприятий, формирование полных перечней ключевых показателей и вариантов сферы их применения (сотрудник, рабочее место, проектная группа (команда), структурное подразделение и т.д.). Активно привлекают внимание споры об оптимальном соотношении постоянной и переменной (пульсирующей) части оплаты, пропорции распределения ресурсов на материальное и нематериальное вознаграждение, действенные системы комплектации и распределения бонусных программ предприятий.

Новейшим направлением научного поиска в вопросе стимулирования труда стало формирование уникальных систем на предприятиях сферы услуг. Актуальность данного вопроса объясняется увеличением доли таких предприятий в общем количестве хозяйствующих субъектов, их вкладом в совокупный валовой продукт, концентрацией работников интеллектуального и творческого труда в данной сфере и психологической проблеме «неосвязаемости результатов труда».

Следующим вопросом, который привлек внимание отечественных предпринимателей, стало развитие персонала. Объяснялось это тем, что по мере роста предприятий, усложнения хозяйственных отношений, роста конкуренции на рынке, возрастали и требования к профессионализму и компетентности работников. Соответственно, все чаще задачи по развитию персонала ставились перед специалистами кадровых служб. Интересен тот факт, что методики формирования программ развития персонала достаточно универсальны и применимы на любых предприятиях, поэтому их использование не вызывает трудностей у специалистов. Гораздо большей проблемой остается состояние отечественной системы бизнес-образования. Государственный сегмент, специализирующийся на высшем профессиональном образовании справедливо обвиняется в устаревших учебных программах, отсутствии учета потребностей предприятий, низкой подготовкой выпускников

к практической деятельности по специальности. Образовательные учреждения пытаются актуализировать свои образовательные услуги и привлечь дополнительных потребителей путем формирования обширного предложения краткосрочных узкоспециализированных курсов (семинаров, практикумов и т.д.). Они приглашают практикующих специалистов в соответствующих вопросах, готовят методические материалы, оценивают рейтинги лекторов, стимулируют обмен опытом и научные дискуссии по прикладным практическим вопросам и т.д. Процесс в данном направлении имеет позитивные результаты и, бесспорно, приобретает все большее значение в развитии отечественных трудовых ресурсов. Единственным его недостатком является отсутствие информации о качестве того или иного образовательного предложения. Иными словами, специалисту службы персонала крайне трудно бывает получить достоверную информацию о качестве обучения по конкретной программе данного учебного заведения и он в большинстве случаев приобретает «кота в мешке». Со временем эта ситуация изменится, что позволит повысить эффективность инвестиций в развитие персонала и востребованность данного направления работы в рамках реализации кадровой стратегии предприятия.

Одним из последних вопросов, вышедших на арену отечественного управления персоналом стало планирование кадров, управление корпоративным кадровым резервом и карьерным ростом сотрудников. Важность задач формирования кадрового резерва отмечает большинство руководителей крупных отечественных предприятий. Связано это с тем, что на большинстве рынков, достигших высокого уровня конкуренции отсутствует свободный резерв высококвалифицированных специалистов, соответственно, любые планы стратегического развития напрямую затрагивают вопрос привлечения требуемого количества кадров соответствующей квалификации. Все более актуальными становятся вопросы внутрикорпоративного обучения сотрудников для обеспечения качества предлагаемых компанией услуг и сохранения ее позиций на рынке. Вопросы методологического обеспечения

карьерного роста сотрудников, проектирования графиков замещений вакантных должностей и т.д. чрезвычайно сложны, поскольку находятся в области социальных отношений в коллективе. Именно по этому, однозначно правильных и эффективных способов организации работы в данной области не существует. Это вызывает настороженность руководителей и их нежелание инициировать данную деятельность. В то же самое время, специалисты в области кадрового консалтинга отмечают четкую тенденцию к формированию системного подхода в управлении персоналом. Они заявляют, что кадровому резерву пока не уделяется достаточного внимания, но в силу ограниченности рынка труда, компании вынужденно сталкиваются с вопросами подготовки персонала, они осознают риск отсутствия кадрового резерва, потери ключевых сотрудников, нехватки специалистов для начала новых проектов. Кроме того, уже сейчас руководители заявляют, что перекупить квалифицированного менеджера намного дороже, чем обучить своего. Все это создает объективные предпосылки для развития кадрового резерва отечественных предприятий.

Анализируя путь отечественных компаний на пути развития их систем управления персоналом мы можем предсказать, что уже в ближайшем будущем практика комплексного решения вопросов управления и разработка кадровых стратегий предприятия станет повсеместной. В настоящее время планомерная работа по формированию и реализации кадровых стратегий ведется только в тех, компаниях, менеджмент которых имеет западное происхождение (филиалы и отделы транснациональных корпораций, их дочерние и аффилированные структуры). Бесспорно, что полноценная работа в области кадровой стратегии под силу только крупной и успешной организации, с соответствующим уровнем управления, необходимыми ресурсами и квалифицированными специалистами службы персонала. Поэтому ее распространение в отечественной практике потребует длительного периода времени. Но этот процесс в национальной экономике уже начался и будет набирать обороты в будущем.

Отечественные тенденции в управлении персоналом во многом определили процесс развития кадрового менеджмента Удмуртии. Эволюция региональной управления персоналом протекала в рамках тех же этапов и была аналогична по содержанию. В то же самое время можно выделить некоторые особенности, которые были присущи только региональному рынку труда. Их наличие объясняется воздействием двух факторов:

- позицией правительства субъекта в отношении регулирования регионального рынка труда;
- уровня развития инфраструктуры кадрового менеджмента (накопленного практического опыта в данной сфере, кадрового консалтинга, рекрутинга, системы профессионального обучения, профессиональных коммуникаций и т.д.)

В Удмуртии, вопрос управления кадровым потенциалом региона был открыт в 1993 с созданием Совета по кадровой политике Удмуртии. Он провозгласил, что кадровая политика республики является составной частью общенациональной политики Удмуртии, кадровые реформы есть часть реформирования общества и наряду с финансами служит мощным рычагом воздействия на все сферы и участки жизни и развития республики. [74, 1] В последствии, данный Совет сконцентрировал свое внимание на решении вопросов кадрового обеспечения государственного аппарата. Вопросы же регулирования труда в настоящее время перешли к двум органам: Государственному комитету Удмуртской Республики по труду и Департаменту федеральной государственной службы занятости населения по Удмуртской Республике. Согласно положений об этих государственных органах, они решают широкий перечень задач в области регулирования регионального рынка труда и формирования его инфраструктуры. Наиболее важными задачами в процессе развития управления персоналом в регионе на наш взгляд являются:

- анализ основных демографических показателей и оценки состояния трудовых ресурсов, составление прогнозного баланса трудовых ресурсов

Удмуртской Республики на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу.

- разработка и реализация мер по регулированию рынка труда на территории Удмуртской Республики;

- подготовка предложений по улучшению профессиональной ориентации населения на территории Удмуртской Республики;

- разработка и реализация программ и мероприятий по профессиональной подготовке, повышению квалификации и переобучению руководителей, специалистов и рабочих на территории Удмуртской Республики;

- изучение и обобщение отечественного и зарубежного опыта в области решения социально-трудовых проблем и оказание предприятиям методической и практической помощи в использовании этого опыта.

- координация научных исследований по труду и социальным вопросам в Удмуртской Республике, организация апробации научных разработок и реализация централизованных мероприятий в социально-трудовой сфере.

- разработка и реализация мер в области подготовки и повышения квалификации кадров на основе единых квалификационных требований.

- планирование обучения специалистов по профессиям с учетом потребности на рынке труда в учреждениях различных форм профессионального обучения.

- участие в разработке и реализации систем профессионального обучения и развития персонала на производстве, осуществляет методическое руководство этой работой на территории Удмуртской Республики.

- совместно с Государственным комитетом Удмуртской Республики по науке, высшему и среднему профессиональному образованию определение основных направлений профессионального обучения с учетом потребностей рынка труда Удмуртской Республики.

- совместно с Департаментом федеральной государственной службы занятости населения по Удмуртской Республике координация проведения профориентационной работы в Удмуртской Республике. [101, 1; 102, 1]

Как мы видим, данный перечень охватывает все ключевые направления регулирования процесса развития управления персоналом. В то же самое время, несмотря на актуальный и подробный состав задач этих органов, их взаимодействие с коммерческими структурами остается крайне ограниченным, а соответственно, и все процессе регулирования оказываются опосредованными.

В настоящее время, кадровые службы коммерческих предприятий являются полностью самостоятельными в организации своей работы. Они не только практически не сотрудничают с государственными органами, но и весьма ограниченно контактируют с высшими учебными заведениями региона. Объясняется это тем, что в настоящее время не налажены эффективные коммуникации между предпринимателями и высшей школой. Все это приводит к изоляции ценной информации в стенах вуза или кабинетах практиков и отсутствию обмена знаниями и наработками между ними. Мы считаем, что развитие нетрадиционных малых форм обучения: практических семинаров, курсов, открытых круглых столов должно способствовать изменению сложившейся ситуации. Отчасти, неготовность к диалогу провоцируется скептической позицией специалистов кадровых служб, которые считают, что вузовские сотрудники будут не в состоянии дать им ценную и практико-применимую информацию. По нашему мнению, первый шаг навстречу должны сделать именно учебные заведения. Продемонстрировав свою открытость, компетентность, готовность к сотрудничеству, они способны изменить негативную позицию сообщества кадровых работников и сформировать эффективную систему взаимного развития.

Еще одним негативным фактором, существенно сдерживающим эволюцию управления персоналом в регионе, является низкий уровень инфраструктуры рынка труда. В Удмуртии практически отсутствуют квалифицированные консалтинговые службы, специализирующиеся на управлении персоналом коммерческих предприятий, а малочисленные опытные игроки данного рынка пользуются своей монопольной позицией и придерживаются ценовой

политики, недоступной не только для малых, но и для средних предприятий республики. Очевиден дефицит частных рекрутинговых агентств с развитыми базами вакансий и кандидатов и активным движением в них. Из присутствующих компаний, нет таких, которые обеспечивали бы хоть сколь-либо значимую долю рынка труда. В регионе до настоящего времени отсутствует всеобщая система информационного обслуживания рынка труда. Перечисленные моменты задерживают развитие управления персоналом предприятий. Заметным становится отставание от соседних регионов. Это провоцирует отток квалифицированных специалистов из Удмуртии. В то же самое время, кадровый менеджмент Удмуртии не стоит на месте. Яркими примерами последних лет стали распространение комплексных автоматизированных систем «Управление персоналом», разработанных на платформе программного обеспечения 1С. Предприятие. Эти системы запущены на таких предприятиях региона как «Удмуртнефтепродукт», «АСПЭК», Удмуртнефть, ПФГ «Сайгас», «Увадрев», Чепецкий завод. Проводниками новейших достижений в области управления персоналом в Удмуртии являются филиалы и дочерние компании таких крупнейших Российских предприятий как Сбербанк, Волгателеком, холдинг «Согласие», Банк Москвы, Московская страховая компания и другие. Широкое распространение в Удмуртии получили эффективные системы стимулирования труда, нематериального стимулирования, нетрадиционных систем организации управления. Получили дальнейшее развитие и активизировали свою работу сообщества представителей деловых кругов, они все активнее стали налаживать диалог с муниципальной и региональной властью, формировать портфель заказов на образовательные и консультационные услуги.

Уровень стратегического менеджмента региона значительно повысился, в том числе благодаря обучению специалистов за пределами региона в ведущих вузах страны, распространению программы международного образования Master of Business Administration, стажировкам на зарубежных предприятиях.

Наконец, в настоящее время, специалисты в области управления персоналом стали активно обсуждать и вопрос стратегического кадрового менеджмента как таковой. Его поднимают на встречах Клуба Предпринимателей Удмуртии, на страницах журнала «Свое Дело» Н. Боровикова, руководитель отдела развития персонала кадрового агентства, отмечает основные принципы организации кадровой стратегии коммерческого предприятия. ЗАО ПК «Парадигма» при поддержке Торгово-Промышленной Палаты УР организует круглые столы на данную тему в рамках проекта «Успешная бизнес среда», вопросам стратегического кадрового управления посвящаются семинары Консалтинговой Группы Донских и Клуба менеджеров по Персоналу (материалы работ последнего публикуются в авторитетном издании «Справочник по управлению персоналом» г. Москва). Все это позволяет нам надеяться, что принципы стратегического кадрового управления в ближайшее время получат свое распространение в практике работы предприятий Удмуртской Республики.

Выделенные нами факторы, безусловно, оказывают воздействие на развитие персонала и работы в регионе. В то же самое время сама управление персоналом определяется состоянием рынка труда республики, особенностями спроса и предложения на нем. Именно поэтому мы не могли оставить без внимания текущее состояние рынка труда УР, что представляет для нас интерес и с позиции изучения особенностей регионального рынка труда как исходной информации для формирования ориентиров и ограничений будущей кадровой стратегии объекта нашего исследования.

Данный анализ подготовлен на основе информации, предоставленной Департаментом федеральной государственной службы занятости населения по Удмуртской Республике, Государственному комитету Удмуртской Республики по труду, кадровым агентством «Три-О», собственным изысканиям диссертанта. Полученные результаты отражают следующую картину:

В последние годы, ситуация на рынке труда Удмуртии специалистами Службы занятости оценивается как более-менее стабильная. Серьезные изменения ситуации произошли в 2005г. в связи с массовым высвобождением

работников предприятий республики. За этот год в Службу занятости поступило заявлений от 6855 человек, это в 1,8 раза больше показателя предыдущего года. При этом следует учитывать и демографический фактор - продолжающийся рост выхода на рынок труда молодежи в трудоспособном возрасте: за последние два года на 51% возросло число граждан, впервые ищущих работу. Однако, в силу того, что данные процессы были предварительно спрогнозированы, специалистам удалось сгладить напряженность на региональном рынке труда. В целом, в республике наблюдается увеличение активности работников по поиску новых мест трудоустройства: количество занятых граждан, желающих сменить место работы, увеличилось в 2,8 раза. Это привело к росту совокупного предложения труда на региональном рынке на 30,3 % по сравнению с предыдущим годом и составило 267 тысяч человек. Наиболее высокий удельный вес в числе незанятых граждан уже несколько лет подряд занимают уволившиеся по собственному желанию и длительно (более года) не занятые в экономике. В 2005г. доля этих категорий работников составила 31 % и 19,4 % соответственно. За этот период было открыто более 150 тыс. новых вакансий. В результате, на каждого безработного приходилось 1,4 вакансии, что ниже значения данного показателя в прошлом году, но приемлемо для сохранения нормальной социально-экономической ситуации в республике. При этом в столице республики напряженность рынка труда оказалась самой низкой по республике, во всех остальных районах, кроме Завьяловского и г. Воткинска, спрос на рабочую силу сократился и в большинстве своем - более чем на треть.

Более значительная несбалансированность спроса и предложения существует по профессиональному признаку. В целом по Удмуртии наименее востребованными профессиями в последнее время являются специалисты со средним профессиональным юридическим, экономическим и финансовым образованием. Самый большой спрос - на рабочие профессии (около 80% от общего количества вакансий). Спросом на рынке труда пользуются такие профессии как электросварщики, слесари, электрики, плотники, каменщики. Отмечен дефицит бухгалтеров с опытом работы. В Ижевске наибольшим

спросом пользуются продавцы продовольственных и непродовольственных товаров, грузчики, плотники и водители автомобилей, среди ИТР наиболее востребованы бухгалтеры и менеджеры. В сельских районах республики отмечается большая потребность в подсобных рабочих. На фоне этого дисбаланса наблюдается сокращение финансирования обучения безработных граждан, программы "Общественные работы", пользующейся активным спросом среди сельского населения. В программах социальной адаптации приняли участие 4,4 тысячи человек, что на 9,7% ниже уровня прошлого года, услуги по профессиональной ориентации получили 48,9 тысячи граждан, что на 9,6% меньше, чем в 2004г. Бесспорно, что снижение направления граждан на профессиональное обучение по специальностям, пользующимся популярностью на рынке труда, уменьшает возможность трудоустройства безработных. Кроме того, с 2005 г. введены новые положения в закон о занятости населения, исключаящие финансирование мероприятий по занятости населения из местного и регионального бюджетов. Все это существенно снизило возможности республики по трудоустройству и, соответственно, привело к росту безработицы.

Уровень регистрируемой безработицы на 1 июля 2005г. составил 1,67% от трудоспособного населения в трудоспособном возрасте, или 2,04% от экономически активного населения, что несколько выше предыдущих значений показателей.

В ряде районов Удмуртской республики уровень безработицы значительно выше, чем в среднем по республике: Ярский - 3,98%, Шарканский - 3,31%, Камбарский - 3,27%, Селтинский - 3,15%, Граховский - 3,05%.

По сравнению с соседними регионами, безработица в УР находится на аналогичном уровне и ниже среднероссийского показателя на 2,6%.

Вернемся к анализу рынка труда в разрезе отдельных профессий. В настоящее время наибольшее количество вакансий приходится на промышленность – 23,8%, строительство – 16,1%, торговля и общественное питание – 20,2%, здравоохранение, образование, социальное обеспечение – 14,4%, управление – 3,2%.

В 2004г. среднемесячная заработная плата в целом по республике составила 5028 руб. Наибольшие доходы получали работники следующих отраслей: буровые организации – 16781, трубопроводная – 14509, нефтедобывающая – 12176, финансы и кредит – 12068. Доходы работников торговли и общественного питания составили 3524руб, здравоохранения – 4021, народного образования – 3829, культуры и искусства – 3473, государственного управления – 6374. [56,1]

Общее предложение рабочей силы в г. Ижевске характеризуется следующими показателями: общее предложение труда в 2004г. составило 96268 чел., при этом наблюдалось уменьшение среднего возраста кандидата. Среди невостребованных молодых специалистов города преобладали выпускники колледжей и техникумов на внебюджетной основе по профессиям юрист, менеджер, бухгалтер, бухгалтер-финансист, бухгалтер-юрист. Анализ вставших на учет в ГУ "Ижевский ГЦЗН УР" выпускников ВУЗов показал, что они имеют различные профессии и являются выпускниками различных учебных заведений, как г.Ижевска, так и других регионов, и носят единичный характер. Эта же ситуация прослеживается и с выпускниками профессиональных училищ. [55,1; 56,1; 26,1]

Учитывая цели диссертационного исследования, невозможно было не обратиться к особенностям развития управления персоналом рынка, на котором функционирует объект нашего исследования, а именно – упаковочной отрасли. Для этого требуется дать ее краткую характеристику: 83% предприятий имеют численность работающего персонала до 100 человек, доля предприятий численностью свыше 1000 работающих незначительна. В капитале компаний наиболее значительна доля физических лиц. Государственное участие составляет всего 2,7%, а иностранное - 7%. В настоящее время отрасль переживает период подъема, предприятия придерживаются стратегий активного инвестирования, увеличение производственных мощностей, и при этом, стремятся к более узкой специализации и четкому рыночному позиционированию своей продукции. Таким образом, большинство из них относится к категории малого и среднего бизнеса, по этой причине, в отрасли уделяется незначительное внимание стратегическому управлению

предприятий. Эффективные инструменты кадрового менеджмента упаковочных предприятий практически не обсуждаются на основных информационных площадках – отраслевых семинарах, конференциях, выставках упаковочных, полиграфических, картонажных предприятий, специализированных форумах в Internet пространстве. Эти площадки выступают объективным индикатором интереса руководителей к тем или иным вопросам и отражают низкий уровень развития стратегического планирования.

На общем фоне резко выделяются упаковочные предприятия, всходящие в отечественные группы компаний (ОАО «Ост-Принт» (г. Москва), ООО «Полиграфоформление» (г. Санкт-Петербург), входящее в группу «Илим-Палмп»), филиалы международных упаковочных предприятий (Турецкое ОАО «Доган», Финское ОАО «Монди Бизнес Пейпа Сыктыварский ЛПК») и крупнейшие предприятия отрасли, представляющие собой акционированные государственные полиграфические комбинаты (ГП «Готек» (Железногорск), ОАО «Образцовая типография» (г. Санкт-Петербург)). Перечисленные предприятия обладают достаточной ресурсной базой для реализации крупных мероприятий в области управления персоналом и активно внедряют современные методы стратегического планирования в данной сфере. При этом, они стремятся максимально закрыть информацию относительно применяемых ими инструментов управления в силу возрастающей конкуренции в отрасли.

В то же самое время, большинство руководителей упаковочных предприятий уже испытывают некоторые трудности с формированием трудового потенциала, что вызвано дисбалансом рынка труда профессий, задействованных в процесс хозяйствования предприятий отрасли. По этой причине далее мы приходим характеристику данного рынка.

Прежде всего, ситуации на рынке труда управленческих работников и основных рабочих полиграфической отрасли кардинально отличаются. Профессии в сфере управления и обслуживания коммерческой деятельности (экономисты, бухгалтера, юристы и т.д.), как универсальные для большинства предприятий, характеризуются стабильным предложением. Это значит, что в

случае возникновения на предприятии дефицита в данной категории работников, количество претендентов на данные вакансии может быть достаточно большим. Соответственно, результаты закрытия данных вакансий зависят от грамотности проведения отбора кандидатов, или, иными словами, будут определяться уровнем профессионализма службы персонала предприятия.

Более сложная ситуация складывается на рынке труда менеджеров по продажам. Сразу оговоримся, что учитывая специфику отрасли, под данным термином мы понимаем не продавца как такового, а специалиста, способного осуществлять крупные промышленные продажи, то есть вести предварительные переговоры по согласованию технически и экономически сложных параметров сделки с контрагентами, закупочная деятельность для которых также является профессиональной. Несмотря на достаточно большое количество специалистов в данной области, свободных квалифицированных менеджеров по продажам на региональном рынке практически не присутствует. Чаще всего, они меняют место работы, уже изначально получив более выгодное условие труда (так называемое «переманивание» работника). В таком случае, у предприятия, испытывающего дефицит в работниках данной области имеется два варианта решения проблемы: переманивание специалиста (с крупного промышленного предприятия более или менее аналогичной специализации, вплоть до приглашения сотрудника из другого региона) или подготовка специалистов подобного уровня собственными силами в течении определенного периода времени.

Еще более критичной, сложилась обстановка на рынке труда рабочих полиграфических специальностей. В республике и в ближайших регионах нет ни одного высшего и среднего учебного заведения, осуществляющего подготовку работников для полиграфии. В советский период, кадровое обеспечение полиграфических предприятий осуществлялось за счет централизованной подготовки в крупных полиграфических вузах и училищах при них (в первую очередь в г. Москве) и дальнейшего распределения на

предприятия. Поскольку система послевузовского трудоустройства в настоящее время работает по другим принципам, то регионы России испытывают жесточайший дефицит в работниках соответствующих профессий. Все более актуальной становится проблема старения квалифицированных кадров, снижения уровня профессиональной подготовки молодых специалистов, отсутствия на рынке труда кандидатов по требуемым профессиям. В таких условиях, при возникновении дефицита рабочих полиграфических специальностей, предприятие может выбирать из следующих вариантов: развитие системы наставничества на предприятии; повышение квалификации работников с отрывом от производства; командирование их в специализированные учебные заведения; организация обучения на предприятии приглашенными специалистами; «переманивание» сотрудников предприятий-конкурентов. В настоящее время, предприятия отрасли уже столкнулись с дефицитом печатников, мастеров участков, помощников технологов. Поиск путей решения этой проблемы чрезвычайно актуален. Все это говорит о том, что, несмотря на отсутствие явного интереса руководителей к стратегическому управлению персоналом, большинство из них уже осознают наличие проблем. Следовательно, сформировались необходимые предпосылки для активного внедрения комплексного управления персоналом на практике.

Объект нашего исследования занимает интересное положение на рынке – предприятие является единственным в регионе, специализирующемся на выпуске картонной упаковки. Таким образом, он одновременно является участником как отечественного рынка упаковки, так и регионального рынка полиграфических услуг. Крупнейшими полиграфическими предприятиями в Удмуртии являются ООО «Пешта», ЗАО ПК «Парадигма», ОАО «Ижевский полиграфический комбинат», Издательство УдГУ, ООО «Гарант-Принт», ООО «Ижмаш-Принт», ГП «Республиканская типография». Управление персоналом полиграфических предприятий региона находится на среднем для республики уровне. Компании данной отрасли стремятся внедрять современные методы решения задач кадрового менеджмента, однако ни одно из них не

разрабатывает полноценной кадровой стратегии. Более того, ни одно из перечисленных предприятий не обладает кадровой службой как самостоятельным структурным подразделением. У некоторых из них, функции управления персоналом распределяются между бухгалтерией, юридической службой и офис-менеджером, у других выполняются одним штатным специалистом. Наиболее существенны вопросы сферы управления персоналом решают непосредственно руководители предприятий.

Все это создает благоприятные условия для формирования конкурентного преимущества нашего объекта исследования после реализации предлагаемой кадровой стратегии.

Подведем промежуточные итоги результатов нашей работы во второй части исследования «оценка эффективности кадровых стратегий в условиях развития товарного рынка и места предприятия на нем».

В первую очередь мы затронули вопросы основных подходов к разработке кадровой стратегии предприятия. Мы пришли к выводу, что процесс создания кадровой стратегии идет по собственному уникальному пути на каждом конкретном предприятии. В то же самое время, ее ключевые установки формируются под воздействием таких факторов как тип организационной культуры предприятия и тяготение его к открытой или закрытой кадровой политике. Обязательным условием эффективности будущей стратегии является определение ориентиров и ограничений ее построения, которое должно базироваться на глубоком и всестороннем анализе внешней и внутренней среды предприятия, состояния рынка труда. Систематизация результатов использования различных методов позволила нам выделить в качестве оптимальных SWOT-анализ, матрицу Томпсона-Стрикленда, и таблицу конкурентного профиля предприятия. Далее, мы предложили процесс формирования кадровой стратегии путем проработки элементов стратегического управления (целей), тактического управления (задач) и оперативного управления (мероприятий) в рамках каждой из подсистем кадровой стратегии, выявленных нами в предыдущей главе. (Пример структуры кадровой стратегии представлен в таблице 1 исследования.). Данная проработка включает документарное закрепление основных положений,

составление перечня мероприятий, бюджетов каждой подсистемы кадровой стратегии и составление итогового графика их реализации с указанием ответственных исполнителей.

Следующим, интересующим нас вопросом, стало изучение особенностей кадровых стратегий. В зависимости от характеристик предприятий масштабность задач, количество мероприятий по реализации кадровой стратегии, размер необходимых для реализации финансовых ресурсов будут значительно отличаться. Доминирующими характеристиками являются размер организации и ее специализация на рынке. Учитывая это, мы провели систематизированный анализ, результатами которого стало выявление типового содержания элементов кадровых стратегий малых, средних и крупных предприятий, а также компаний специализирующихся на производственной деятельности и оказании услуг. Составление типологии позволило нам выявить основные моменты, требующие внимания руководителей предприятий в процессе оптимизации их управления персоналом.

Рассмотрев многовариантность организации управления персоналом, мы не могли оставить без внимания вопрос оценки эффективности кадровой стратегии. В процессе его изучения мы выработали комплексную методику, которая на наш взгляд, позволяет охватить все аспекты кадровой стратегии предприятия. Она включает 3 уровня:

- оценка экономической эффективности расходов на персонал;
- оценка эффективности расходов на реализацию мероприятий в рамках отдельно взятых программ стратегии (анализа текущей величины трудового потенциала предприятия; управления движением персонала; обеспечения реализации трудового потенциала предприятия; управления развитием персонала);
- оценка эффективности работы службы персонала по косвенным социально-экономическим показателям.

Первый уровень позволяет получить общие данные относительно эффективности труда на предприятии, сравнить с аналогичными показателями прочих предприятий отрасли и ведущих корпораций, выявить основные направления оптимизации управления персоналом и расходов в данной области. Вторая группа показателей позволяет провести факторный анализ

отдельных видов расходов и эффективности проведенных мероприятий, что в последствии является основным критерием оптимизации состава мероприятий реализации кадровой стратегии. Также, данная группа показателей позволяет выявить динамику трансформации трудового потенциала предприятия и его структуры и расходов, понесенных предприятием для достижения этих результатов. Третий уровень оценки позволяет составить представление о работе службы, реализующей кадровую стратегию предприятия на практике.

Завершающим направлением нашего исследования в рамках второй части работы стало изучение эволюции управления персоналом региональных предприятий. В первую очередь мы охарактеризовали особенности управления персоналом советских предприятий как отправной точки эволюции. Далее, мы выявили основные периоды развития управления персоналом предприятий рыночной экономики, по принципу доминирования того или иного вопроса кадровой стратегии в сфере интересов отечественных предпринимателей. Мы выяснили, что на раннем этапе развития отечественной управления персоналом, наибольшее внимание уделялось системам отбора и найма персонала и материального вознаграждения. Далее, на научную арену вышли вопросы нематериального стимулирования и развития персонала. С недавних пор, специалисты отмечают повышенный интерес в области планирования трудового потенциала и формирования кадровых резервов предприятий. В настоящее время особую актуальность приобретают комплексные подходы организации управления персоналом, построение кадровых стратегий и формирование уникальных методов организации управления персоналом, адаптированных к специфике хозяйствования отдельных предприятий. После выявления этапов развития кадровой работы мы обратили к особенностям ее развития в регионе и причинам сформировавшегося состояния управления персоналом. Завершающим элементом данного раздела работы стала краткая характеристика современного состояния регионального рынка труда.

Таким образом, мы сформировали весь необходимый инструментарий для разработки кадровой стратегии отдельного предприятия и последующей оценки эффективности данной стратегии с учетом специфики хозяйствования выбранного объекта исследования.

3. РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Положение предприятия на рынке полиграфических услуг и стратегия его развития

В предыдущей части исследования мы детально рассмотрели задачи кадровой стратегии предприятия, процесс ее разработки, сформировали полную необходимую методологическую базу решения задач кадровой стратегии, проанализировали особенности кадровых стратегий, в зависимости от размера и специализации предприятия, определили способы оценки эффективности кадровой стратегии. Это позволяет нам перейти к практической части исследования.

Объектом нашего исследования было выбрано Закрытое акционерное общество «Полиграфическая компания «Парадигма». Данное предприятие специализируется на следующих видах деятельности:

- производство индивидуальной упаковки из картона хром-эрзац, микрогофрокартона, полипропилена и их комбинаций;
- производство новогодней упаковки;
- производство рекламно-представительской полиграфической продукции;
- производство этикетки;
- оказание дизайнерских и конструкторских услуг;
- оказание услуг в сфере рекламы и маркетинга.

Доминирующим направлением деятельности является производство полноцветной индивидуальной упаковки из картона методом офсетной печати.

Выбор объекта исследования не случаен: отечественный рынок упаковки, на котором функционирует предприятие, является одним из самых молодых и динамично развивающихся. Объясняется это тем, что в советский период, торговля товарами народного потребления не сталкивалась с понятием конкуренции, а, следовательно, и упаковка товаров выполняла функцию сугубо защитную в процессе транспортировки продукции. Понятие транспортной

упаковки ограничивалось гофрокоробами без печати, а индивидуальной упаковки - макулатурной оберточной бумагой и бичевой или примитивными коробками из макулатурного картона с печатью низкого качества. На душу населения нашей страны в советское время приходилось всего 10 кг упаковочных материалов в год, а в Германии и США – 190 и 230 кг соответственно. С начала рыночных преобразований, требования к продукции значительно возросли, и упаковка стала одним из значимых факторов стимулирования спроса. В результате этого, упаковочная индустрия получила мощный толчок своего развития.

Первыми его игроками стали бывшие советские предприятия, которые обладали обширной производственной базой и могли выпускать огромное количество продукции низкого качества. Менеджмент этих предприятий в большинстве своем состоял из руководителей предыдущего поколения, а потому был не в состоянии активно включиться в конкурентную борьбу и предложить продукцию, соответствующую актуальным на тот период времени требованиям. Это стало благоприятной почвой для начала деятельности большого количества мелких частных компаний, которые формировали ограниченный производственный парк и выпускали несколько видов продукции. Их позиция на рынке отличалась активным поиском заказчиков и агрессивным сбытом продукции, хотя конкурентные позиции значительно ограничивались техническими возможностями. С середины 90-х годов стало наблюдаться активное накопление капиталов в отрасли, привлечение инвестиций и ввоз современного оборудования. Изменение макроэкономической ситуации в России в 1998г. послужило катализатором этого процесса, поскольку вынудило большинство транснациональных корпораций, оперирующих на российском рынке оптимизировать свои затраты и переориентировать закупки в пользу отечественных производителей. Это привело к росту спроса на отечественную упаковку и повысило требования к ее качественным характеристикам. Полиграфические предприятия стали ввозить импортные целлюлозные картоны, использовать полный спектр послепечатной

отделки упаковки (фигурная вырубка, выборочная лакировка, конгрев и тиснение фольгой, печать по металлизированным и бархатным картонам и т.д.), создавать дизайнерские и конструкторские отделы. В то же самое время на рынке происходил естественный процесс конкурентной борьбы, в результате которого происходило сокращение количества его игроков и их укрупнение.

К 2003 году, российский рынок упаковки достиг 4,5 млрд. долларов, в 2004 году чуть менее 5 млрд. долларов США. Доля рынка отечественных производителей упаковочных материалов составила 70 %. В настоящее время в отрасли насчитывается не менее 3 тысяч предприятий, занятых производством и переработкой тароупаковочной продукции. Емкость российского рынка бумажно-картонной упаковки сегодня оценивается примерно в 1.450-1.500 млн. долл. в год. На упаковочные изделия из этих материалов приходится 39% общего потребления. Современную структуру рынка упаковки можно представить графически (рис.6.) [46, 52; 70, 61]

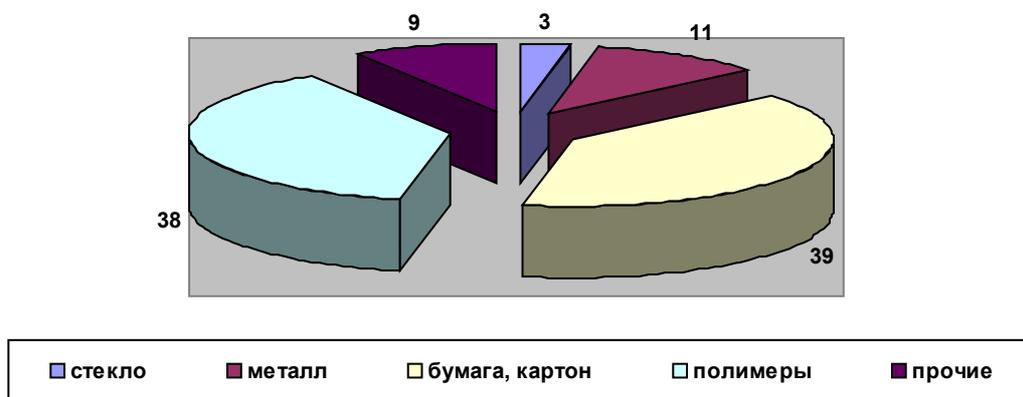


Рис 6. Распределение отечественного рынка упаковки по видам используемых материалов в 2004 г.

Картонная и бумажная упаковка доминирует не только по объемам потребления, но также по ассортименту упаковываемых товаров. В настоящее время, упаковочную отрасль (здесь и далее речь будет идти уже только об отдельном ее сегменте – рынке упаковки из картона и бумаги. Мы не рассматриваем сегменты пластиковой упаковки, гибкой упаковки и тары, поскольку по структуре потребителей, все они являются практически

самостоятельными рынками и не представляют интереса с позиции анализа кадровой стратегии объекта исследования) можно охарактеризовать следующим образом: большинство полиграфических компаний являются малыми и средними предприятиями - 83% от общего их количества имеют численность работающего персонала до 100 человек. Доля предприятий численностью свыше тысячи работающих незначительна. В капитале компаний наиболее значительна доля физических лиц, государственное участие составляет всего 2,7%, а иностранное - 7%. Большинство придерживаются активной стратегии развития: более половины компаний (51,3 %) за последние 5 лет привлекали дополнительный капитал, объем инвестиций значительно вырос за у 68% предприятий.

Основными направлениями инвестирования, являются:

- развитие производства - модернизация, закупка нового оборудования, строительство цехов;
- новые технологии, выпуск нового вида продукции;
- продвижение - развитие филиальной сети, стимулирование сбыта. [45, 1]

Большинство аналитиков склоняются к тому, что в 2006–2009 годах рынок картонной упаковки ежегодно будет расти на на 5-6 % в год (при отсутствии значительных колебаний макроэкономической ситуации в России). Уровень инвестиционной активности на нем сохранится. Однако, при этом аналитики полагают, что темпы роста рынка не успевают за увеличением спроса. В то же самое время, ожидается приход на рынок крупных иностранных игроков (в первую очередь из Турции и Польши), которые могут еще более усилить конкурентную борьбу между производителями.

Обобщив приведенные данные, мы можем заявить, что отечественная упаковочная отрасль представляет значительный интерес для анализа, поскольку находится в фазе динамичного развития и обладает уникальной историей. Все это объясняет актуальность рассмотрения вопросов кадровой стратегии предприятия, функционирующего в условиях высоко конкурентной среды.

Удмуртский рынок полиграфических услуг начал активно развиваться с 90-х годов. Его развитие характеризовалось и количественными, и качественными изменениями: ростом числа полиграфических предприятий в регионе, модернизацией производства, расширением спектра предоставляемых услуг. В настоящее время, республиканский рынок насчитывает более 30 полиграфических предприятий, практически удовлетворяющих потребности в основных видах полиграфической продукции. Наиболее развитыми сегментами Удмуртского полиграфического рынка можно назвать издательскую деятельность, производство рекламной полиграфии, этикетки. Широко используются флексопечать, шелкография, цифровая печать. Мы уже отмечали, что крупнейшими полиграфическими предприятиями в Удмуртии являются ООО «Пешта», ЗАО ПК «Парадигма», ОАО «Ижевский полиграфический комбинат», Издательство УдГУ, ООО «Гарант-Принт», ООО «Ижмаш-Принт», ГП «Республиканская типография». По технологически сложной продукции (печать гибкой этикетки, открыток, цветных глянцевых изданий) региональные производители уступают конкурентам из Екатеринбурга, Казани, Н. Новгорода. [14,1]

Что же касается рыночного сегмента, в котором работает наш объект исследования, а именно рынок картонной упаковки, то в нем представлено значительно меньшее количество фирм: в Удмуртии индивидуальную картонную упаковку выпускают ЗАО ПК «Парадигма», ООО «Пешта», ОАО «Ижевский полиграфический комбинат» и ООО «Гарант-Принт». При этом, только для ЗАО ПК «Парадигма» данное направление является основным и она является единственным предприятием, обладающим полным парком техники для производства технологичной картонной упаковки с высокой степенью послепечатной отделки и экспортером продукции за пределы региона.

Развитие сегмента картонной упаковки в республике нельзя назвать однозначным. Как и на любом факторном рынке, спрос на нее во многом определяется динамикой рынка конечной продукции, в данном случае – пищевой промышленности. Поскольку перспективы данной отрасли

неоднозначны, то и местный рынок картонной упаковки подвержен существенным конъюнктурным колебаниям. В 2002 г. совокупный объем продукции составил 13,5 млн. руб., из которых на долю пищевой упаковки пришлось 12 млн. руб., в 2003 г. произошел спад производства местных пищевых предприятий, в связи с чем размер потребления упаковки сократился до 11,5 млн. руб., а упаковки для пищевой продукции — до 9 млн. руб. В 2004 г. ситуация изменилась в лучшую сторону, но темпы роста не позволили достичь показателей 2002 г. и потребление картонной упаковки остановились на отметке в 11,5 млн. руб. Основные причины, породившие структурные сдвиги на рынке пищевой упаковки были следующими: значительное количество местных пищевых производств перешли на более дешевую, но менее экологичную упаковку из пластика и полимеров. Эта тенденция позволяет прогнозировать стабилизацию регионального рынка пищевой картонной упаковки на уровне 12,5-13 млн. руб. В то же самое время в 2004 г. наблюдался активный рост потребления картонной упаковки для товаров широкого потребления, впервые данный показатель достиг величины 9 млн. руб., Учитывая дальнейшие перспективы развития промышленности региона, можно прогнозировать устойчивое увеличение производства индивидуальной упаковки из картона за счет сегмента непродовольственных товаров. Все это отражает благоприятные конкурентные позиции компании в анализируемом сегменте и перспективы ее дальнейшего роста.

Гораздо менее развитым является рынок транспортной гофротары региона, в котором компания является новичком. На данном рынке работают около 10 региональных предприятий, доминирующее большинство из которых являются малыми. Некоторую долю регионального потребления гофротары Удмуртии контролируют предприятие «Промпак» г. Воткинск и ПО ВОС «Спутник». Более сильными позициями на рынке обладают крупные нерегиональные производители НабережноЧелнинский КБК (г. Набережные Челны), ОАО «Полиграф» (г. Миасс) и ОАО «Тараупаковка» (г. Чебоксары). Сегменты рынка

новогодней упаковки, упаковки из пластика и элитной упаковки представлены в республике только ЗАО ПК «Парадигма». [14,1]

Однако, вернемся к описанию нашего объекта исследования. Компания была образована в 1993г., то есть практически на заре формирования рынка индивидуальной упаковки в России. В начале своей деятельности она представляла собой издательскую группу, специализировавшуюся на разработке оригинал-макетов картонной упаковки, этикеточной и рекламной продукции. Заказы на изготовление печатной продукции предприятие размещало в типографиях городов Омска, Казани, Санкт-Петербурга, Железногорска. В 1994-1995 годах были произведены первые закупки печатного и послепечатного оборудования и весной 1995 года вновь созданная типография предприятия выпустила свою первую печатную продукцию. В 1997 году было закончено создание своего репроцентра - подразделения выполняющего все допечатные работы (сканирование, обработка изображения, цветоделение и вывод цветоделенных пленок). Этот этап замкнул производственную цепочку, начинающуюся с эскиза художника и заканчивающуюся выпуском готовой продукции в рамках одного предприятия. В течение всего периода своего существования, компания уделяла большое внимание совершенствованию технических возможностей и активно наращивала производственную базу. В настоящее время она обладает единственным в регионе полным парком техники по печати офсетным способом на картоне.

Каждое из направлений деятельности имеет собственный, отличный от прочих, рынок сбыта:

- индивидуальная упаковка из картона хром-эрзац наиболее востребована предприятиями пищевой промышленности Удмуртской Республики, регионов России и ближнего зарубежья. Доля региональных предприятий в общем объеме продаж упаковки составляет 33,5%, российских - 64,7% и зарубежных 1,8 % соответственно. Спрос на упаковку из микрогофрокартона предъявляют крупные промышленные предприятия, выпускающие бытовую технику и

продукцию народного потребления. В силу объемности упаковки из микрогофрокартона, а соответственно, больших удельных расходов на ее транспортировку, территория ее сбыта ограничена ближайшими к Удмуртии регионами.;

-новогодняя упаковка пользуется спросом у кондитерских фабрик России, крупных отечественных торговых сетей, оптовых продавцов кондитерских изделий. Данное направление отличается высоким динамизмом, поскольку каждый год покупатели хотят видеть новую продукцию. Создание конкурентоспособной новогодней упаковки требует обширных конструкторских и дизайнерских работ. Это же направление инициирует использование новых материалов и послепечатных технологий. К новогодней в большинстве своем относится упаковка из полипропилена, комбинированных материалов, дизайнерских картонов. Фасованные новогодние подарки распространяются по территории Удмуртии и ближайших регионов, основными их покупателями являются крупные предприятия различной специализации;

- рекламно-представительская продукция ориентирована на местный рынок (Удмуртская республика и ближайшие регионы), а продукция, отпечатанная на цифровой системе оперативной печати – на рынок г. Ижевска;

- оказание дизайнерских и конструкторских услуг в большинстве случаев является этапом, предшествующим печати тиража упаковки, соответственно, ее заказчики совпадают с заказчиками упаковки из картона;

- оказание услуг в сфере рекламы и маркетинга является новым направлением развития на предприятии, планируемой группой заказчиков данных услуг являются клиенты ЗАО ПК «Парадигма», размещающие заказы на рекламно-представительскую продукцию, а также другие предприятия г. Ижевска.

Как мы видим, ЗАО ПК «Парадигма» одновременно функционирует на различных сегментах полиграфического рынка России. Основным из которых является индивидуальная упаковка с офсетной печатью, изготовленная из

картона или микрогофрокартона, что проиллюстрировано при помощи показателей товарооборота предприятия, представленных в таблице 8.

Таблица 8

Структура товарооборота ЗАО ПК «Парадигма» в 2001-2004 гг.

Вид продукции	Объем продаж, тыс. руб.				Доля в общей структуре товарооборота, %				Изменение доли, % пункт		
	2001	2002	2003	2004	2001	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Упаковка, в т.ч.	49025	58756	69694	60849	86,61	85,89	83,74	79,92	-0,72	-2,14	-3,83
из картона хром-эрзац	49025	55724	59594	41077	86,61	81,46	71,61	53,95	-5,15	-9,85	-17,66
из картона МГК	0	0	4400	9336	0,00	0,00	5,29	12,26	0,00	5,29	6,97
Новогодняя упаковка	0	3032	5700	10436	0,00	4,43	6,85	13,71	4,43	2,42	6,86
Рекламная полиграфия	7580	9653	13528	15248	13,39	14,11	16,26	20,03	0,72	2,14	3,77
Оказание маркетинговых услуг	0	0	0	42	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,06
Итого, совокупный товарооб-от	56605	68409	83222	76139	100	100	100	100	-	-	-

Анализ данных таблицы позволяет нам утверждать, что ЗАО ПК «Парадигма» является стабильным развивающимся предприятием. С 2001 по 2003г. его товарооборот ежегодно увеличивался на 20%, в 2004г произошло сокращение товарооборота на 8,5%. По прогнозам масштабов деятельности 2005г. данную негативную динамику удастся преодолеть. Большой интерес для нас представляет изменение структуры товарооборота. Как мы видим, за анализируемый период, предприятие внедрило 3 новых проекта: производство упаковки из микрогофрокартона, производство новогодней упаковки и оказание услуг в области маркетинга и дизайна. Два из них стали успешными, о

чем свидетельствует постоянное увеличение доли продукции, выпускаемой в рамках данных проектов в общей структуре товарооборота. В отношении последнего проекта – оказания маркетинговых услуг, который был запущен в конце 2004г. пока рано делать какие-либо выводы. В 2005г. подготовлено еще два проекта: 1) реализация фасованных новогодних подарков - рассчитанный на местный рынок. Он должен позволить не только повысить объемы продаж новогодней упаковки, но и наладить канал реализации кондитерских изделий, бартер которых позволяет предприятию предлагать самые выгодные условия оплаты упаковки небольшим местным кондитерским фабрикам. 2) развитие элитной упаковки – ориентирован на крупные производственные предприятия России. Он должен обеспечить проникновение компании на один из самых рентабельных сегментов рынка и увеличить ее операционную прибыль. Надеемся, что отмеченные проекты будут не менее успешны, чем их предшественники.

Активное внедрение новых проектов отражает инновационный способ развития предприятия, его стремление к расширению рынков сбыта своей продукции, выводов новых видов товаров на различные территориальные рынки, диверсификации деятельности. Такая позиция инновационного развития и агрессивной рыночной политики формирует ряд требований и в отношении кадровой политики анализируемого предприятия.

Помимо показателей товарооборота, приведем основные данные относительно его внутренней среды, а именно организационную структуру (см. Приложение 1) и штатное расписание (см. Приложение 2) ЗАО ПК «Парадигма». На основании данных документов мы можем заявить, что в 2004г. среднесписочная численность работников предприятия составила 154 человека, из которых 13 относились к категории управленческого персонала, 65 – к специалистам, и 76 – к основным рабочим. Организация их взаимодействия была построена по принципу линейно-функциональной структуры предприятия, которая отличалась значительным количеством элементов и сложной многоуровневой архитектурой.

Теперь, когда мы имеем общее представление о предприятии и его деятельности, мы можем продолжить решение задач нашего исследования. Для этого нам надо охарактеризовать следующие два момента, а именно: представить стратегию развития и описать текущий уровень развития организации управления персоналом на предприятии.

Стратегия управления ЗАО ПК «Парадигма» строится на основе ее миссии, приведенной в Приложении 3. Отметим, что данная миссия отражает позицию предприятия в отношении всех ключевых вопросов: рыночных ориентиров, отношений с клиентами, поставщиками, конкурентами, государством, и самое главное, она закладывает основы отношений с сотрудниками, указывает на наиболее ценные для предприятия деловые качества, утверждает принцип единства работника, коллектива и предприятия.

Видение современных целей своего развития, предприятие формулирует в виде стратегии. Она включает три блока целей: тактические, среднесрочные и долгосрочные. Все они представлены ниже:

Стратегия развития ЗАО ПК «Парадигма»

Тактические цели (достижение к 2007г.):

- разработка тендерной системы подбора поставщиков с проработкой условий поставки, оплаты, сроков комплектования заявок;
- оптимизация работы транспортного цеха;
- организация службы персонала предприятия;
- формирование инновационного отдела,
- осуществление подготовительного этапа внедрения системы сбалансированных показателей: разработка документов, формализующих бизнес—процессы на предприятии, распределение зон ответственности, расстановку приоритетов задач и т.д.
- внедрение системы бюджетирования;
- организация в г. Ижевск представительства крупного поставщика бумаг и картонов (компании «Петрборд Трейдинг») по работе в Поволжье.

Среднесрочные цели развития предприятия (достижение к 2009г.):

- увеличение доли компании на рынке и достижение стабильных показателей отгрузки упаковки не менее 12 млн. руб. в месяц;
- оптимизация структуры портфеля заказов: увеличения объема сбыта непищевой упаковки с 23 % (2004 год) до 35-40% за счет увеличения сбыта упаковки из микрогофрокартона, элитной упаковки, сглаживание сезонного колебания объемов продаж;
- обеспечение ежегодного увеличения сбыта новогодней упаковки на 12-15%;
- оптимизация структуры клиентской базы: сокращение доли разовых заказчиков (с 60-70% в 2004 году до 40-50%) за счет закрепления заказчиков и организации работы с ними на постоянной основе;
- организация партнерств и представительств в соседних регионах по принципу формирования комплексной упаковочной услуги (комплексной поставки транспортной тары, индивидуальной упаковки, пергаментов и корексов для кондитерских фабрик и т.д.);
- расширение рыночного сегмента компании за счет развития сотрудничества с крупными клиентами (со стабильными периодическими заказами, входящими в состав промышленных холдингов с развитой системой дистрибуции по всей территории России, привлечение 2-3 таких клиентов);
- частичная модернизация печатного оборудования;
- организация нового производственного участка - производство гофрокартона из закупаемого сырья; расширение предложения упаковки за счет нового продукта: транспортной тары из гофрокартона нестандартных размеров, кроев, с печатью и т.д. как динамично развивающегося сегмента логистического сервиса торговых сетей и крупных производителей потребительской продукции);
- активизация инновационного процесса в компании, включение работников в рационализаторский и изобретательский процесс.

Долгосрочные цели развития предприятия (достижение к 2011г.):

- оптимизация структуры клиентской базы за счет увеличения доли постоянных заказчиков до 70%;
- организация точного планирования объемов закупок по видам сырья, составление графика расходования материалов, оптимизация логистики закупок и сбыта предприятия;
- создание сети представительств в регионах с высоким уровнем промышленного развития, в частности с концентрацией промышленных предприятий и торговых сетей;
- оптимизация структуры портфеля заказов за счет увеличения доли более технологичных видов упаковки, доли «интеллектуальной» упаковки (с предварительной разработкой концепции сбыта, требований к конструкции и дизайну, разработкой кроя и дизайна, поставкой комплексной упаковки заказчику), полностью созданной на базе предприятия;
- повышение интеллектуальной составляющей в стоимости произведенной продукции компании;
- повышение качества жизни работников предприятия.

3.2. Разработка задач кадровой стратегии предприятия и его кадровой политики

Определив вид деятельности нашего объекта исследования, его место на рынке и цели развития, мы можем перейти непосредственно к формированию задач его кадровой стратегии и кадровой политики предприятия. Методика осуществления этих процессов, разработанная нами в теоретической части исследования, предполагает необходимость подготовительной работы в данной сфере, а именно: формирование ключевых установок, ограничений и ориентиров кадровой стратегии.

Общая стратегия развития предприятия и динамика экономических показателей его деятельности четко отражают ориентированность компании на инновационное развитие, внедрение проектного управления на предприятии,

выдвижение различных проектных идей, их отбор и реализацию. Вторым моментом, характеризующим стратегию развития предприятия, является оптимизация рыночной позиции и сбытовой политики предприятия: увеличение доли рынка, изменение структуры портфеля заказов, «закрепление» потребителей продукции предприятия, формирование комплексной упаковочной услуги – «интеллектуальной» упаковки (разработка которой начинается с формирования сбытовой стратегии продукции клиента, проработки маркетинговых требований к упаковке, создания уникального кроя и дизайна упаковки и печати тиражей упаковки на основе постоянного партнерства с клиентом), и, наконец, повышение доли интеллектуального труда работников в стоимости конечной продукции предприятия.

Это формирует следующие ориентиры кадровой стратегии предприятия:

- инновационный вариант развития предприятия предполагает необходимость активизации деятельности предприятия в области развития персонала (повышения квалификации сотрудников, внедрение новых технологий, обучение рабочих новым операциям);

- внедрение проектного управления требует определенной трансформации организационной структуры, которая должна сопровождаться оптимизацией коммуникационных каналов в компании, сама по себе проектная деятельность требует сокращения звеньев в коммуникационных каналах, сокращение цепочек подчинения;

- оптимизация рыночной позиции предприятия нуждается в соответствующей поддержке со стороны кадрового обеспечения, а именно: развитии отдела продаж и повышения квалификации его сотрудников, активизации их взаимодействия с прочими подразделениями предприятия. Принципом нового взаимодействия структурных подразделений в процессе создания инновационного продукта, предприятие выбрало схему внутренних заказчиков. Упрощенно, ее можно описать следующим образом: отдел продаж, в процессе формирования оптимальной с позиции требований клиента упаковочной услуги, в свою очередь является заказчиком для подразделений.

Так, в проработке политики продвижения продукции клиента, он выступает заказчиком перед отделом маркетинга, в разработке кроя упаковки – у конструкторского отдела, дизайна – у дизайнерского бюро, производства упаковки – у типографии предприятия. Это позволяет формировать короткие схемы коммуникаций и ответственности в осуществлении текущей деятельности. Перестройка сложившихся типовых схем взаимодействия сотрудников стабильного коллектива требует сопутствующей работы в области построения новых команд на предприятии, улучшения социально-психологического климата во время болезненных процедур изменения внутренних бизнес-процессов, сплочения коллектива, повышения лояльности сотрудников.

Сформулированные нами ориентиры кадровой стратегии должны найти отражение в программах реализации ее задач.

Ограничения кадровой стратегии определяются параметрами локального рынка труда, определенного в предыдущей части исследования, а также величиной и характеристикой трудового потенциала предприятия. Анализ трудового потенциала предприятия проводился на базе методических разработок д.э.н., профессора В.К. Потемкина, в последствии доработанных. Анкетные материалы замеров характеристик трудового потенциала предприятия приведены в Приложении 4.

Для определения характеристик трудового потенциала было проведено сплошное анкетирование работников. Заполнение анкетных форм осуществлялось с 12.05.2005 по 17.05.2005г. Количество опрошенных составило 148 человек (96,10 % работников).

Представим полученные нами материалы:

Первой анализируемой нами характеристикой коллектива предприятия стала его половозрастная структура. Она представлена на рис.7.

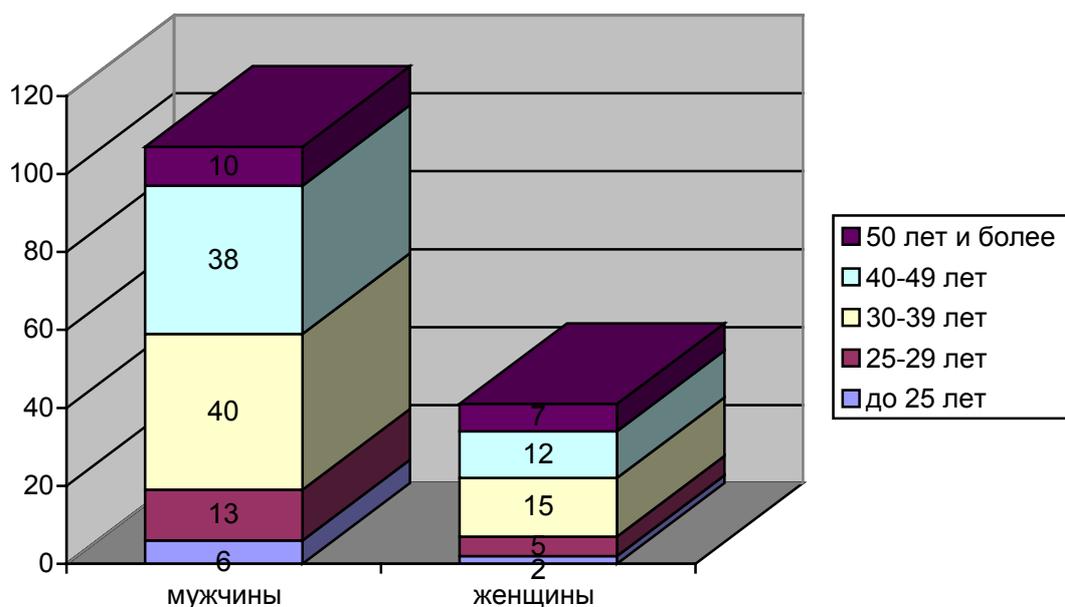


Рис.7. Половозрастная структура работников ЗАО ПК «Парадигма» в 2004 г.

Проведенный нами анализ позволяет выявить контуры половозрастной структуры: На предприятии большинство работников составляют мужчины – 68,2 %. Среди них наибольшую долю образуют работники в возрасте от 30 до 39 лет – 35,6 % (или 38,6 % от мужчин, работающих на предприятии). Доля женщин в структуре персонала соответственно равна 27,9 %, при этом 34,5 % из них также принадлежит возрастному интервалу от 30 до 39 лет. Данный интервал доминирует в возрастной структуре, к нему принадлежат 35,6 % сотрудников. Совокупному интервалу от 30 до 49 лет – 68% персонала. Такая структура отражает начальную стадию старения персонала и указывает на необходимость принятия предупредительных мер по предотвращению развития данного процесса. Интерес представляет и анализ половозрастной структуры по группам работников: административно-хозяйственному персоналу и основным рабочим. В структуре управленческого персонала значительно выше доля женщин (66,3 %), в то же самое время, их возраст выше среднего возраста женщин, занятых на производственных участках предприятия. Средний возраст мужчин, занятых в управленческой сфере и на производстве практически одинаков. В то же самое время, группа административных работников отличается большей концентрацией по возрастному признаку

(более 90% из них находятся в интервале от 25 до 49 лет, то есть, практически нет работников предпенсионного возраста), в то время как на производстве группы до 25 лет и более 50 лет представлены значительней.

Дополним портрет предприятия оценкой квалификации работников. При этом отметим, что данное направления анализа проводится только в отношении основных рабочих и не затрагивает специалистов административного персонала, сравнение уровня квалификации которых проблематично. Оценка квалификации производилась при помощи определения разряда работника по 5-ти бальной шкале. 1(наименьший) разряд присуждался работнику в случае, если опыт его работы менее года, отсутствует профессиональная подготовка, работник не совмещает технологических операций, отзывы непосредственного руководителя о качестве его работы удовлетворительны, работник не знаком с техническими особенностями каждого этапа производства упаковки. 5 разряд присуждался работнику с опытом работы на предприятии более 5 лет, наличием специальной подготовки, знанием всей производственной цепочки, умением выполнять все базовые операции технологических этапов производства. Результаты анализа представлены в таблице. 9

Таблица 9

Анализ уровня квалификации рабочих ЗАО ПК «Парадигма» в 2004 г.

Количество работчищ	Человек	В % к общей численности основных рабочих
Общее, в т.ч.	73	100
1 -2 разряд	22	30,26
3 разряд	23	31,58
4 разряд	19	26,32
5 разряд	9	11,84

Как видно из данной таблицы, в целом для предприятия характерна достаточно высокая квалификация персонала - средний разряд рабочих равен 3,046. При этом любопытно, что средняя квалификация одинакова среди мужчин и женщин, хотя женщины практически не присутствуют на руководящих постах производственных участков предприятия. При анализе

уровня квалификации, мы попытались не ограничиваться только формальными количественными характеристиками. Так, по самооценкам работников, 58 % не совмещают профессий, 31 % совмещает две профессии и 11 % три и более профессий. При этом доля совмещения возрастает прямо пропорционально служебному положению работников.

На формирование количественных и качественных характеристик трудового потенциала работников оказывает непосредственное влияние уровень общего и специального образования. Данные отражающие, уровень образования приведены в таблице 10.

Таблица 10

Анализ уровня образования работников ЗАО ПК «Парадигма» в 2004 г.

Работники предприятия	Человек	В % к общей численности персонала	Из них по специальности	В % к численности персонала в категории
Общая численность, в т.ч.	148	100	72	49,2
с общим образованием	14	9,46	-	-
с начальным проф. образованием	23	15,54	17	73,91
со средним проф. образованием	47	31,76	24	51,06
с высшим проф. образованием	64	43,24	31	48,44

Как видно из данной таблицы, уровень образования на предприятии является высоким: 43,24 % работников имеют высшее образование, 74 % работников – среднее профессиональное образование и выше. Особенно высок данный показатель с учетом производственной специализации предприятия. При этом наблюдается четко выраженная тенденция: чем выше уровень образования работников, тем больше вероятность, что данное образование по своему профилю не совпадает со специальностью данного работника на предприятии: если среди работников с начальным профессиональным образованием мы зафиксировали совпадение на уровне 73,91 %, у специалистов со средним профессиональным по специальности работает 51,06 %, а среди выпускников вузов, данный показатель находится уже на уровне 48,44 %. При

этом, в силу отмеченных нами проблем профессиональной подготовки работников полиграфических специальностей, уровень трудоустройства работников со средним специальным образованием по их профилю на предприятии ниже, чем на производственных организациях других отраслей в республике.

Если обобщить все направления анализа характеристик персонала, то можно отметить, что высшей квалификацией обладают те работники, чей возраст находится в пределах 40-49 лет, затем 35-39. Это указывает на то, что эффективным инструментом повышения квалификации работников (и в первую очередь основных рабочих) будет внедрение системы наставничества, обмена опытом между сотрудниками и ротацией кадров. Эта система является оптимальной с экономической точки зрения, поскольку среди низкоквалифицированного персонала наблюдается наиболее высокий уровень текучести кадров. Система наставничества, отличающаяся экономичностью, в первую очередь способствует повышению лояльности работников, сокращает их текучесть, и соответственно, издержки адаптации новых сотрудников.

В процессе исследования нами была выявлена достаточно интересная закономерность: чем ниже квалификация работников, тем, как правило, ниже и их стремление к повышению квалификации, и наоборот, чем выше разряд работника, тем больше его стремление выполнять более сложную работу и готовность к обучению для получения необходимых знаний и навыков.

Подтвердим наши выводы материалами аналитической таблицы.

Таблица 11

Анализ взаимосвязи между уровнем текущей квалификации и готовностью к ее повышению работников ЗАО ПК «Парадигма» в 2004 г.

Работники предприятия	Человек	Готовность повысить квалификацию и выполнять более сложную работу		Доля выразив-х готовность, в %
		Положит-ая	Отрицательная	
Общая численность, в т.ч.	148	103	45	69,59
специалисты	75	64	11	85,33
основные рабочие, в т.ч.	73	39	34	53,42

Продолжение табл. 11

1 -2 разряд	22	6	16	27,27
3 разряд	23	11	12	47,83
4 разряд	19	14	5	73,68
5 разряд	9	8	1	88,89

Как видно из приведенной таблицы, в целом среди персонала предприятия, готовность к повышению квалификации выразило 65,59 % работников, что является высоким показателем и положительно характеризует перспективы дальнейшего увеличения трудового потенциала. При этом, среди управленческого персонала, необходимость повышения квалификации по ряду вопросов, сопряженных с деятельностью компании и развитию хозяйственных отношений осознают 85, 3 % работников, наибольшую готовность выражают работники с 4-5 разрядами – 88,9 %, среди специалистов 3-4 разрядов готовы к осуществлению более сложных работ 63,7 %. Работники с наименьшим уровнем квалификации готовы к дальнейшему профессиональному росту только на 27,3 %.

Усложнение труда на предприятии в процессе внедрения новых технологий, более современного и производительного оборудования и инструментов, может осуществляться как в форме возрастания среднего тарифного разряда в рамках прежних профессий, так и в форме замены профессий не- и малоквалифицированного труда профессиями средне- и высококвалифицированного труда. Надо отметить, что у работников выражена установка на повышение тарифного разряда в рамках прежней профессии. Среди стремящихся повысить сложность труда преобладает доля тех, кто при этом желал бы сохранить свою специальность (61 %). Что касается работников высших разрядов, то повышение их квалификации должно быть ориентировано на более глубокое понимание рыночных процессов, места предприятия в цепочке воспроизводства, механизмах управления и повышения конкурентоспособности предприятия.

Отметим, что понимание задач предприятия на рынке и четкое представление своей роли в процессе его деятельности работниками дает дополнительное конкурентное преимущество любой организации и служит залогом более полного использования ее трудового потенциала. По этой причине, в процессе оценки трудового потенциала ПК «Парадигма», его сотрудникам были заданы вопросы, позволяющие оценить их компетентность в теоретических вопросах экономики предприятия. С учетом предстоящих задач кадровой стратегии, основной акцент в данном опросе делался на знакомство с новыми системами стимулирования труда, основанными на взаимосвязи с конечными показателями хозяйствования предприятия. Результаты опроса приведены в таблице 12.

Таблица 12

Анализ компетентности работников ЗАО ПК «Парадигма»

в прикладных вопросах рыночной экономики и экономики предприятия в 2004 г.

Анализируемые вопросы	Количество работников			Доля в общей численности работников		
	Достаточно осведомлены	Имеют примерное представление	Не разбираются в вопросе	Достаточно осведомлены	Имеют примерное представление	Не разбираются в вопросе
Знакомы с вопросами приватизации	42	61	45	28,38	41,22	30,41
Знакомы с вопросами коммерческой деятельности	49	72	27	33,11	48,65	18,24
Знакомы с целями деятельности коммерч. предприятий	38	81	29	25,68	54,73	19,59
Знакомы с системами оплаты труда, основанными на распределении выручки	48	94	6	32,43	63,51	4,05

Знакомы с системами оплаты труда, основанными на участии в прибылях	16	89	43	10,81	60,14	29,05
Знакомы с другими видами систем стимулирования труда	14	34	100	9,46	22,97	67,57
Имеют представление о рисках коммерч. деятельности предприятия	28	36	84	18,92	24,32	56,76
Имеют представление о факторах конкурентности предприятия на рынке	32	41	75	21,62	27,70	50,68

Данная таблица свидетельствует о том, что более трети работников предприятия имеют целостное представление о целях и способах осуществления коммерческой деятельности, ее рисках и факторах конкурентоспособности предприятия на рынке. В вопросах оплаты труда разбирается значительно меньше сотрудников, не более 14% работников знакомы с нетрадиционными системами стимулирования труда. В то же самое время, выявленный уровень экономической грамотности является нормальным для производственного предприятия. Беседы с работниками показали, что наиболее осведомленными в общеэкономических вопросах являются управленческий персонал предприятия и наиболее квалифицированные специалисты. Они активно используют информацию из специализированных источников, СМИ, освещающих вопросы бизнеса и финансов, адекватно трактуют политические изменения в стране. В то же время, работники с низким уровнем квалификации в основном ориентируются на информацию, распространяющуюся в их бытовой среде, имеют достаточно пространную картину относительно экономических преобразований и не могут прогнозировать макроэкономических изменений в экономике. Отметим, что в случае выбора инновационной стратегии развития, осведомленности работников в вопросах факторов конкурентоспособности

предприятия, рисках его коммерческой деятельности целей развития должно уделяться большее внимание.

Для определения отношения работников к нетрадиционным системам стимулирования труда, мы провели опрос, в котором просили работников отметить, готовы ли они принять новые формы оплаты труда. Распределение ответов представлено в таблице 13.

Таблица 13

Готовность работников ЗАО ПК «Парадигма» в 2004 г.

к внедрению новых систем стимулирования труда, в % от численности персонала.

Вид вознаграждения	Не готов, считаю их неприемлемыми	Не готов, так как не разбираюсь в этих вопросах	Отчасти готов	Приветствую	Затрудняюсь с ответом
Получение премиального вознаграждения в зависимости от объема проделанной работы	5,46	7,56	28,25	54,56	4,17
Получение премиального вознаграждения на основе распределения прибыли компании	14,82	38,56	25,60	18,45	2,57
Внедрение системы стимулирования на основе индивидуальных пок-ей труда	22,36	21,30	34,50	18,46	3,38

Распределение ответов отражает следующую картину: в связи с тем, что наиболее простой системой, понятной для большинства работников и знакомой им является стимулирование труда на основе распределения выручки компании, то она получила наибольшую поддержку работников. Следует

отметить, что элементы данной системы применяются в настоящее время на предприятии по отношению к основным рабочим и отдельным категориям специалистов. Следовательно, данная система в целом воспринимается как справедливая и приемлемая для работников. Прочие системы стимулирования вызывают значительно большее недоверие. Хотя в целом можно констатировать высокую готовность работников к внедрению систем стимулирования, ориентированных на повышение эффективности деятельности предприятия. В свете выявленных факторов нами была проведена работа по определению степени удовлетворения работников существующей в настоящее время системой оплаты труда. Мы получили следующие результаты:

Таблица 14

Оценка удовлетворенности работников ЗАО ПК «Парадигма» применяемой системой оплаты труда в 2004г.

Вопрос	Число работников, отметивших данный вариант ответа	Их доля в общей численности работников
Полностью удовлетворен	10	7,52
В целом удовлетворен, хотя можно внести некоторые улучшения	33	22,31
Удовлетворен, хотя считаю, что на предприятии может быть разработана более действенная система	75	50,48
Считаю, что более действенная система предпочтительна	24	14,88
Считаю действующую систему неудовлетворительной	7	5

Приведенные данные свидетельствуют о том, что 80 % работников предприятия в той или иной мере удовлетворены системой оплаты труда на предприятии. При этом больше половины работников отмечают, что, несмотря на это, в систему можно включить некоторые дополнительные стимулирующие моменты.

Завершающим вопросом изучения трудового потенциала стало самообследование работников на предмет эффективности его использования. Для того мы предложили им заполнить анкету. Распределение ответов на нее представлено в табл. 15.

Таблица 15

Самообследование эффективности использования трудового потенциала работников ЗАО ПК «Парадигма» в 2004 г.

Ответ на вопрос	Число работников, выбравших этот ответ	Их доля в общей численности работников
Мой трудовой потенциал используется:		
- в полной мере	26	17,52
- большей частью	60	40,22
- не до конца;	41	27,47
- далеко не до конца;	15	10,20
- работа предполагает больших способностей и умений, чем я располагаю	7	4,59
Наиболее существенной причиной недостаточно полного использования трудового потенциала считаю (указать наиболее подходящие варианты ответов)		
- неэффективное использование рабочего времени	13	8,6
- низкую мотивацию труда	20	13,2
- плохую организацию труда	14	9,6
- низкую трудовую дисциплину	20	13,5
- неблагоприятный социально психологический климат (отсутствие взаимопонимания, сотрудничества).	7	4,6
- недостаточно четкую постановку трудовых задач	12	7,8
- ошибки моих коллег в работе, низкую эффективность их труда	18	12,3
- плохие условия труда	8	5,2
- объективные причины	13	8,6
- прочее	25	16,6

Как мы видим, степень использования трудового потенциала на предприятия находится на приемлемом уровне. По результатам самооценки работников 57,74 % из них считают, что их трудовой потенциал достаточно задействован в процессе хозяйствования предприятия (при этом 4,6 % работников считают, что выполняемая работа требует более высокой квалификации и подготовки), и соответственно 37,7 % работников отмечают, что у них есть значительные резервы. Доминирующими причинами сложившегося уровня эффективности использования трудового потенциала являются низкая мотивация труда, низкая трудовая дисциплина, ошибки коллег в работе и низкий уровень согласованности их труда. Значительными являются такие факторы как недостаточно хорошая организация труда и недостаточно четкое формулирование трудовых задач. В то же самое время, высокая доля прочих причин в выбранных ответах указывает на то, что на предприятии отсутствует какая-либо одна доминирующая проблема эффективности использования трудового потенциала или ярко выраженные пробелы в этой области.

В завершении анализа, мы можем привести ряд выводов, к которым мы пришли в ходе изучения трудового потенциала предприятия: в целом, располагаемая его величина несколько больше фактически задействованной. В то же самое время, фактически задействованный потенциал равен требуемому, иными словами, уровень использования трудового потенциала определен текущими масштабами его деятельности и существует определенный резерв потенциала для дальнейшего развития предприятия. В то же самое время, имеется и незначительный дефицит потенциала на отдельных трудовых местах, некоторые из которых, имеют ключевое влияние на итоговые результаты работы предприятия. Эти выводы будут использованы нами как ключевые установки в процессе разработки кадровой стратегии предприятия.

Завершающей стадией подготовительного этапа разработки кадровой стратегии предприятия стал SWOT- анализ, учитывающий состояние его товарного рынка, рынка труда и состояния внутренней среды. Данный анализ представлен в таблице 16.

SWOT- анализ конъюнктуры рынка, рынка труда и внутренней среды ЗАО
ПК «Парадигма» в 2004г. для формирования его кадровой стратегии.

Конъюнктуры рынка	Рынка Труда	Внутренней среды
Возможности		
<p>1. приток инвестиций в регион;</p> <p>2. активизация крупных промышленных предприятий республики;</p> <p>3. создание эффективной региональной системы бизнес-коммуникаций,</p> <p>4. активизация гос. структур поддержки бизнеса;</p> <p>5. улучшение региональной законодат. базы в области предпринимательства;</p> <p>развитие рыночной инфраструктуры в регионе;</p>	<p>1. организация действенной информационной системы о состоянии рынка труда УР;</p> <p>2. сокращение занятости в регионе;</p> <p>3. организация качественной подготовки специалистов по продажам;</p> <p>4. открытие программ повышения квалификации полиграфических специальностей</p> <p>5. банкротство конкурента или крупного предприятия и увольнение его квалифицированного персонала;</p>	<p>1. улучшение коммуникаций производственного и административного персонала (путем территориального объединения офиса и типографии предприятия);</p> <p>2. улучшение контроля выполнения заказов (по системе внутренних заказчиков);</p> <p>3. сокращение времени внутренних коммуникаций;</p> <p>4. всеобщее единое видение целей и путей развития предприятия;</p> <p>5. разработка успешных новых продуктов.</p> <p>6. успешное участие в выставках и конкурсах;</p> <p>7. эффективная работа с новыми перспективными клиентами;</p> <p>8. нахождение эксклюзивных каналов кредитования и инвестирования</p>
Угрозы		
<p>1. ужесточение законодательства РФ, УР или муниципалитета (гражданского, налогового, в области экспортно-импортных операций);</p> <p>2. активизация инвестиционной деятельности полиграфических предприятий, иностранных игроков;</p> <p>3. ухудшение систем кредитования и инвестирования;</p> <p>4. ухудшение условий работы основных поставщиков;</p> <p>5. дотационная политика развития бизнеса в соседних регионах;</p> <p>6. импортная ориентация потребителей упаковки (например как следствие изменения тарифов на ввоз готовой упаковки и сырья для нее и т.п.);</p>	<p>1. повышение уровня зарплаты у конкурентов, контрагентов и других предприятий;</p> <p>2. рост дефицита квалифицированных специалистов;</p> <p>3. ухудшение условий соц. налогообложения;</p> <p>4. эпидемии, рост заболеваемости в УР;</p> <p>5. снижение уровня проф.подготовки в регионе;</p> <p>6. улучшение условий трудоустройства в соседних регионах</p>	<p>1. уход ключевых специалистов;</p> <p>2. возникновение внутреннего конфликта;</p> <p>3. неверное определение целей развития и направлений деятельности компании;</p> <p>4. снижение финансовой устойчивости (или платежеспособности);</p> <p>5. снижение трудовой мотивации в компании</p>

Сильные стороны		
<p>1. Экономически развитые соседние регионы;</p> <p>2. Крупные заводы бывшего ВПК в процессе активной конверсии</p> <p>3. территориальная удаленность конкурентов в отдельных сегментах рынка</p> <p>4. достаточно легкая организация лоббирования</p> <p>5. активное развитие розничных торговых сетей</p>	<p>1. большое предложение молодых специалистов управленческих специальностей;</p> <p>2. большое предложение работников технических специальностей с опытом работы;</p> <p>3. доступность информации о персонале конкурентов;</p> <p>4. хороший имидж компании как работодателя</p>	<p>1. сплоченный коллектив с устоявшимися неформальными связями;</p> <p>2. большой опыт работы в республике, регионах России, ближнем зарубежье;</p> <p>3. опыт внедрения новых товаров, проекторв, инновационных решений, технологий</p> <p>4. сильный конструкторский и дизайнерский отдел компании;</p> <p>5. стабильные связи с поставщиками, квалифицированная служба снабжения;</p> <p>6. полный цикл производства;</p> <p>7. активная инновационная позиция топ-менеджеров;</p> <p>8. высокий уровень квалификации административного персонала;</p> <p>9. успешный опыт участия в Российских выставках, конкурсах</p>
Слабые стороны		
<p>1. регион с замедленным темпом эк. Развития;</p> <p>2. сильные конкуренты в ближайших развитых регионах (кроме Пермского края);</p> <p>3. удаленность от основных производителей сырья;</p> <p>4. удаленность региона от основных транспортных путей;</p> <p>5. низко развитая региональная инфраструктура рынка</p>	<p>1. дефицит предложения труда по полиграфическим специальностям;</p> <p>2. дефицит квалифицированных специалистов по продажам;</p> <p>3. не развитая система краткосрочного проф. Образования по прикладным дисциплинам;</p> <p>4. отсутствию квалифицированных посредников на рынке труда (консалтинговых, рекрутинговых компаний);</p> <p>5. активная «утечка» молодых специалистов в более развитые регионы.</p>	<p>1. низкий уровень труда основных рабочих;</p> <p>2. низкий уровень квалификации специалистов по продажам;</p> <p>3. неэффективная система внутренних коммуникаций, «закрытость» структурных подразделений;</p> <p>4. отсутствие службы персонала;</p> <p>5. отсутствие планирования деятельности предприятия, графиков продаж, производства, закупок;</p> <p>6. неоптимальная структура портфеля заказчиков;</p> <p>7. устаревающий парк печатной техники;</p> <p>отсутствие всеобщего понимания целей развития</p> <p>8. предприятия и сопричастности к достигнутым результатам</p>

Теперь, обобщив данные, полученные нами в ходе изучения трудового потенциала предприятия его SWOT- анализа, мы можем перейти к определению задач кадровой стратегии ЗАО ПК «Парадигма». Его формулировку, мы предлагаем представить в данном исследовании в форме внутреннего документа. Такой шаг позволит в дальнейшем максимально просто адаптировать предложенную нами кадровую стратегию к практической деятельности нашего объекта исследования, а, в последствии, и прочих предприятий. Приведенный ниже документ представляет собой образец кадровой стратегии ЗАО ПК «Парадигма» на 2005г. (как первый год работы в рамках стратегического управления персоналом)

Кадровая стратегия ЗАО ПК «Парадигма»

Утверждена директором

_____ / _____ /

« ___ » _____ 200__ г.

№ _____

1. Цели кадровой стратегии

1.1. Целями кадровой стратегии ЗАО ПК «Парадигма» являются:

- обеспечение ЗАО ПК «Парадигма» трудовым потенциалом, достаточным для реализации стратегии его развития;
- забота о сотрудниках предприятия: обеспечение роста их благосостояния, профессиональной реализации и развития, стабильной занятости;
- обеспечения конкурентоспособности ЗАО ПК «Парадигма» за счет реализации профессиональных и творческих способностей ее работников, их инновационной деятельности;
- обеспечения стабильного положения предприятия и его работников в будущем.

2. Задачи кадровой стратегии

2.1. Главными задачами кадровой стратегии являются:

- оценка трудового потенциала ЗАО ПК «Парадигма»;

- организация системы управления движением персонала;
- обеспечение реализации профессиональных и творческих способностей работников предприятия;

- профессиональное развитие работников предприятия.

2.2. В целях обеспечения достижения главных задач кадровой стратегии предприятия, разрабатываются его тактические задачи на ближайшие три года.

2.2.1. Задачами кадровой стратегии на 2005 год являются:

- создание службы персонала предприятия;
- организация системной управления персоналом на предприятии в соответствии с современными подходами стратегического управления;

- организация взаимодействия службы персонала с остальными подразделениями предприятия;

- определение существующего трудового потенциала предприятия;

- обеспечение начала осуществления программ реализации кадровой стратегии предприятия

- формирование внутренней базы кадровой статистики

2.2.2. Ключевыми ориентирами кадровой стратегии ЗАО ПК «Парадигма» в 2005г. являются:

- сохранение существующего трудового потенциала предприятия;
- оптимизация коммуникационных каналов предприятия, и в первую очередь между управленческим персоналом и основными рабочими, формирование системы обратной связи, донесение общих целей развития предприятия до всехсотрудников;

- ликвидация кадрового дефицита предприятия по отдельным рабочим местам, формирование профессионального отдела продаж предприятия;

- формирование системы профессиональной адаптации.

2.3.1. Задачами кадровой стратегии на 2006г. являются

- обеспечение инновационного развития предприятия за счет роста трудового потенциала ЗАО ПК «Парадигма» и его творческой составляющей;

- повышение корпоративной приверженности сотрудников компании;

- оценка мотивационных установок работников и оптимизация систем стимулирования труда

2.3.2. Ключевыми ориентирами кадровой стратегии ЗАО ПК «Парадигма» в 2006г. являются:

- использование внутренних инструментов профессионального развития сотрудников компании: системы наставничества, ротации основных рабочих, системы внутрикорпоративного обучения и повышения квалификации сотрудников;
- закрепление сотрудников предприятия, как основу растущего трудового, творческого и инновационного потенциала предприятия;
- формирование корпоративной гордости, причастности к достижениям и победам компании, работу на всеобщий результат, личной ответственности и профессиональному развитию.

2.4.1. Задачами кадровой стратегии на 2007г. являются

- формирование кадрового резерва предприятия;
- формирование системы управления социально-психологическим климатом на предприятии, повышение удовлетворенности работников, обеспечение их личностного развития;
- обеспечение всеобщего участия работников компании в управлении предприятием, формировании его стратегии развития, ощущение причастности к данному процессу;
- оптимизация рентабельности расходов на оплату труда и обеспечения профессиональной деятельности работников (хозяйственных расходов)

2.4.2. Ключевыми ориентирами кадровой стратегии ЗАО ПК «Парадигма» в 2007г. являются

- эффективность управления персоналом компании как фактора экономической успешности его деятельности;
- непрерывное развитие персонала как обязательное условие обеспечения активной рыночной позиции предприятия (выход на новые рынки, оптимизация клиентского портфеля, запуск инновационных проектов);
- применение новых форм нематериального стимулирования труда с целью повышения инициативы работников.

2.5. Политика предприятия в области найма ориентирована на карьерное развитие работников. В 2005 году компания придерживается открытой кадровой политики, в 2006 – смешанной, в 2007г. и далее – закрытой. В назначении на руководящие должности сотрудники обладают приоритетом.

3. Реализация кадровой стратегии

3.1. В целях реализации кадровой стратегии на предприятии разрабатываются следующие документы:

- Кадровая политика. (Разрабатывается единовременно. Дорабатывается раз в 3 года);
- Программа проведения оценки трудового потенциала ЗАО ПК «Парадигма». (Разрабатывается ежегодно);
- Программа организация системы планирования кадров и их движения. (Разрабатывается ежегодно);
- Программа обеспечения реализации профессиональных и творческих способностей работников. (Разрабатывается ежегодно);
- Программа развития персонала ЗАО ПК «Парадигма». (Разрабатывается ежегодно);
- Положение о кадровом резерве ЗАО ПК «Парадигма». (Разрабатывается единовременно. Дорабатывается ежегодно);
- Положение о системе стимулирования ЗАО ПК «Парадигма». (Разрабатывается единовременно. Пересматривается раз в 3 года или по решению Совета директоров предприятия)
- Организационная структура предприятия. (Прорабатывается единовременно. Пересматривается раз в 3 года или по решению Совета директоров предприятия);
- Положения о структурных подразделениях. (Разрабатываются единовременно. Дорабатываются раз в 3 года);
- Штатное расписание. (Разрабатывается ежегодно);
- Должностные инструкции. (Разрабатываются единовременно. Дорабатываются раз в 3 года).

3.2. Разработку перечисленных документов осуществляет специальная группа, состав которой формируется руководителем службы персонала и утверждается директором ЗАО ПК «Парадигма».

3.3. Сроки работы группы над ежегодно разрабатываемыми документами определяет руководитель службы персонала по согласованию с директором ЗАО ПК «Парадигма».

Реализацию мероприятий, предусмотренных документами кадровой стратегии, осуществляют руководитель и специалисты службы персонала, а также

сотрудники компании, участие которых предусмотрено программами кадровой стратегии. Эти сотрудники включаются в состав групп разработки или оповещаются по окончании процесса разработки программ руководителем службы персонала.

3.5. Кадровая стратегия разрабатывается ежегодно. Задачи и ключевые установки предыдущей кадровой стратегии на текущий и предстоящий год дорабатываются; задачи и ключевые установки на третий год разрабатываются впервые.

Представленная кадровая стратегия учитывает особенности функционирования отдельного предприятия, положение его общей стратегии развития. Она сформирована с учетом текущего уровня управления персоналом на предприятии и существующих проблем эффективности работы персонала его различных структурных подразделений. В то же самое время, данная стратегия является логичным завершением разработки методики формирования кадровой стратегии, осуществленной нами в исследовании. Таким образом, использование материалов предыдущих глав работы, анализа особенностей кадровых стратегий для предприятий различного размера и специализации (п. 2.4 исследования) и приведенного примера является достаточным для формирования эффективной кадровой стратегии любого предприятия. Соответственно, перечисленные нами материалы могут использоваться предпринимателями и руководителями кадровых служб любых предприятий в практической деятельности.

Следующим документом, который необходимо разработать в рамках системного, стратегического кадрового управления на предприятии является его кадровая политика. Она представляет собой свод основных принципов, которых придерживается компания в отношении своих сотрудников и требований, которые она к ним предъявляет. Иными словами, кадровая политика представляет собой джентльменское соглашение между работодателем и работником. Документирование кадровой политики, ознакомление с ней всех сотрудников компании позволяет снять массу противоречий и сформировать единое представление о правилах

взаимодействия обеих сторон. Именно по этой причине, процесс разработки кадровой политики имеет большую важность и нуждается в участии всего коллектива.

В советский период, отличавшийся неравноправием сторон трудовых отношений, повсеместно распространены были правила трудового распорядка, фиксирующие формальные стороны трудового процесса, обязанности работника и работодателя. Многие коммерческие предприятия сохранили традицию использования правил трудового распорядка, тем более, что эта форма привычна и для большинства работников. Особенно эта традиция сильна на производственных предприятиях, к которым относится и наш объект исследования. Недостатком правил трудового распорядка является их формализм, который не позволяет раскрывать вопросы из области корпоративной культуры и этики, социальных установок в коллективе. При этом адаптация работника в культурном пространстве предприятия является не менее простой и важной чем в профессиональном, а, значит, работник нуждается в разъяснении этих моментов также сильно. Это привело к тому, что многие предприятия стали создавать стандарты рабочего поведения, которые позволяют всем сотрудникам однозначно трактовать этические и культурные установки, присущие корпоративной среде предприятия, соответствовать требованиям коллектива и избегать нарушения моральных правил. Оба эти документа входят в область вопросов кадровой политики, они описывают обязанности и ожидания сторон, но не охватывают ее полностью. За рамками внимания остаются основные ориентиры сотрудничества работника и работодателя, их ответственностью друг перед другом. Следовательно, мы нуждаемся еще в одном, основном документе, который помимо процессуальных требований и правил корпоративной этики, закрепит основные принципы сотрудничества.

Компания «Парадигма» имеет Правила трудового распорядка и Стандарты трудового поведения (в нашем случае Правила трудового поведения), представленные в Приложении 5 и 6, но не имеет кадровой политики

предприятия. Поэтому мы разработали для ПК «Парадигма» следующую кадровую политику.

Кадровая политика ЗАО ПК «Парадигма»

Утверждена директором

_____ / _____ /

«__» _____ 200__ г.

№ _____

1. Целями кадровой политики ПК «Парадигма» являются

- высокая результативность труда работников компании;
- удовлетворенность работников компании своей профессиональной деятельностью;
- взаимопонимание руководителей и сотрудников компании;
- работа каждого сотрудника для достижения всеобщих целей развития компании;
- рост благосостояния сотрудников, профессиональная реализация и развитие, стабильная занятость;
- обеспечение стабильного положения предприятия и его работников в будущем.

2. Кадровая политика компании строится на следующих положениях:

- основным конкурентным преимуществом предприятия являются его работники;
- предприятие стремится создать единый сплоченный коллектив профессионалов высокого уровня;
- успех предприятия зависит от усилий каждого работника, его профессионализма, активности и инициативности, стремления повышать свой профессиональный уровень;
- предприятие стремится обеспечить максимально благоприятные условия для деятельности каждого работника и достижения наиболее высоких результатов деятельности;

- предприятие заботится о своих работниках;
- предприятие по достоинству вознаграждает труд каждого работника;
- предприятие и его работники растут и развиваются вместе, они неразделимое целое.

3. Реализация этих положений достигается за счет всеобщего соблюдения следующих принципов:

- взаимодействие между сотрудниками и руководителями компании строится на основе взаимного доверия, уважения и внимания к проблемам работников;

- развитие компании обеспечивается за счет профессионального, творческого и личностного развития его работников. Предприятие осуществляет развитие работников (их обучение, стажировки, обмен опытом, участие в конференциях и прочее) за свой счет и с добровольного согласия работников.

- компания относится к высококвалифицированным работникам как кадровой элите. Она заботится об оптимальных условиях их работы, профессиональном развитии и карьерном росте. Квалифицированные специалисты имеют приоритетное право занятия управленческих должностей;

- компания приветствует молодых специалистов – они ее будущее;

- компания видит себя как сплоченный коллектив, содружество инициативных, небезразличных людей, готовых к взаимовыручке и командной работе;

- компания старается максимально эффективно организовать сотрудничество работников, отлаженность работы бригад и координации их усилий;

успехи компании – это успехи ее сотрудников, результат работы – всеобщий результат труда, вклад каждого в общее дело. Каждый несет ответственность за качество своего труда перед коллегами;

- компания открыта для своих сотрудников. Каждый работник открыт для конструктивного диалога. Результаты работы компании, ее успеха и ошибки, планы и цели известны каждому работнику;

- каждый работник стремится к самодисциплине и профессиональному росту. Каждый специалист точно знает свои обязанности задачи и свою роль в достижении общего результата Он несет личную ответственность за свой вклад в общее дело;

- каждый работник стремится улучшить работу компании, предложить новые решения, участвовать в обсуждении всеобщих вопросов, выполнять коллективные решения;

- каждый работник получает справедливое вознаграждение за свой труд. Он может обсуждать свое вознаграждение со своим руководителем. Система вознаграждения понятна каждому работнику и контролируется;

- компания обеспечивает нормальные и комфортные условия труда для каждого работника и бригады;

- компания заботится о здоровье работников и физическом состоянии каждого работника и его семьи;

- компания несет социальную ответственность за своих работников. Их трудовая деятельность оформляется надлежащим образом;

- работник знает, что успех и развитие компании, зависит от успеха и развития ее клиентов, он уважает интересы клиентов и стремится создать продукт, максимально соответствующий требованиям и потребностям клиента.

Кроме утверждения представленной кадровой политики, мы рекомендуем также доработать Правила трудового поведения компании. В настоящее время они не соответствуют одному из ключевых принципов работы с персоналом – всеобщей доступности. Язык Правил достаточно сложен для основных рабочих компании, а потому, информация данных Правил не будет ими воспринята. Мы считаем, что правила должны быть изложены более простым и деловым языком, более уместном в данном случае.

3.3. Разработка плана реализации кадровой стратегии предприятия

В предыдущей части исследования, мы сформировали общие положения кадровой стратегии предприятия. Следующим этапом работы над ней должна стать разработка развернутой кадровой стратегии и плана ее реализации. Именно эти вопросы будут рассмотрены нами в данной части. Согласно предложенной нами методике, детальная проработка и реализация кадровой стратегии предприятия осуществляется на уровне ее целевых подпрограмм, а именно:

- программы анализа текущей величины трудового потенциала предприятия;

- программы управления движением персонала;
- программы реализации трудового потенциала предприятия;
- программы развития персонала.

В рамках нашего исследования мы сформировали каждую из них. Представленные программы закрепляют правила организации деятельности в определенном направлении, а приложения к ним определяют состав мероприятий, сроки их проведения и ответственных исполнителей.

Программа анализа величины трудового потенциала.

Целью реализации данной программы является определение величины имеющегося у предприятия трудового потенциала и его составляющих, определение достаточности данного потенциала и планирование численности персонала на предстоящий период деятельности компании.

Задачами данной программы являются:

- оценка уровня профессионального образования работников;
- оценка текущей квалификации и профессиональной компетентности работников;
- анализ реализации творческого потенциала работников;
- анализ эффективности взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности.
- оценка оптимальной требуемой величины трудового потенциала;
- определение оптимальной численности персонала предприятия;

Их решение достигается посредством реализации следующих мероприятий:

1. определение уровня профессионального образования работников.

1.1. Достигается за счет сплошного анкетирования работников и составления общей базы данных по предприятию. Анкета оценки уровня профессионального образования работника приведена в Приложении 1. к программе. В нее включается информация о содержании образования или специальности, сроках начала и окончания обучения, его профиле, учебном учреждении, уровне (общее, общее полное, начальное профессиональное,

среднее, среднее специальное, высшее, ученая степень) по каждому виду образования, включая дополнительные. Также в анкете указываются сведения об образовательных дипломах, сертификатах и свидетельствах, полученных работником.

1.2. Собранная информация классифицируется по 2 категориям: 1) имеющая отношение к профилю деятельности предприятия, либо сопряженным областям знаний; 2) не по профилю текущей деятельности работника. Данные первой категории используются при разработке программы развития персонала, формировании кадрового резерва, графиках ротации кадров, подаются в инновационный отдел компании. Данные второй категории используются службой персонала в процессе управления социально-психологическим климатом при разработке различных корпоративных мероприятий, планировании систем нематериального стимулирования. Обновление информации осуществляется раз в год путем заполнения дополнительных анкет каждым работником.

1.3. О проведении очередного анкетирования работники оповещаются заранее (за три рабочих дня до анкетирования и накануне).

1.4. Собранная первичная информация подшивается в личное дело работника и хранится в отделе кадров. Обобщенная информация группируется в сводную таблицу.

1.5. Определяется количество работников, повысивших свой образовательный уровень по профилю деятельности предприятия.

2. Оценка текущей квалификации и профессиональной компетентности работников.

2.1. Оценка текущей квалификации основных рабочих определяется линейными руководителями в течение оценочного месяца. Каждой должности рабочего соответствует уровень сложности его трудовых обязанностей (по 5-ти бальной шкале). По итогам работы недели, руководитель выставляет итоговый балл работы с учетом параметров объема выполненной работы, качества ее выполнения, уровня брака, уровня перевыполнения плана. В конце месяца

определяется средний балл результатов работника. Специалистом по кадрам фиксируются оба значения (уровень сложности должности и балл за работу отдельного сотрудника).

2.2. В квалификационной анкете основных рабочих указывается факт повышения их квалификации: совмещение должностей, ротация, наставничество ассистента, профессиональная учеба, тренинг. Также в ней фиксируется количество рац. предложений, поданных работником. В графе факторов снижения оценки квалификации отмечаются случаи порчи корпоративного имущества, провоцирования травматизма, нарушения техники безопасности.

2.3. Оценка квалификации основных рабочих проводится раз в полугодие.

2.4. Работникам, повысившим уровень своей квалификации, выражается публичная благодарность. Работникам, значительно повысившим квалификацию в течении года выдается единовременная премия в размере 20 % средней заработной платы. Работнику, добившемуся самого высокого роста квалификации выдается почетный диплом и подарок от предприятия.

2.5. Оценка квалификации специалистов (административно-хозяйственного персонала) осуществляется в рамках системы управления по внутренним заказчикам. (Она базируется на методике 360 градусов, описанной в п. 1.3. исследования). Ежемесячно внутренние заказчики услуг данного специалиста выставляют процентную оценку его работе: 100% при полном выполнении обязанностей, менее 100 % при фактах ненадлежащего исполнения работ, более 100% при достижении особых успехов в отдельных заданиях или операциях. Оценка зависит от состояния критериев работы данного специалиста, сформированных для каждой должности. В случае отклонения оценки от 100% в любую сторону, заказчик комментирует свое решение и обсуждает его на круглом столе с прочими заказчиками и исполнителем. Определение квалификации работника осуществляется ежегодно на основании определения средней процентной оценки его труда за год, фактах совмещения

должностей, ротации, наставничества ассистента, профессиональной учебы, тренинга, количества рац. предложений.

2.6. В отношении управленческого персонала применяется система поощрения, аналогичная указанной в п. 2.4.

3. анализ реализации творческого потенциала работников.

3.1. По итогам каждого полугодия определяются следующие показатели по коллективу в целом: количество рац. предложений, полученных от работников; количество усовершенствований, внедренных в процесс работы предприятия и осуществления технологических процессов; количество предложений по улучшению организации труда и управленческих процессов; количество инициированных работниками инновационных проектов; общее количество новых разработок компании (дизайнов представительской продукции, упаковки, конструкций упаковки); количество полученных патентов, призов в специализированных отраслевых конкурсах.

3.2. Проводится анализ динамики данных показателей по структурным подразделениям предприятия и зависимости показателей от стажа работы.

3.3. Работники, выдвинувшие рационализаторские предложения и инновационные проекты премируются в размере 10 % средней заработной платы, определенной по итогам последних трех отчетных месяцев, им объявляется благодарность с вынесением на корпоративную информационную доску.

3.4. Объявляется благодарность и вручаются корпоративные подарки дизайнерам и конструкторам, показатели работы которых в отчетном году превысили предыдущие, командам сотрудников выигравших конкурсы или успешно реализовавших инновационные проекты.

3.5. Проводится анкетирование работников об их самооценке реализации творческого потенциала, реализации творческого потенциала коллектива в целом. Собираются и обобщаются мнения работников относительно мероприятий по обеспечению условий реализации творческого потенциала.

3.6. Мнения опросов обсуждаются на совещаниях управленческого персонала. Решения, принятые по данным вопросам, фиксируются в виде распоряжений.

3.7. На предприятии проводятся ежемесячные «творческие конференции», на которых работники высказывают свои идеи и мнения относительно повышения текущей эффективности работы предприятия.

4. анализ эффективности взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности. Данный анализ проводится в двух направлениях: анализ безличностных коммуникаций и оценка социально-психологического климата. Анализ проводится путем опроса.

4.1. Анализ эффективности безличностных коммуникаций предполагает оценку интеграции работника в трудовые процессы. Проводится при помощи опроса, анкета которого приведена в Приложении 2 к программе анализа трудового потенциала.

4.2. Анкетирование проводится ежегодно. По результатам анкетирования определяется эффективность деловых и личностных коммуникаций. (Данные об эффективности деловых коммуникаций в дальнейшем служат вводной информацией для оптимизации функционирования вспомогательных подсистем управления трудовым потенциалом: оптимизации организационной структуры предприятия, разработки штатного расписания и должностных инструкций, корректировки стиля управления на предприятии).

4.3. На основании данных анкет определяется необходимость проведения разъяснительных работ на предприятии по пониманию его целей и задач, функций работника, корректируется программа внутреннего обучения персонала.

4.4. Оценка социально-психологического климата осуществляется при помощи тестирования. Тест анализа социально-психологического климата утверждается руководителем службы персонала.

4.5. Полученные данные тестирования учитываются при разработке плана психологических тренингов и семинаров, методов формирования команд и повышения сплоченности коллектива, разработке системы мероприятий по формированию корпоративной культуры, а также для управления конфликтами и стрессами на предприятии.

5. оценка оптимальной требуемой величины трудового потенциала и численности работников. (Теоретические вопросы оценки были рассмотрены нами в п. 1.3. Расчет численности осуществляется в соответствии с приведенными в нем формулами 5 и 7)

5.1. Определение дополнительной потребности в основных рабочих. Дополнительная потребность обосновывается увеличением трудоемкости по реализации плановых объемов производства. Факт дефицита рабочего места выявляется по итогам 3 месяцев, в течении которых объем работ плана производства по участку превышал произведение плановых нормативов производительности труда на нормативный фонд рабочего времени.

5.2. Выявленная дополнительная потребность служит основанием для подачи заявки на поиск специалиста на указанный участок. Заявка составляется руководителем участка по типовой форме, разработанной службой персонала. В заявке указываются требования к кандидату на открытую вакансию.

5.3. Служба персонала принимает заявку к исполнению. В первую очередь она рассматривает возможность ее закрытия методом совмещения должностей (одним рабочим, командой или бригадой) и методом ротации. Если открытая вакансия относится к группе с достаточно высоким уровнем квалификации, подбирается претендент на ее занятие из соответствующей группы кадрового резерва и результат подается руководителю участка и начальнику производства на рассмотрение. (При положительном решении будет открыта вакансия на место сотрудника, ушедшего на повышение). В случае недостаточности внутренних резервов, открывается вакансия на внешнем рынке труда. Дальнейший процесс отбора регулируется

руководителем службы персонала в соответствии с внутренними нормативными актами предприятия.

5.4. Определение потребности в управленческом персонале осуществляется на основе доработки организационной структуры как планового этапа разработки общей стратегии развития предприятия.

5.5. Возможно открытие вакансии в структурном подразделении предприятия по инициативе руководителя подразделения, по согласованию с руководителем службы персонала, экономическим отделом и директором предприятия.

5.6. Порядок работы с заявкой на открытие вакансии специалиста аналогичен п. 5.2. и 5.3. программы.

5.7. Каждые три года проводится плановая проверка соответствия фактической численности оптимальной. Она начинается с формализации полного перечня профессиональных обязанностей (должностных инструкций) для новых рабочих мест и корректировки существующих.

5.8. Каждому рабочему месту соответствует перечень требований к кандидату. Его составление осуществляется руководителем службы персонала, в соответствии с положениями кадровой политики и кадровой стратегии, и при содействии руководителей рабочих мест.

Программа управления движением персонала

Целью реализации данной программы является обеспечение своевременной и качественной комплектации персоналом ПК «Парадигма», за счет внутреннего и внешнего поиска, в соответствии с актуальными потребностями и стратегическими задачами деятельности предприятия.

Реализация данной программы регулируется положениями Кадровой стратегии и Кадровой политики предприятия.

Процесс поиска, отбора и найма персонала осуществляется по следующим этапам:

1. Принятие заявки на открытие вакансии в структурном подразделении предприятия от его руководителя. Проверка легитимности заявки (согласования ее с экономической службой и директором предприятия);

2. Формализация требований к данному рабочему месту: уровень образования работника, подготовки и квалификации, условий труда, психофизиологических требований к работнику, личностных характеристик работника, перечня его профессиональных обязанностей. Осуществляется руководителем службы персонала и руководителем структурного подразделения открытой вакансии;

3. Определение оптимального срока закрытия вакансии (найма работника).

4. Внутреннее открытие вакансии на данное рабочее место;

4.1. Распространение информации об открытии вакансии среди работников предприятия и приглашение их к участию в конкурсе, вынесение рекомендаций участия в конкурсе претендентам из состава кадрового резерва по данному профилю работы, или претендентам на ротацию. Распространение бланков анкет кандидатов (адаптированных под требования открытой вакансии) участникам конкурса;

4.2. Сбор заполненных анкет кандидатов на участие в конкурсе на открытую вакансию;

4.3. Анализ поданных анкет и первичный отбор кандидатов. Оповещение участников конкурса о результатах отбора. Приглашение к участию во втором уровне кандидатов, прошедших первичный отбор. Сообщение им сроков проведения второго этапа отбора.

4.4. Проведение второго этапа отбора - собеседования кандидатов с комиссией конкурса по вакансии. В комиссию входят специалисты отдела кадров и руководители вакантного рабочего места (как непосредственные, так и вышестоящие), внутренние заказчики услуг вакантного рабочего места. В зависимости от вакансии, собеседование может включать устные ответы на вопросы, тестирование профессиональной компетентности, выполнение конкурсного задания, подготовку конкурсного проекта, или несколько из указанных видов. Порядок проведения собеседования разрабатывается руководителем службы персонала для каждой вакансии при содействии линейного руководителя вакантного рабочего места.

4.5. Подведение итогов внутреннего конкурса. (Принципом компании является приоритетное продвижение по службе ее работников. Дальнейшая процедура поиска и отбора осуществляется только при отсутствии соответствующего кадрового резерва внутри компании и отрицательных результатах внутреннего конкурса). Принятие решения о назначении на вакантную должность или внешнего открытия вакансии. Сообщение результатов отбора всем кандидатам;

5. Внешнее открытие вакансии.

5.1. Распространение полной информации об открытии вакансии компанией в специализированные средства массовой информации, центры занятости, учебные заведения соответствующего профиля, раздел корпоративного веб-сайта компании, распространение информации по неформальным каналам. Вакансии менеджеров среднего звена, помимо прочего, передаются в кадровые агентства для привлечения кандидатов из смежных по профилю предприятий;

5.2. Формируется банк резюме по открытой вакансии в согласованные сроки. Проводится проверка заявленного послужного списка, уровня образования и рекомендаций кандидатов;

5.3. Проводится отбор кандидатов аналогично порядку п. 4.3. и 4.4. программы. В случае отрицательного решения о найме, принимается решение о снятии вакансии или продлении сроков ее закрытия. Возможен пересмотр требований к кандидатам комиссией конкурса по вакансии.

6. В случае закрытия вакансии без найма работника рассматривается возможность подготовки специалиста соответствующего требованиям вакансии. Претенденты на подготовку формируются из участников внутреннего конкурса, кандидатуры которых одобрены комиссией по вакансии, с согласия участников. Процесс подготовки специалистов регулируется программой развития персонала предприятия.

7. В случае положительного закрытия вакансии, составляется необходимая новому работнику документация. (Она адаптируется к каждому рабочему месту, предусмотренному штатным расписанием. Пакет документов

обязательно включает краткую справку о компании, Кадровую политику предприятия (с трудовым распорядком и правилами фирменного поведения), должностную инструкцию, экземпляр трудового договора работника, график его адаптации.

8. По завершении адаптации работник подает все требуемые сведения для составления личной карточки, заполняет все формы опросов, проведенных на предприятии в данном календарном году. Указанная информация заносится в кадровую статистическую базу.

9. Анкетные данные кандидатов, не прошедших конкурс, но представляющие интерес для компании заносятся в базу данных потенциальных кандидатов.

10. Ответственность за соблюдение положений регламента в процессе поиска, отбора и найма работников несет руководитель отдела кадров.

Программа реализации профессиональных и творческих способностей работников предприятия.

Она рассматривает следующий блок вопросов:

- управление трудовой мотивацией;
- система оплаты труда;
- система нематериального стимулирования.

Данная программа основана на следующих принципах компании в отношении стимулирования труда:

- соответствие законодательству РФ;
- справедливое вознаграждение работников за результаты их труда;
- нацеленность на повышение результатов деятельности компании;
- забота о благополучии работников и членов их семьи;
- индивидуальный подход к оплате труда различных специальностей;
- равные возможности всех работников компании в увеличении своего благосостояния;
- простота расчетов окладов, надбавок, доплат и премий, а также прочих видов вознаграждения за трудовую деятельность;

- доступности информации о правилах определения размера вознаграждений работников компании.

Основные положения программы:

1. Система материального стимулирования включает две составные части: базовую заработную плату, определяемую для каждого рабочего места компании и систему премиального вознаграждения.

2. Величина оклада закрепляется в штатном расписании для каждого рабочего места предприятия и утверждается на год.

2.1. Оклад является гарантированным размером уровня доходов работника и выполняет функцию обеспечения его стабильности, социальной стабильности всего коллектива и базовым условием работы для новых сотрудников предприятия.

2.2. Размер базовой заработной платы определяется на основе среднего уровня заработной платы для специалистов данного профиля на рынке Удмуртской республики. Поскольку компания нацелена на формирование коллектива квалифицированных специалистов с большим творческим и инновационным персоналом, то она придерживается правила корректировки средней заработной платы в большую сторону как условия привлечения лучших кандидатов к участию в открытых конкурсах на вакансии компании и сохранения сформированного трудового потенциала предприятия. Вторым фактором корректировки размера оклада выступает уровень сложности работ для конкретного рабочего места, предусмотренный его должностной инструкцией. Уровень сложности определяется по факторно-критериальной модели, разработанной в рамках предприятия.

2.3. Базовый оклад выплачивается работникам при условии полной отработки табельного времени и выполнения требований должностных инструкций.

2.4. Система доплат и надбавок включает следующие компоненты:

- доплаты за работу в выходные и праздничные дни в размере, установленном Трудовым кодексом;

- доплаты за работу в ночное время в размере, установленном Трудовым кодексом;
- за профессиональное мастерство (выполнение разовой работы повышенной сложности) одновременно, в размере 10 % от величины базового оклада;
- за выполнение работ различной квалификации, одновременно, в размере, установленном Трудовым кодексом;
- надбавки за материальную ответственность на складах, в кассах, кладовых, в размере 5 % от базовой величины оклада;
- денежная компенсация за неиспользованный отпуск, в размере, установленном Трудовым кодексом.

2.5. Система льгот, предоставляемая работнику, включает:

- ежегодный отпуск 24 рабочих дня (без суббот);
- оплачиваемые больничные листы, в соответствии с российским законодательством;
- единовременные пособия, оплата декретного отпуска и отпуска по уходу за детьми, в соответствии с российским законодательством;
- оплата командировочных расходов для сотрудников, получивших командировочные задания.

3. Система премирования является основным инструментом повышения эффективности реализации профессиональных и творческих способностей работников.

3.1. Система премиального вознаграждения нацелена на стимулирование коллективного результата работы (результата деятельности предприятия) и увеличение вклада каждого сотрудника в достигнутый результат.

3.2. Она учитывает особенности работы специалистов разных профилей, а потому, порядок расчета материального вознаграждения разрабатывается для каждого структурного подразделения. Определение перечня ключевых показателей расчета премиального вознаграждения позволяет гибко ориентировать усилия сотрудников на достижение приоритетных целей развития предприятия.

3.3. Порядок определения размера премиального вознаграждения разрабатывается комиссией в составе директора предприятия, топ-менеджеров, руководителя экономической и кадровой служб и закрепляется положением.

3.4. Периодом расчета премии в большинстве случаев является месяц, в отношении проектных работ – срок реализации проекта.

3.5. Величина премий основных рабочих напрямую зависит от объема выполненных ими работ.

3.6. Величина премий специалистов управленческого персонала определяется составом плановых заданий на месяц, полнотой и качеством их выполнения.

3.7. Величина премий специалистов предприятия определяется по итогам совокупного размера услуг, оказанных внутренним заказчиком. (Проиллюстрировано на примере Положения об оплате услуг дизайнеров упаковки, представленном в Приложении 7.)

3.8. Величина премий работников, задействованных в проектах определяется экономическим результатом реализации этих проектов.

3.9. Второй уровень премиальной системы является комплексом вспомогательных инструментов для реализации программ управления персоналом. Он включает следующий перечень индивидуальных выплат:

3.9.1. ежегодная премия лучшему менеджеру отдела сбыта в размере его оклада;

3.9.2. ежегодная премия лучшему рабочему предприятия в размере его оклада;

3.9.3. ежегодная премия «самому преданному делу специалисту» компании в размере 50% его оклада;

3.9.4. ежегодная премия «самому преданному делу рабочему» компании в размере 50% его оклада;

3.9.5. ежегодная премия «самому здоровому работнику» предприятия в размере 30 % его оклада;

3.9.6. ежегодная премия «самому дисциплинированному работнику» предприятия в размере 20 % его оклада;

3.9.7. ежегодная премия работникам, повысившим уровень своей квалификации в размере 20 % средней заработной платы, определенной по итогам последних трех месяцев работы;

3.9.8. единовременная премия за внесение рационализаторского предложения в размере 10 % от оклада;

3.9.9. единовременная премия за внесение рационализаторского предложения, при его внедрении на производстве в размере 20% средней заработной платы;

3.9.10. прочие индивидуальные премии, выдвижение которых инициировано линейными руководителями, руководителем службы персонала или директором предприятия.

3.10. Индивидуальное премирование распространяется на всех работников предприятия;

3.11. Индивидуальное премирование осуществляется из фонда нераспределенной прибыли предприятия.

4. Система нематериального стимулирования

4.1. Целью ее формирования является стимулирование реализации трудового и творческого потенциала работников, улучшение социально-психологического климата на предприятии, лояльности работников к предприятию, стимулирования корпоративной гордости и чувства причастности работников к достигнутым результатам.

4.2. Данная система включает как нематериальное поощрение работников, так и материальное не денежное вознаграждение работников.

4.3. Элементами системы нематериального стимулирования, применяемой ко всем работникам предприятия являются:

- медицинская страховка;
- ежегодные поздравления и подарки каждому сотруднику ко дню рождения;
- аренда спортивного зала, бассейна для посещения работниками компании и членами их семей;

- проведение корпоративных мероприятий, посвященных всероссийским и профессиональным праздникам;

- проведение спортивных, культурных, туристических мероприятий;

4.4. Элементами системы, распространяемыми на определенную группу работников, являются:

- предоставление спецодежды на рабочих местах;
- обеспечение питания при осуществлении выездных работ.

4.5. Элементами системы, распространяемыми на работников проектной группы, являются:

- информационная поддержка группы, предусмотренная планом реализации проекта;

- материальная поддержка группы (фирменной символикой, одеждой, транспортными услугами), предусмотренная планом реализации проекта;

- внутренними кадровыми ресурсами предприятия;

4.6. Элементами индивидуального поощрения являются:

- единовременная социальная помощь компании работнику при неблагоприятных личных и семейных обстоятельствах;

- подарок работнику в связи со значительными событиями в личной и семейной жизни;

- поручительство при получении кредитов работником, проработавшем в компании более 3-х лет, по ходатайству непосредственного руководителя;

- официальное объявление благодарности работнику на общем собрании коллектива;

- официальное награждение памятными подарками работника на общем собрании коллектива за его вклад в развитие компании;

- вручение корпоративных сувениров и представительской продукции.

- вынесение благодарности или поздравления на корпоративную информационную доску, корпоративный веб-сайт компании;

- участие в отраслевых конференциях, семинарах, торжествах.

4.7. Элементы индивидуального поощрения могут дополняться по инициативе руководителей структурных подразделений предприятия, руководителя службы персонала или директора.

4.8. Обеспечительными документами программы реализации профессиональных и творческих способностей являются должностная инструкция для каждого рабочего места, требования к кандидату, занимающему данную должность, порядок определения базовой величины оклада и положение о премировании. Также в комплекс обеспечительной документации входят трудовой распорядок и правила рабочего поведения. Данный пакет документов выдается каждому сотруднику.

Программа развития персонала предприятия

Данная программа нацелена на решение задач в следующих областях:

- организация технического и экономического обучения персонала;
- повышение квалификации сотрудников предприятия;
- формирование кадрового резерва (оценка кандидатов на вакантные должности и формирование базы данных потенциальных кандидатов);
- планирование деловой карьеры работников предприятия.

Целью данной программы является обеспечение постоянного развития персонала в соответствии со стратегическими целями компании и потребностями работников в профессиональном росте.

Программа развития персонала должна учитывать условия деятельности предприятия, стратегию его развития и текущий уровень трудового потенциала. (Их анализ в рамках диссертационного исследования был заложен в основу разработки программы и позволил сформулировать ключевые положения, на основании которых она строилась, представленные ниже.

Контекст программы: компания функционирует на нескольких сегментах активно развивающегося рынка. Она имеет большой опыт работы в ключевых для себя направлениях и начинает активный поиск новых перспективных товаров и рыночных сегментов. В настоящее время на рынке труда существует дефицит специалистов в области полиграфических специальностей и

квалифицированных менеджеров по крупным промышленным продажам (к категории которых относится поставка упаковки на предприятия).

Проблематика программы: компания стремится организовать внутреннюю систему развития персонала - наставничество, ротация персонала, передача опыта наиболее квалифицированных работников молодому кадровому резерву, «закрепление персонала» в компании, повышение его лояльности к компании, внедрение новых производственных технологий, внедрение проектных форм управления, развитие инновационной деятельности.

Приоритетные формы развития: внешние и внутренние формы обучения, повышение квалификации работников «проблемных участков» в компании, улучшение коммуникационных каналов;

Приоритетные виды развития: кружки качества, совещания по стратегии развития и задачам структурных подразделений, стажировки с отрывом от производства на предприятия смежного профиля деятельности, семинары по актуальным вопросам деятельности компании, формирование программы наставничества на предприятии.

Этапы реализации программы:

1. Определение потребности в образовании персонала

1.1. анализ данных анкетирования и аттестации персонала, собранных в процессе реализации Программы анализа величины трудового потенциала;

1.2. выявление несоответствия фактического уровня образования и квалификации работника требованиям занимаемой им должности, уровня профессиональной подготовки на участках и в структурных подразделениях задачам реализации стратегии развития предприятия;

1.3. определение перечня вопросов, по которым требуется дополнительная подготовка работников.

2. Разработка учебного плана предприятия

2.1. определение вопросов, по которым требуется дополнительная подготовка значительного количества работников и вопросов, актуальных для управленческого персонала;

2.2. определение наиболее приемлемой формы обучения по данным вопросам с указанием сроков обучения, типа учебного заведения, выбора конкретного учебного заведения, определения стоимости обучения одного работника, документа, подтверждающего прохождение обучения, используемых материалов в процессе учебы;

2.3. формирование общего учебного плана с указанием формы обучения и списка работников, проходящих обучение, календарного учебного плана и бюджета образовательной программы предприятия на год. Утверждение данных планов руководителем кадровой и экономической службы и директором предприятия.

3. Определение эффективности образовательной программы.

3.1. групповое обсуждение работников, прошедших данный вид обучения на предмет оценки полезности учебного материала в контексте деятельности предприятия и профессиональных обязанностей обучаемых специалистов.

3.2. тестирование работников, прошедших обучение. Осуществляется специалистом службы персонала при содействии сотрудников предприятия и сторонних консультантов по истечении 2-х месяцев с окончания учебы;

3.3. изменение трудового поведения работников – оценивается непосредственными руководителями работников, прошедших обучение по истечении 2-х месяцев с момента окончания учебы;

3.4. рассчитывается интегральный показатель эффективности расходов по реализации образовательной программы по методике, представленной в Приложении 1 к данной программе.

4. Организация наставнической работы

4.1. определение работников, обладающих ценным опытом и знаниями, необходимыми новым специалистам. Формирование списка наставников с согласия отобранных работников;

4.2. подготовка к наставнической работе (описание задач и выбор формы наставничества – семинары, беседы, демонстрации, курирование прикрепленных новых сотрудников, подготовка необходимого материала);

- 4.3. определение численности и состава работников, которым необходимо наставничество;
 - 4.4. составление общего плана работы с указанием наставников, новых специалистов, форм работы, сроков работы, кураторов работы;
 - 4.5. составление плана работы для каждого наставника с указанием закрепленных за ним новых работников, перечня работ с непосредственно закрепленными сотрудниками, списка работ, проводимых со всеми новыми работниками в соответствии с планом их адаптации, сроков работы;
 - 4.6. определение эффективности наставнической работы. Проводится аналогично п. 3. Программы развития.
5. Организация работы по формированию кадрового резерва.
 - 5.1. формирование перечня должностей, по которым составляется кадровый резерв;
 - 5.2. формирование списка кандидатов в резерв по каждой должности;
 - 5.3. создание базы данных по каждому участнику кадрового резерва;
 - 5.4. определение требований к должности, по которой формируется резерв, профессиональных характеристик специалиста, необходимых для успешной работы в данной должности, анализ;
 - 5.5. разработка программы обучения для участников кадрового резерва и включение ее в общий учебный план;
 - 5.6. разработка графических схем карьерного роста и доведение их до сотрудников предприятия;
 - 5.7. обеспечение сотрудников всей документацией, обеспечивающей реализацию программ в области управления трудовым потенциалом предприятия.

Представленные в исследовании программы являются авторскими разработками диссертанта. Материалы программ переданы ПК «Парадигма» и используются на практике. Авторские права на представленные материалы сохранены за диссертантом.

Представленный пакет программ позволяет полностью решить задачи кадровой стратегии на 2005г. и последовательно перейти к следующему этапу.

Разработка программ на 2006 и последующие годы осуществляется аналогично представленной, и утверждается корпоративными нормативными документами до начала очередного календарного года.

3.4. Прогнозная оценка эффективности кадровой стратегии предприятия

В заключительной части нашего исследования мы проведем оценку эффективности мероприятий, реализованных в рамках программ, описанных в предыдущем пункте исследования. Результаты, которые мы получим, нельзя назвать окончательными, поскольку они будут отражать только первый из трех этапов реализации кадровой стратегии. В то же самое время, мы сможем определить динамику процессов, вызванных реализацией программ, и, на их основе, прогнозировать дальнейшие результаты.

В методологической части нашего исследования мы подробно описали направления и способы оценки эффективности кадровой стратегии, которых будем придерживаться.

Итак, в первую очередь нам предстоит оценить экономическую эффективность расходов на персонал. Для этого мы заполним аналитическую таблицу 17.

Таблица 17

Сравнительный анализ экономической эффективности расходов на персонал ЗАО ПК «Парадигма» в 2004-2005 гг.

№ п/п	Показатель	Порядок расчета	2004 г.	2005 г.	Изменение значения	
					в %	в абсолютн. пок-ях
1.	Численность персонала, чел.	-	154	158	2,60	4
2.	Товарооборот, тыс. руб.	-	76139	86412	13,49	10273
3.	Операцион. прибыль, тыс. руб.	-	20557,53	20738,88	0,88	181,35
4.	Общий ФОТ (с учетом налогов), тыс. руб.	-	13205,35	13708,68	3,812	503,33

5.	Средний размер дохода работника (с учетом заработной платы, премий и прочих выплат), руб.	-	5269,78	5332,09	1,18	62,31
6.	Средняя продуктивность труда работника, тыс. руб./чел.	п.2/п.1	494,41	546,91	10,62	52,50
7.	Отдача затрат на персонал, руб.	п.2/п.4	5,77	6,30	9,33	0,54
8.	Доходность персонала, тыс. руб./чел	п.3/п.1	133,49	131,26	-1,67	-2,23
9.	Чистая отдача затрат на персонал, руб.	(п.2-п.4)/п.4	4,77	5,30	11,28	0,54
10.	Рентабельность затрат на оплату труда, %	п.3*100%/п.4	155,68	151,28	-2,82	-4,39

Как мы видим из представленных данных, численность персонала в 2005г. увеличилась на 4 человека (или 2,6%) и составила 158 чел. Товарооборот предприятия вырос на 10273 руб. или 13,49 % по сравнению предыдущим годом и составил 68 412 тыс. руб. Соответственно в 2005г. мы наблюдаем рост показателей продуктивности труда и маржинальной доходности затрат на персонал. Продуктивность труда в 2005г. выросла с 494,41 тыс. руб. на человека до 546,91 тыс. руб. на человека или на 10,62 процентных пункта. Это положительно характеризует управление персоналом на предприятии, поскольку означает рост эффективности труда работников, увеличение объема произведенной продукции на каждого сотрудника. Увеличение продуктивности на 10, 62% за год – достаточно высокий показатель для производственного предприятия, что еще больше подтверждает эффективность программ реализации кадровой стратегии. Одновременно, с ростом продуктивности труда, на предприятии удалось достичь и увеличения благосостояния работников: среднемесячная величина выплат на одного сотрудника

увеличилась с 5269,78 руб. до 5332,09 руб. или на 1,18%. При этом мы отмечаем превышение роста продуктивности труда над ростом затрат по оплате труда. Мы вынуждены отметить, что, добавляя в наш анализ такой показатель как годовой уровень инфляции, составивший в 2004г. около 11%, мы констатируем снижение реального дохода работников предприятия. Отметим также, что рост выплат на 1,18% не способствует решению такой задачи кадровой стратегии на 2005г. как сохранение трудового потенциала предприятия. Поэтому рекомендуем корректировку системы материального стимулирования в пользу увеличения совокупных доходов работников. Опережением роста продуктивности труда над ростом затрат на оплату труда объясняется положительная динамика отдачи затрат на персонал и их маржинальной доходности.

Что же касается финансовой результативности работы сотрудников компании, охарактеризованной такими показателями как доходность персонала и рентабельность затрат на оплату труда, то они имеют незначительную отрицательную динамику (сокращение на 1,67 и 2,82 % соответственно). Это вызвано негативным влиянием конъюнктуры товарного рынка. Если в 2004г. общая рентабельность продаж составляла 27%, то в 2005г. этот показатель снизился до 24%. В результате, темпы роста операционной прибыли в 2005г. составили всего 0,88%, что оказались ниже темпов роста фонда оплаты труда и предопределило снижение показателей финансовой результативности работы сотрудников ПК «Парадигма». Учитывая активную инновационную политику предприятия, мы предполагаем, что сложившаяся динамика будет носить кратковременный характер и позволит предприятию уже в ближайшем будущем достичь больших финансовых результатов работы. В целом же, мы считаем начало работы по управлению персоналом в рамках разработанной кадровой стратегии успешным.

Проверим правильность нашего утверждения на следующем этапе оценки.

Оценка эффективности расходов на реализацию мероприятий программ реализации кадровой стратегии будет осуществлена нами также при помощи анализа данных аналитической таблицы (см. табл. 18)

Анализ эффективности мероприятий по реализации кадровой стратегии ЗАО
ПК «Парадигма» в 2005 г.

№ п/п	Показатель	2004 г.	2005 г.	Изменение, в %
1	Численность персонала, чел.	154	158	2,60
2	Общий бюджет программ кадровой стратегии (в 2004г. – совокупные расходы на персонал), руб.	52 613	184 210	250,12
3	Расходы на персонал в расчете на одного сотрудника, руб.	341,64	1165,89	241,26
4	Средняя годовая продуктивность труда сотрудника, тыс.руб. /чел.	494,41	546,91	10,62
5	Кол-во проведенных мероприятий в рамках управления персоналом, шт	6	24	300
6	Доля работников, осведомленных о целях развития предприятия, %	Нет данных	76,84	-
7	Доля работников, считающих использование их трудового потенциала эффективным, %	57,74	61,25	3,51
8	Доля работников, удовлетворенных соц-психологическим климатом в коллективе, %	51,24	62,34	11,1
9	Кол-во сотрудников, повысивших квалификацию, чел.	11	18	63,64
10	Доля сотрудников, выразивших готовность к повышению квалификации, чел.	69,59	78,24	8,65
11	Кол-во работников, прошедших обучение, чел.	8	24	200
12	Доля работников с положительными результатами обучения (из общего кол-ва прошедших обучение), %	Нет данных	82	-

13	Средний размер затрат на обучение на одного работника, руб.	4210	5320	26,37
14	Кол-во работников, осуществляющих наставничество, чел.	3	12	300
15	Кол-во работников, задействованных в процессе адаптации новых сотрудников, чел.	6	14	133
16	Кол-во работников, получивших индивидуальное нематер. Поощрен, чел.	12	32	267
17	Кол-во работников, получивших публичную благодарность, чел.	2	16	700
18	Кол-во работников, получивших соц. помощь, чел.	4	7	125
19	Кол-во работников, участвовавших во внутренних конкурсах на вакантные должности, чел.	0	6	-

Оценка эффективности мероприятий, предусмотренных программами реализации кадровой стратегии, менее поддается формализованному анализу, нежели предыдущий этап оценки. В то же самое время, данных представленных в аналитической таблице 1. достаточно для формирования полной картины относительно общей эффективности реализации программ.

Прежде всего, следует отметить однозначную активизацию деятельности предприятия в области управления персоналом. Это проявляется в росте количества проведенных мероприятий в данной области на 300% по сравнению с предыдущим годом. Отмеченные мероприятия стали основой систематической и планомерной работы на предприятии в области обучения сотрудников, повышения их квалификации, адаптации новых работников, общего комплексного подхода к мониторингу труда в ЗАО ПК «Парадигма». Наиболее наглядно, положительную направленность инициированных

процессов в сфере управления персоналом подтверждают следующие изменения: рост использования трудового потенциала у 3, 51 % работников, рост удовлетворенности психологическим климатом на предприятии на 11,1 %, рост количества сотрудников, повысивших квалификацию на 63,64 % и прошедших обучение на 200%.

Вторым важным моментом анализа достигнутых в ходе реализации кадровой стратегии стало выявление роста активности самого персонала: они участвовали во внутренних конкурсах на вакантные должности, откликнулись на административную инициативу в организации наставничества и процесса адаптации новых сотрудников, успешно проходили обучение. Все это свидетельствует о принятии или новой формы работы с персоналом, одобрении ее, готовности к сотрудничеству. Поскольку положительное восприятие сотрудниками новых систем управления персоналом является ключевым фактором успешности работы в данной области, то мы выражаем уверенность в эффективности реализации кадровой стратегии на предприятии в будущем. Также отметим, что изменение показателей соответствует содержанию задач, выдвинутых в рамках кадровой стратегии на 2005г. Таким образом, мы убеждаемся, что реализация программ соответствует достижению задач кадровой стратегии и вызывает положительные изменения эффективности труда на предприятии, удовлетворенности и профессионального развития его сотрудников.

Завершающий этап нашей оценки заключается в анализе эффективности работы службы персонала по косвенным социально-экономическим показателям. Как мы уже отмечали, 2005г. стал первым годом работы службы персонала в ПК «Парадигма». В течении года, его сотрудникам удалось:

- разработать кадровую стратегию и программы ее реализации;
- провести глубокий анализ структуры персонала предприятия;
- разработать всю необходимую документацию по обеспечению управления персоналом на предприятии;
- сформировать персональные пакеты документов для 76 % сотрудников;

- реализовать 24 мероприятия, предусмотренных программами кадровой стратегии. Косвенными показателями эффективности работы службы персонала стало сокращение по сравнению с 2004г.:

- прогулов - на 18%;
- увольнений – на 11%;
- неожиданных для администрации увольнений – на 64%;
- уменьшение периода адаптации новых сотрудников с 4,5 до 2 месяцев.

Мы видим, что за 2005г, специалистам в области управления персоналом удалось создать полноценную службу персонала на предприятии, обеспечить ее всей необходимой документацией для организации управления персоналом на основе стратегического подхода и эффективно запустить программы реализации разработанной кадровой стратегии. Более того, анализ изменений трудовых процессов на предприятии отразил их положительную тенденцию уже на первоначальном этапе работы службы персонала. Принимая во внимание позитивное восприятие сотрудниками административной инициативы в области управления персоналом, мы считаем, что начальный этап реализации кадровой стратегии прошел успешно.

Мы считаем, что предложенный нами подход организации управления персоналом в рамках единой стратегии, формирование полной необходимой методологической базы для построения и реализации кадровой стратегии, ее практическая разработка на ближайшие 3 года, позволят предприятию существенно повысить эффективность его деятельности и конкурентоспособность, реализовать цели общего стратегического развития, а работникам добиться увеличения благосостояния и профессиональной удовлетворенности. Проведенный нами анализ эффективности программ кадровой стратегии в 2005г. это подтверждает.

Резюмируем результаты, полученными нами в рамках практической части исследования. Третья глава диссертации посвящалась практической части исследования. В ней, мы в первую очередь, дали подробную характеристику объекта исследования – его рыночную специализацию, положение среди конкурентов, объем деятельности, представили детализированный портрет

коллектива предприятия. В этой же части, мы рассмотрели миссию и общую стратегию развития предприятия на ближайшие 5 лет. Эта информация позволила нам перейти к главному разделу всей работы - формированию задач кадровой стратегии предприятия и его кадровой политики. Согласно разработанной нами методике, для этого мы провели подготовительный этап, в ходе которого определили ориентиры кадровой стратегии. Формализация ее ограничений потребовала от нас изучения локального рынка труда специальностей, задействованных в процессе хозяйствования предприятия, и развернутого SWOT-анализа по трем направлениям – конкурентной среде, рынку труда и внутренней среде, а также замера параметров трудового потенциала предприятия. На основании положений общей стратегии развития предприятия, ориентиров и ограничений кадровой стратегии мы разработали непосредственно саму кадровую стратегию предприятия. Она была представлена в форме внутреннего нормативного акта, предложенного для утверждения руководителями ПК «Парадигма». Данная стратегия включает ее общие цели, детализированные задачи на каждый из трех лет (на период с 2005 по 2007гг.) и ежегодные ориентиры кадровой стратегии, которых должна придерживаться служба персонала предприятия в процессе решения задач. Реализация кадровой стратегии предполагает разработку четырех подпрограмм, регулирующих деятельность основных направлений управления персоналом предприятия: анализ текущей величины трудового потенциала предприятия, планирование кадров и управление их движением, реализацию профессиональных и творческих способностей работников предприятия и развитие персонала. Помимо этого, кадровая стратегия содержит положения, регулирующие организационные моменты по обеспечению постоянной и преемственной работы, формированию корпоративного органа, осуществляющего разработку и реализацию кадровой стратегии. Следующим важным документом, разработанным в рамках практической части исследования стала кадровая политика предприятия. Она представляет собой свод основных принципов, которых придерживается компания в отношении своих сотрудников и требований, которые она к ним предъявляет.

После завершения этапа разработки основных элементов кадровой стратегии предприятия, мы перешли к планированию ее реализации, которое осуществляется на уровне целевых подпрограмм. Эти программы закрепляют правила организации деятельности в определенном направлении, а приложения к ним определяют состав мероприятий, сроки их проведения и ответственных исполнителей. В исследовании мы привели программы, реализация которых нацелена на решение задач кадровой стратегии компании «Парадигма» на 2005г.

В заключительной части нашего исследования представлена оценка эффективности разработанной кадровой стратегии. Оценка проводилась по трем направлениям: анализ изменения экономической эффективности расходов на персонал, оценка эффективности расходов на проведение мероприятий программ реализации кадровой стратегии и оценка эффективности работы службы персонала предприятия по косвенным социально-экономическим показателям. В ходе оценки мы пришли к следующим выводам: продуктивность труда в 2005г. выросла с 494,41 тыс. руб. на человека до 546,91 тыс. руб. на человека или на 10,62 %, что является высоким показателем для производственного предприятия, тем более, что его удалось достичь уже в первый год реализации кадровой стратегии. Это положительно характеризует организацию управления персоналом на предприятии. Одновременно, с ростом продуктивности труда, на предприятии удалось достичь и увеличения благосостояния работников: среднемесячная величина выплат на одного сотрудника увеличилась с 5269,78 руб. до 5332,09 руб. При этом мы отмечаем превышение роста продуктивности труда над ростом затрат по оплате труда. Что же касается финансовой результативности работы компании, охарактеризованной такими показателями как доходность персонала и рентабельность затрат на оплату труда, то они имеют незначительную отрицательную динамику (сокращение на 1,67 и 2,82 % соответственно). Это вызвано негативным влиянием конъюнктуры товарного рынка. (снижением общей рентабельности продаж с 27% в 2004г. до 24% в 2005г.). В результате, темпы роста операционной прибыли в 2005г. составили всего 0,88%, что

оказались ниже темпов роста фонда оплаты труда и предопределило снижение показателей финансовой результативности работы сотрудников ПК «Парадигма». Учитывая активную инновационную политику предприятия и внедрение новых проектов, мы предполагаем, что сложившаяся динамика будет носить кратковременный характер, и позволит предприятию уже в ближайшем будущем достичь больших финансовых результатов работы. В целом же начало работы по управлению с персоналом в рамках разработанной кадровой стратегии можно оценить как успешное.

Оценка эффективности мероприятий, предусмотренных программами реализации кадровой стратегии позволила нам выявить изменение ряда показателей, наиболее наглядными из которых являются рост использования трудового потенциала и удовлетворенности психологическим климатом на предприятии, рост количества сотрудников, повысивших квалификацию и прошедших обучение. Общая динамика и структура изменения показателей позволяет нам утверждать, что реализация программ соответствовала достижению задач кадровой стратегии и вызвала положительные изменения эффективности труда на предприятии, удовлетворенности и профессионального развития его сотрудников. Завершающим этапом нашей оценки стал анализ эффективности работы службы персонала. 2005 г. стал первым годом ее работы. Специалистам службы удалось разработать кадровую стратегию и программы ее реализации, провести полный анализ структуры персонала предприятия, разработать всю необходимую документацию по обеспечению управления персоналом на предприятии. Косвенными показателями эффективности работы службы персонала стало сокращение: прогулов, увольнений, уменьшение периода адаптации новых сотрудников. Что положительно характеризует деятельность службы персонала.

Обобщая полученные нами результаты оценки реализации кадровой стратегии, мы можем с полной уверенностью утверждать, что данный процесс организован эффективно и принес значительные положительные результаты уже в первый год.

Завершая наше исследование, мы утверждаем что предложенный в диссертации подход организации управления персоналом в рамках единой стратегии, формирование полной необходимой методологической базы для построения и реализации кадровой стратегии, ее практическая разработка на ближайшие 3 года, позволят предприятию существенно повысить эффективность его деятельности и конкурентоспособность, реализовать цели общего стратегического развития, а работникам добиться увеличения благосостояния и профессиональной удовлетворенности. Проведенный нами анализ эффективности реализации программ кадровой стратегии в 2005г. это подтверждает. Материалы, представленные в диссертации, могут быть использованы любым коммерческим предприятием как основа формирования собственной кадровой стратегии. Мы выражаем надежду, что диссертационное исследование будет способствовать росту эффективности управления персоналом отечественных предприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленное диссертационное исследование было посвящено формированию кадровой стратегии предприятия на региональном рынке. Для достижения цели исследования нами был выдвинут ряд последовательных задач:

- определение роли кадровой стратегии в эффективном управлении современным коммерческим предприятием;
- изучение современных подходов к разработке кадровой стратегии предприятия, ее содержания и задач, систематизация подходов и формирование комплексной методики разработки кадровой стратегии;
- изучение методологической базы реализации задач кадровой стратегии;
- формирование методологической базы оценки эффективности кадровой стратегии предприятия;
- определение особенностей кадровых стратегий предприятий в зависимости от их специализации, конкурентной позиции и величины предприятия;
- определение особенностей управления персоналом и состояние рынка труда в регионе;
- изучение объекта исследования: его специализации, величины, конкурентной позиции, величины трудового потенциала, общей стратегии развития предприятия;
- разработка кадровой стратегии предприятия и планирование ее реализации;
- проведение оценки эффективности кадровой стратегии объекта исследования.

В процессе их решения мы пришли к следующим выводам:

1. На сегодняшний день формирование кадровой стратегии является наиболее прогрессивным подходом в области управления персоналом предприятия, еще не имеющим достаточной методической базы и не получившим широкого распространения на практике, но становящимся

объективной необходимостью. Это обосновывается тем, что управление персоналом только на самом высоком, стратегическом уровне позволяет одновременно учитывать цели развития предприятия, трансформацию его внешней среды в целом и рынка труда в частности, выявлять изменения потребности предприятия в трудовом потенциале и при этом соблюдать принцип долгосрочных связей работников с предприятием и ориентацию на их личностное развитие. При этом, кадровую стратегию предприятия мы предлагаем понимать как генеральную программу действий по организации воздействия на процесс формирования, распределения и развития персонала с помощью взаимоувязанных организационно-экономических и социальных мер в целях обеспечения реализации общей стратегии предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

2. Изучение современных подходов к разработке кадровой стратегии предприятия выявило отсутствие практико-ориентированных методик в данной области. Поэтому мы сочли необходимым сформирование собственного подхода на основе общего стратегического планирования на предприятии и принципах работы с персоналом. Суть данного подхода заключается в выделении трех уровней разработки кадровой стратегии:

- формирование ключевых установок (на основе внешней и внутренней миссии предприятия и положений его общей стратегии развития);

- определении ориентиров и ограничений кадровой стратегии (в основу которых ложатся анализ сильных и слабых сторон предприятия и тенденций локального рынка труда);

- планирование кадровой стратегии, включающее разработку кадровой политики, тактики и процедур, программы реализации стратегии и систему контроля ее реализации.

Предложенный нами подход представлен в графическом и аналитическом виде в исследовании на стр. 30 и 31 соответственно.

В ходе проработки методики формирования кадровой стратегии, нами предложена авторская систематизация общего перечня ее задач. Она

представляет собой четыре подсистемы, каждая из которых решает комплекс взаимосвязанных задач:

- анализа текущей величины трудового потенциала предприятия;
- управления движением персонала;
- обеспечения реализации трудового потенциала предприятия;
- управления развитием персонала.

Общий перечень задач кадровой стратегии приведен на стр. 34-35 исследования.

3. Необходимой составляющей кадровой стратегии предприятия является оценка ее эффективности. В связи с этим, нами была предложена соответствующая комплексная методика, включающая три уровня:

- оценка экономической эффективности расходов на персонал;
- оценка эффективности расходов на реализацию мероприятий в рамках отдельно взятых программ стратегии (анализа текущей величины трудового потенциала предприятия; управления движением персонала; обеспечения реализации трудового потенциала предприятия; управление развитием персонала);
- оценка эффективности работы службы персонала по косвенным социально-экономическим показателям.

Первый уровень позволяет получить объективные данные относительно эффективности использования трудового потенциала предприятия, сравнить с аналогичными показателями прочих предприятий отрасли и ведущих корпораций, выявить основные направления оптимизации управления персоналом и управления расходами на персонал. Вторая группа показателей позволяет провести факторный анализ отдельных видов расходов и эффективности проведенных мероприятий, что в последствии является основным критерием оптимизации состава мероприятий реализации кадровой стратегии. Также, данная группа показателей позволяет выявить динамику трансформации трудового потенциала предприятия и его структуры и расходов, понесенных предприятием для достижения этих результатов. Третий уровень

оценки позволяет составить представление о работе службы, реализующей кадровую стратегию предприятия на практике.

4. Формирование общей методологической базы по формированию кадровой стратегии предприятия и оценке ее эффективности в нашем исследовании было дополнено изучением состояния регионального рынка труда и уровня управления персоналом в республике, а также анализом особенностей управления персоналом предприятий в зависимости от их размера, специализации и общих целей развития. После этого мы смогли приступить к разработке кадровой стратегии непосредственно нашего объекта исследования. Согласно разработанной нами методике, для этого мы провели подготовительный этап, в ходе которого сформировали ориентиры кадровой стратегии. Далее, мы осуществили разработку непосредственно самой кадровой стратегии, которая была представлена нами в форме внутреннего нормативного акта, предложенного для утверждения руководителями ПК «Парадигма». Данная стратегия включает ее общие цели, детализированные задачи на каждый из трех лет (на период с 2005 по 2007гг.) и ежегодные ориентиры кадровой стратегии, которых должна придерживаться служба персонала предприятия в процессе решения задач. Еще одним важным документом, разработанным в рамках практической части исследования стала кадровая политика предприятия.

5. Заключительным этапом исследования стала оценка эффективности разработанной кадровой стратегии предприятия. Первый этап оценки, ориентированный на изучение изменения показателей эффективности труда выявил рост продуктивности труда в 2005г. с 494,41 тыс. руб. на человека до 546,91 тыс. руб. на человека или на 10,62 процентных пункта, что является высоким показателем для производственного предприятия. Одновременно, с ростом продуктивности труда, на предприятии удалось достичь и увеличения благосостояния работников: среднемесячная величина выплат на одного сотрудника увеличилась с 5269,78 руб. до 5332,09 руб. При этом мы отмечаем превышение роста продуктивности труда над ростом затрат по оплате труда. Второй этап оценки эффективности реализации кадровой стратегии выявил

активизацию деятельности предприятия в области управления персоналом (рост количества проведенных мероприятий на 300%) Отмеченные мероприятия стали результатом систематической и планомерной работы на предприятии в области обучения сотрудников, повышения их квалификации, адаптации новых работников, общего комплексного подхода к мониторингу труда в ЗАО ПК «Парадигма». Наиболее наглядно, положительную направленность процессов в сфере управления персоналом подтверждают: рост использования трудового потенциала работников, рост удовлетворенности психологическим климатом на предприятии, рост количества сотрудников, повысивших квалификацию и прошедших обучение. Также в ходе проведения второго этапа оценки мы отметили рост активности самого персонала: готовность к участию во внутренних конкурсах на вакантные должности, организацию наставничества и процесса адаптации новых сотрудников, обучению и повышению квалификации. Все это свидетельствует о принятии или новой формы работы с персоналом, одобрении ее, готовности к сотрудничеству. Также мы выявили соответствие изменений показателей содержанию задач кадровой стратегии. Завершающий этап оценки заключался в анализе эффективности работы службы персонала по косвенным социально-экономическим показателям. Он показал, что специалистам службы персонала удалось разработать кадровую стратегию и программы ее реализации, провести полный статистический анализ персонала предприятия, разработать всю необходимую документацию по обеспечению управления персоналом на предприятии, сформировать персональные пакеты документов для 76 % сотрудников, реализовать 24 мероприятия, предусмотренных программами кадровой стратегии. Косвенными показателями эффективности работы службы персонала стало сокращение по сравнению с 2004г.: прогулов - на 18%, увольнений – на 11%, неожиданных для администрации увольнений – на 64%, уменьшение периода адаптации новых сотрудников с 4,5 до 2 месяцев. Таким образом, мы считаем, что косвенные показатели работы службы персонала положительно характеризуют ее деятельность.

Завершая наше исследование, мы утверждаем что предложенный в диссертации подход организации управления персоналом в рамках единой стратегии, формирование полной необходимой методологической базы для разработки и реализации кадровой стратегии, ее практическая разработка на ближайшие 3 года, позволят предприятию существенно повысить эффективность его деятельности и конкурентоспособность, реализовать цели общего стратегического развития, а работникам добиться увеличения благосостояния и профессиональной удовлетворенности. Проведенный нами анализ эффективности реализации программ кадровой стратегии в 2005г. это подтверждает. Материалы диссертации являются актуальными и практически применимыми для любого коммерческого предприятия, как источник методологической базы, так и как пример ее реализации на конкретном объекте исследования. Методики, представленные в работе могут быть использованы преподавателями учебных заведений.

Мы выражаем надежду, что диссертационное исследование будет способствовать росту эффективности управления персоналом отечественных предприятий.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Boyard J. The actual problems of complex personal management. Paris: Science Review. 1999.
2. Dantel Katz, Robert Kahn. The Social Psychology of Organization. 2ed. Wiley. N-Y. 1987.
3. Forsyth Patrick. 30 minutes to motivate your staff. Kogan page. 2003.
4. Hathcock B.C. The nw-breed approach to 21st century human resources// Human resource management. N.Y., 1996. Vol. 35. № 2.
5. Kochanski J. Competency-based management // Training & development j. Alexandra. 1997. Vol. 51. № 10.
6. Lendnik-Hell G. Strategy arms in particular personal management. N-Y: Time of economy. 2001.
7. Meyer J.P. and Allen N.J. A three – component conceptualization of organization commitment. Human resource management review. 1991.
8. Schein. Edgar.M. Organization culture and leadership. Jossey-Bass. San Francisco. 1985.
9. Schendel D.E., Hatten KJ. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings. August 1972.
10. Schultz T. Investment in Human Capital. N.-Y. 1971.
11. Thompson A.A. Jr., Strickland III, A.I. Strategic Management: Concepts and Cases. 3rd ed. Plano. Tex: Business Publications. 1984.
12. Tracey J.B. & Hinkin T.R. Transformational Leadership or Effective Managerial Practice? Group and Organization Management. 1998. Vol. 23. № 3.
13. Адамчук В.В. Ромашов О.В. Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. М.: Юнити 1999
14. Анализ рынка упаковки республики Удмуртия. Исследование ЗАО ПК «Парадигма» // www.paradigma-pack.ru/about

15. Андреева Т. Мотивация людей на работе // Управление персоналом. 2004. №4
16. Аненько С. Эффективность системы оценки персонала // Человек и труд. 2003. №10.
17. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
18. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: Учеб пособие. М.: ИПК Госслужбы, 1996.
19. Бархатова Е.Н. Радиус обзор а – 360, или время обратной связи // Справочник по управлению персоналом. 2004. №1.
20. Беленький В.Я. От найма и увольнения - к управлению кадрами // ЭКО. 1984. №9.
21. Беляева Е.Г. Непрерывное развитие сотрудников как условие развития компании // Справочник по управлению персоналом. 2004. №5.
22. Бизюкова И.В. Персонал управления: подбор и оценка. М.: Экономика, 1998.
23. Борисова Е., Аттестация персонала – вопросы необходимости // Персонал-МИКС. Научно-практический журнал. 2003. №3.
24. Борисова Я.В. Рецепты роста компании при дефиците кадров // Справочник по управлению персоналом. 2004. №1.
25. Боровиков А.С. Адаптация: помоги и не навреди // Справочник по управлению персоналом. 2004. №10
26. Боровикова Н. Стратегический менеджмент // Свое дело. 2004. №6 (89)
27. Брелав Л., Лесивик Б., Ломова И. Кадровый потенциал и пути его повышения // Человек и труд. 2003. №4.
28. Будущее корпоративного управления / Пер с англ. // The Journal of Management Development. 2002. №10.
29. Вершинина Т.П. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. - Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1986.
30. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юрист, 1998.

31. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Изд-во Моск. Ун-та, 1995.
32. Внутризаводское движение и текучесть рабочих кадров / Под ред. Е.Н. Антосенкова, З.В. Куприяновой. - Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 1981.
33. Внутрифирменное планирование развития персонала США. - М.: Наука, 1981.
34. Волгин А. Цели и задачи кадровой политики // Проблемы теории и практики управления. 1992. №4.
35. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. М.: Дело, 1992.
36. Волгин Н. Многовариантность моделей оплаты труда // Человек и труд. 2003. №4.
37. Волкова Т.В. Развитие организации и управление персоналом: связь стратегий // Справочник по управлению персоналом. 2005. №11.
38. Вырковский А. Тонкая красная нить // Секрет фирмы. 2005. № 6 (93).
39. Вырковский А. Цена надежности // Секрет фирмы. 2004. № 46 (85).
40. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.
41. Ганихина Д.Ю. Наставничество в системе обучения и адаптации новых сотрудников // Справочник по управлению персоналом. 2004. №5.
42. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник для вузов. М.: Инфра-м, 1999.
43. Геращенко А., Замидько И. Необходим кадровый резерв // Человек и труд. 2003. №9.
44. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1997.
45. Голиней А. Тенденции движения капитала в упаковочной отрасли. Анализ консалтинговой компании "Abercade consulting". // www.abercade.ru/analises
46. Головокружение от успехов// Pakigrapp/ 2004. № 4.
47. Гончаров А. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала // Управление персоналом. 2004. № 1-2.

48. Гончарова С.Г., Горбенко О.И. Как разработать и внедрить систему материального стимулирования // Справочник по управлению персоналом. 2004. №2.
49. Гутгарц Р.Д. Методы кадрового проектирования // Справочник по управлению персоналом. 2004. №12.
50. Давыдова Е.А. Формирование кадрового резерва как источник мотивации // Справочник по управлению персоналом. 2004. №1.
51. Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации / Пер. с англ. М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993.
52. Домбровская И.Т. Как построить систему премирования? // Справочник по управлению персоналом. 2003. №8.
53. Дырин С.П. Многоуровневая модель управления персоналом. // Вестник Удмуртского Университет. Серия экономика. 2005. №3.
54. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала. Нижний Новгород. 2004.
55. Ежегодный отчет ГУ "Ижевский Государственный Центр Занятости Населения УР» за 2004г. // www.szan.udmnet.ru/analitics/annual_reports/2004
56. Ежегодный отчет ГУ "Ижевский Государственный Центр Занятости Населения УР» за 2005г. // www.szan.udmnet.ru/analitics/annual_reports/2005
57. Жданова С.Ю. Как провести организационные изменения безболезненно? // Справочник по управлению персоналом. 2003. №3.
58. Жирицкий А.К. Кадровая политика корпораций и фирм: Пособие, Вып. 1,2. М., 1991.
59. Жирицкий А.К. Подготовка кадров: Содержание и методы // Персонал. 1993. № 2.
60. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников М.: Издательство Российской экономической академии им. Г.В.Плеханова, 1998.
61. Жучков Ю.Г. Этапы формирования главных показателей экономики // Справочник кадровика. 2004. №3.

62. Зорина Л.Е. Доклад на заседании Координационного комитета содействия занятости населения в Удмуртской Республике от 12.07.2005. // www.federal.udm.ru/press_tsentr/tema/reportes
63. Иванов Н.А. Внутрифирменная подготовка кадров в экономически развитых странах // Персонал. 1993. № 2.
64. Иванов Н.А., Одегов Ю.Г., Андреев К.Л. Трудовой потенциал промышленного предприятия. Проблемы управления: Теория, методология, опыт. Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 1988.
65. Иванов П.В. Оценка эффективности обучения персонала. Технологии. // Справочник по управлению персоналом. 2005. №2.
66. Ивлев А. Гарабех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт // Человек и труд. 2003. №12.
67. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: сб. материалов // Ассоц. Делового сотрудничества зарубеж. странами в обл. аттестации, повышения квалификации и переподготовки управл. Кадров «Интертрейнинг». М. 1991.
68. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. М.: Дело ЛТЛ, 1995.
69. Карпова Н.Н. Основные принципы аттестации // Справочник по управлению персоналом. 2003. №4.
70. Картонные крылья // Pakigraff. 2004. №2.
71. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. М.: ГАУ, 1994.
72. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. М.: ГАУ, 1993.
73. Коледова С.А. Кадровая политики и стратегия работы с персоналом // Справочник по управлению персоналом. 2003. №4.
74. Концепция кадровой политики Республики Удмуртия // Информационно-аналитический вестник Уральской академии государственной службы. 1998. №2.

75. Костенко И.А. «Управление персоналом в новых экономических условиях» // Ярославль: Верх. Волга, 1997.
76. Круден Г., Шерман. А. Кадровое управление. М.: Наука, 2000.
77. Кулагин О.А. Как разработать систему стимулирования персонала? // www.ippnou.ru/articles/personal_management/
78. Лобанов А.С. Точные методы оценки персонала // Справочник по управлению персоналом. 2004. №7.
79. Лукичева Л.И. Управление организацией. М.: Омега, 2004.
80. Мазурова Д.Л. Особенности кадровой политики на предприятии в условиях инноваций // Опыт и проблемы использования кадров в промышленности. М., 1990.
81. Малиновский П. Методы оценки персонала. М.: Дело, 1999.
82. Малов А.А., Осин Д.К. Построение службы персонала «с нуля» // Справочник по управлению персоналом. 2003. №12.
83. Маусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала в условиях производства: Социально-экономический аспект. Учебное пособие. М.: Рос. экон. акад., 1993.
84. Межотраслевые методические рекомендации по созданию системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих. М.: Экономика, 1989.
85. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
86. Методика управления персоналом американских фирм: Для руководителей кадровых служб ПО, предприятий, АО, МП. М.: Потенциал XXI, 1992.
87. Методы стимулирования деятельности работников // Человек и труд. 1995. №9.
88. Мизелева Г.С., Балкина И.В., Эйдельман Я.Л. Корпоративная культура: взгляд изнутри // Справочник по управлению персоналом. 2004. №3.

89. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: Классические концепции и новые подходы. Казань: Изд-во Казанского финансово-экономического ин-та, 1994.
90. Могилевкин Е.А., Богдан Н.Н. Ступени динамичной карьеры // Справочник по управлению персоналом. 2004. №11.
91. Моргулис-Якушев С.В. Шесть эффективных методов управления персоналом: что работает в России // Сборник научных статей Института экономики переходного периода // www.ipnpu.ru/articles/personal_management/
92. Недяк И. Гибкие формы занятости на предприятиях индустриально развитых стран // Персонал. 1993. № 3.
93. Норберт Том. Развитие персонала как инструмент управления предприятием // Теория и практика управления. 1993. № 2.
94. Одегов Ю. Г., Маусов Н. К., Кулапов М. Н. Эффективность системы управления персоналом: Социально-экономический аспект: Учебное пособие. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1993.
95. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 1991.
96. Озерникова Т. Повышение мотивационной функции системы вознаграждения // Человек и труд. 2003 №9.
97. Охотский Е.В. Книга работника службы персонала. М.: Экономика, 2001.
98. Перевощиков Ю.С. Трудовой процесс. Ижевск: Изд-во «Удмуртия», 1974.
99. Персонал: Словарь-справочник Под ред. Ю.Г. Одегова, Н.К. Маусова, М.П. Кулапова, Ю.П. Мительмана и др. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1994.
100. Перцова Н. Кадровый отчет // Секрет фирмы. 2004. № 14 (53).
101. Положение о Департаменте федеральной государственной службы занятости населения по Удмуртской Республике // www.federal.udm.ru/official/ministries/labor/

102. Постановление Правительства УР от 18 июня 2001 г. N 623 О государственном комитете УР по труду // www.federal.udm.ru/official/ministries/labor/
103. Потемкин В.К. Управление персоналом: стратегия, процедуры регулирования, деконфликтизация.: С-Пб, 2001.
104. Практика высокой эффективности труда. Пер. с англ. // Personal Review. Vol. 32. 2003/ №3
105. Проблемы управления трудовыми ресурсами на современном этапе. СПб ун-т экономики и финансов, 1995.
106. Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы. НИИ труда. М., 1991.
107. Путкин Д. Индустрия упаковки 2003года. // www.abercade.ru/analitics/
108. Рафаева О.С. Коррекция корпоративной культуры // Справочник по управлению персоналом. 2004. №3.
109. Савина Е.П. Искусство планировать развитие персонала // Справочник по управлению персоналом. 2004. №1.
110. Сделано в Регионах // Справочник по управлению персоналом. 2005. №2.
111. Система управления персоналом на предприятиях. Под ред. А.Г. Амирова, В.Г. Головиной, М.В. Горяинова. В 2-х кн. М.: Всероссийский центр производительности, 1993.
112. Соболева И. Недоиспользованный трудовой потенциал страны: путь в направлении, обратном общемировому // Человек и труд. 2003. №6.
113. Соболевская А.А. Новые тенденции в оплате труда в США // Сборник научных статей Института проблем предпринимательства. // www.ippnou.ru/articles/personal_management/
114. Современные тенденции рынка упаковки // Pakigrapp. 2004. № 7.
115. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании М.: Изд-во «Библиотека журнала «Управление персоналом», 2003.
116. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: Интел-Синтез, 1999.

117. Теория и практика профессионально-квалификационного продвижения работников. М.: НИИ труда, 1989.
118. Тихонова Н.Б. Карьера рабочего: О системе управления внутривзаводским движением кадров. Новосибирск: Зап.-Сиб. кн. изд-во, 1985.
119. Травин В.В. Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Издательство «Дело», 1998.
120. Трудовой Кодекс Российской Федерации. М.: Проспект, 2004.
121. Тютюненок Н. Тактика совещания по стратегии // Секрет фирмы. 2005. № 2 (89).
122. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под науч. ред. Р. Марра и Г. Шмидта. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1997.
123. Управление персоналом организации. Под. Ред. А.Я. Кибанова. М.: ГАУ, 1999.
124. Управление персоналом. Монография под ред. Потенкина В.К. С-Пб: Изд-во СПбГУ, 2002.
125. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. М.: Юнити, 2000.
126. Управление персоналом: энциклопедический словарь. М.: Энциклопедия, 2001г.
127. Уткин Э.А. Курс менеджмента // М.: Зерцало, 1998.
128. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М. Нота, 1996.
129. Формирование стратегии // Проблемы теории и практики управления. 1992. № 1.
130. Фуколова Ю. Инкубатор кадров // Секрет фирмы. 2003. № 14 (30).
131. Фуколова Ю. Кадровый отчет//Секрет фирмы. 2004. № 14 (53).
132. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. М. Юнити, 1993.
133. Чемяков В. Стратегические цели компании и мотивация персонала // Человек и труд. 2002. №9.

134. Чугунов А. Большие оригиналы // Секрет фирмы. 2005. № 26 (113).
135. Чугунов А. Прибыльная мелочность // Секрет фирмы. 2005. № 37 (124).
136. Чугунов А. Пять парадоксов HR // Секрет фирмы. 2005. № 34 (120).
137. Шалашилина Н.В., Яновская Ю.М. Разработка и реализация индивидуального плана развития карьеры сотрудника // Справочник по управлению персоналом. 2004. №5.
138. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
139. Шибанова Г.П. Система оплаты труда и компенсаций на предприятии // www.ipnou.ru/articles/personal_management/
140. Юрасов И.А. Через месяц через год. Разработка кадровой политики // Справочник по управлению персоналом. 2005. №11.
141. Якокка Ли. Карьера менеджера / Пер. с англ.; Общ ред. С.Ю. Медведкова. М.: Прогресс, 1991.

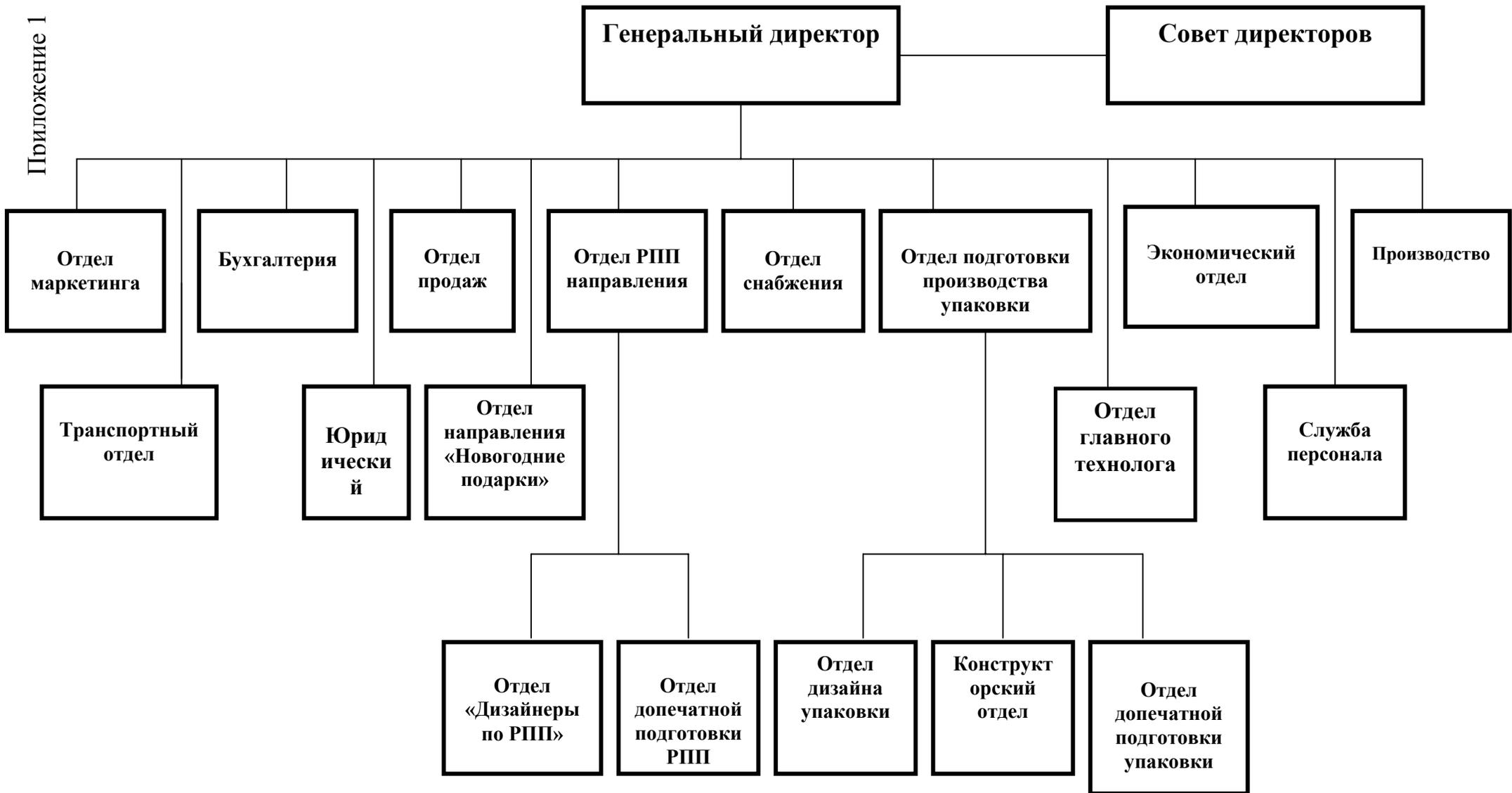
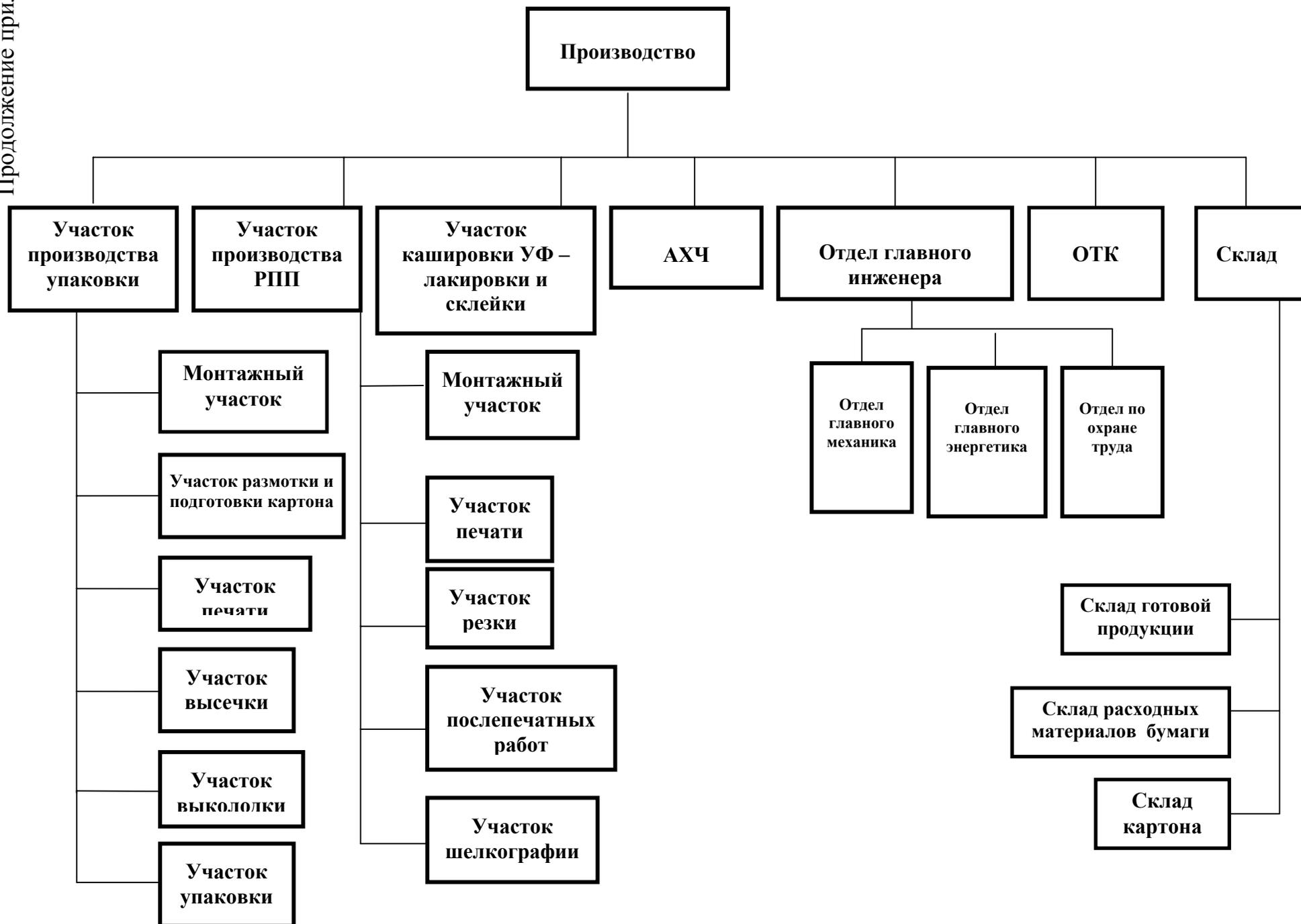


Схема 1. Организационная структура Полиграфической компании «Парадигма»



№ п/п	Должность	Количество штатных единиц	Должностной оклад, руб.	Месячный фонд заработной платы, руб.
1	2	3	4	5
Управленческий персонал				
I				
Руководство				
1	Генеральный директор	1	11 000	11000
2	Главный инженер	1	8 000	8000
3	Заместитель генерального директора	1	10 000	10000
4	Заместитель генерального директора по общим вопросам	1	10 000	10000
5	Начальник производства	1	4 500	4500
6	Администратор сети	1	4 000	4000
	Итого по отделу	6		47500
II				
Персонал при руководстве				
1	Секретарь	1	1 000	1000
2	Инспектор по кадрам	1	1000	1000
3	Юрисконсульт	1	5 000	5000
4	Курьер	1	4000	4000
5	Курьер	1	2500	2500
	Итого по отделу	5		13500
III				
Отдел главного инженера				
1	Главный механик	1	3 400	3400
2	Главный энергетик	1	6 000	6000
3	Главный технолог	1	3 400	3400
4	Инженер по охране труда	1	2800	2800
	Итого по отделу	4		15600
IV				
Производственный отдел				
1	Начальник производственного отдела ЛПП	1	4 000	4000
2	Начальник производственного отдела РПП	1	5 000	5000
3	Заместитель начальника производственного отдела ЛПП	1	4 000	4000
4	Дизайнер	4	1500	6000
5	Дизайнер	1	2000	2000
6	Дизайнер	1	3000	3000
7	Дизайнер	1	3500	3500
8	Дизайнер	2	4000	8000
9	Дизайнер	1	4500	4500
10	Дизайнер	1	8000	8000
11	Дизайнер-конструктор	1	2000	2000
12	Дизайнер-конструктор	1	3000	3000
13	Итого по отделу	16		53000
V				
Отдел продаж				
1	Начальник отдела продаж	1	4 000	4000
2	Менеджер по продажам	6	1000	6000

Продолжение прил. 2

3	Менеджер по продажам	1	1500	1500
4	Менеджер по продажам	1	3000	3000
5	Менеджер по продажам	1	7000	7000
6	Менеджер по продажам	1	10000	10000
	Итого по отделу	11		31500
VI				
Отдел снабжения				
1	Начальник отдела снабжения	1	4 000	4000
2	Сотрудник отдела снабжения	1	2600	2600
	Итого по отделу	2		6600
VII				
Отдел допечатной подготовки				
1	Начальник отдела	1	6 500	6500
2	Оператор электронных цветоделительных аппаратов	1	5 000	5000
3	Корректор	1	2 000	2000
4	Инженер допечатной подготовки	1	3 500	3500
5	Технолог допечатной подготовки	1	1500	1500
6	Технолог допечатной подготовки	1	3500	3500
	Итого по отделу	6		22000
VIII				
Отдел маркетинга				
1	Начальник отдела маркетинга	1	2 000	2000
2	Сотрудник отдела маркетинга	2	1500	3000
	Итого по отделу	3		5000
IX				
Экономический отдел				
1	Начальник экономического отдела	1	3 000,00	3000
2	Сотрудник экономического отдела	1	1 000	1000
	Итого по отделу	2		4000
X				
Отдел главного механика				
1	Наладчик полиграфического оборудования	1	2800	2800
2	Наладчик полиграфического оборудования	1	2900	2900
3	Наладчик полиграфического оборудования	1	3400	3400
4	Наладчик полиграфического оборудования	1	3500	3500
5	Токарь-фрезеровщик	1	3 500	3 500
6	Плотник	1	2 400	2 400
7	Электросварщик	1	2500	2500
	Итого по отделу	7		21000
XI				
Отдел главного энергетика				
1	Электромонтер	2	3300	6600
2	Электромонтер	1	3500	3500
	Итого по отделу	3		10100
XII				
Транспортный отдел				
1	Начальник транспортногo отдела	1	3000	3000
2	Водитель	1	2600	2600
3	Водитель	1	3000	3000

Продолжение прил. 2

4	Водитель-погрузчика	1	2 500	2500
	Итого по отделу	4		11100
XIII				
Бухгалтерия				
1	Главный бухгалтер	1	10 000	10000
2	Заместитель главного бухгалтера	1	6 000	6000
3	Старший бухгалтер	1	3 000	3000
4	Бухгалтер	2	3 000	6000
	Итого по отделу	5		25000
XIV				
АХЧ				
1	Уборщик производственных помещений	1	1800	1800
2	Уборщик производственных помещений	1	2000	2000
3	Сторож	2	700	1400
	Итого по отделу	4		5200
Итого по управленческому персоналу		78		271100
Основные рабочие				
XV				
Участок производства картонажной продукции				
1	Мастер	1	3300	3300
2	Мастер	1	3500	3500
3	Печатник	1	2000	2000
4	Печатник	1	2600	2600
5	Печатник	2	2800	5600
6	Печатник	3	3000	9000
7	Печатник	2	3100	6200
8	Печатник	1	3200	3200
9	Печатник	2	3500	7000
10	Машинист резальной машины	2	2500	5000
11	Машинист резальной машины	1	2800	2800
12	Машинист резальной машины	1	2900	2900
13	Машинист резальной машины	1	3300	3300
14	Высекальщик	1	2900	2900
15	Высекальщик	2	3300	6600
16	Высекальщик	2	3500	7000
17	Высекальщик	1	3600	3600
18	Высекальщик	1	3700	3700
19	Высекальщик	1	3800	3800
20	Выколотчик	1	2800	2800
21	Выколотчик	1	2000	2000
22	Выколотчик	1	2500	2500
23	Выколотчик	1	2600	2600
24	Выколотчик	1	2800	2800
25	Выколотчик	1	3000	3000
26	Машинист по склеиванию складных коробок	1	3000	3000
27	Машинист по склеиванию складных коробок	1	3100	3100

Продолжение прил. 2

28	Упаковщик-контролер	1	1000	1000
29	Упаковщик-контролер	4	2000	8000
30	Упаковщик-контролер	1	2200	2200
31	Упаковщик-контролер	1	2400	2400
32	Кладовщик	1	1500	1500
33	Кладовщик	1	2500	2500
34	Грузчик	3	2200	6600
	Итого по отделу	47		130000
xvi				
Участок РПП				
1	Мастер	1	5 000	5000
2	Печатник	1	3100	3100
3	Печатник	1	2600	2600
4	Печатник	1	2800	2800
5	Печатник	1	3200	3200
6	Печатник	1	3400	3400
7	Машинист резальной машины	1	3 300	3300
8	Упаковщик-контролер	1	2400	2400
9	Упаковщик-контролер	2	2600	5200
10	Упаковщик-контролер	1	2800	2800
11	Кладовщик	1	2 300	2300
12	Печатник-тиснильщик	1	2500	2500
13	Печатник-тиснильщик	1	2800	2800
14	Грузчик	1	2200	2200
	Итого по отделу	15		43600
xvii				
Формный участок				
1	Кашировщик	1	2 000	2000
2	Монтажист	1	2 800	2800
	Итого по отделу	2		4800
xviii				
Участок лакировки и каширования картонажной продукции				
1	Мастер участка	1	2 900	2900
2	Машинист пиклеечной машины	4	2500	10000
3	Высекальщик	4	2600	10400
4	Машинист лакировальной машины	1	2000	2000
5	Машинист лакировальной машины	1	2600	2600
6	Контролер	1	2 800	2800
	Итого по отделу	12		30700
	Итого по основным рабочим	76		209100
	Итого по предприятию	154		480200

Миссия ЗАО ПК «Парадигма»

ЗАО Полиграфическая компания «Парадигма» является предприятием, принадлежащим к упаковочной отрасли РФ.

Компания «ПАРАДИГМА» стремится делать все от нее зависящее для увеличения объема продаж и поддержания благоприятного имиджа наших клиентов.

Мы стремимся быть лучшими на этом рынке и достигаем этого путем нестандартных решений для наших клиентов.

Конкурентное преимущество компании – инновационность, престижность продукта, которые достигаются за счет новых технологий, материалов, дизайна.

Мы опираемся в своей работе на экологичность и безопасность наших продуктов и услуг.

Наша компания развивается и растет вместе с нашими клиентами, стараясь предвосхитить их запросы, выстраивая отношения на принципах долговременного партнерства.

Стремление сохранить достоинство и поддержать имидж компании среди наших сегодняшних и завтрашних клиентов - цель, которая выше разовой прибыли.

Наши отношения с поставщиками построены на принципах честного тендера и взаимовыгодного партнерства.

Конкуренты для нас – мощный стимул для постоянного развития. Честная игра на рынке выгодна всем.

Мы стремимся к тому, чтобы образ действий нашей компании вызывал интерес, доверие, понимание и уважение партнеров по бизнесу и общества, в котором живем. Мы «прозрачны» и открыты для общения.

Наша фирма – сообщество небезразличных, энергичных людей, сплоченная команда. Ее главные качества- инициативность, ответственность, профессионализм, ее девиз : постоянно генерируй и реализуй новые идеи, остановка ведет к творческому упадку.

Каждый сотрудник знает, что обеспечивает собственную самореализацию и благосостояние через развитие и процветание компании.

Компания строит свои отношения с государственными и муниципальными структурами на основе взаимного уважения и взаимопонимания задач и проблем, стоящих перед каждой из сторон.

Мы говорим: Вместе достигнем большего!

Анкета «Оценка трудового потенциала предприятия»

№ п/п	Операционные понятия	Индикаторы	Тип шкалы измерения	Номер вопроса в анкете
Сведения о составе персонала				
1.	Фамилия, имя, отчество	Не используются	Номинальная	1-а
2.	Место прописки		Номинальная	1-б
3.	Фактическое место проживания		Номинальная	1-в
4.	Семейное положение		Номинальная	1-г
5.	Контактная информация		Номинальная	1-д
Профессия, квалификация, мотивация труда				
6.	Профессия	Вид профессии, специальность	номинальная	4
7.	Соответствие профессии и базового образования	Индивидуальная оценка степени соответствия	ранговая	7
8.	Стаж работы по специальности	Число лет	интервальная	63
9.	Стаж работы на предприятии	Число лет	интервальная	64
10.	Квалификация	Разряд	Интервальная	6, 7
11.	Повышение квалификации	Разряд, факт повышения	Номинальная	8,11,12,13
12.	Мобильность квалификации, совмещение профессий	Факт владения	Номинальная	9,10
13.	Удовлетворенность зарплатой	Степень удовлетворения,	Ранговая	27
Самооценки трудового потенциала				
14.	Возможности выполнять более сложную работу	Факт оценки	Ранговая	28
15.	Возможности самореализации в новых экономических структурах	Факт оценки	Ранговая	14,29-34
16.	Возможности активизации трудовой деятельности	Факт оценки	Ранговая	23-26,45-48
Оценка трудового потенциала партнеров по производственной деятельности				
17.	Оценки по признакам производственной деятельности	Факт оценки	Ранговая	22,42-44, 47
Информированность о новых экономических методах работы				
18.	Приватизация госсобственности	Факт информирован-ти	Ранговая	15,16
19.	Формы организации и оплаты труда	Факт информирован-ти	Ранговая	17-19
20.	Экономический риск	Факт информирован-ти	Ранговая	21
Трансформация менеджмента				
21.	Направления изменения производственной позиции	Факт самооценки	Ранговая	59-61
Должностной рост и деловая карьера				
22.	Оценка состояния и возможностей для деловой карьеры	Факт оценки	Ранговая	9-14
23.	Оценка престижности труда	Факт оценки	Ранговая	25,26,30
24.	Ограничения и факторы должностного роста	Факт оценки	Ранговая	6,15, 20, 35-40
25.	Нормативно-правовое обеспечение должностного роста	Факт оценки	Ранговая	49,50
Социально-демографические характеристики				
26.	Пол	Пол	Номинальная	51
27.	Возраст	Число лет	Интервальная	52

ПРАВИЛА
внутреннего трудового распорядка для работников
ЗАО Полиграфическая компания «Парадигма»

Настоящие Правила определяют внутренний трудовой распорядок в ЗАО Полиграфическая компания «Парадигма», порядок приема и увольнения Работников, основные обязанности Работников и администрации, режим рабочего времени и его использование, а также меры поощрения и ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

1. ПРИЕМ НА РАБОТУ

1.1. Прием на работу в Организацию производится на основании заключенного трудового договора.

1.2. При приеме на работу в Организацию администрация обязана потребовать от поступающего:

- предоставления трудовой книжки, оформленной в установленном порядке, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или Работник поступает на работу на условиях совместительства;

- предъявления паспорта или иного документа, удостоверяющего личность;

- страхового свидетельства пенсионного страхования;

- документов воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

- документа о полученном образовании, о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;

- других документов согласно требованиям действующего законодательства РФ.

Прием на работу без указанных документов не производится. В целях более полной оценки профессиональных и деловых качеств принимаемого на работу лица администрация Организации может предложить ему представить краткую письменную характеристику (резюме) выполняемой ранее работы (умение пользоваться оргтехникой, работать на компьютере и т.д.).

Прием на работу в Организацию осуществляется, как правило, с прохождением испытательного срока продолжительностью от 1 до 3 месяцев в зависимости от должности.

Прием на работу оформляется приказом, который объявляется Работнику под расписку в 3 - дневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию Работника Работодатель обязан выдать надлежаще заверенную копию такого приказа.

Фактическое допущение к работе считается заключением трудового договора независимо от того, был ли прием на работу надлежащим образом оформлен. Организация в этом случае обязана оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее 3 дней со дня фактического допущения Работника к работе.

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются Работодателем.

1.3. При поступлении Работника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу администрация обязана:

- ознакомить Работника с порученной работой, условиями и оплатой труда, разъяснить Работнику его права и обязанности;

- ознакомить с Правилами внутреннего трудового распорядка и иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции Работника, а также с коллективным договором;

- провести инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии и другим правилам охраны труда;

- предупредить об обязанности по сохранению сведений, составляющих коммерческую или служебную тайну Организации, и об ответственности за ее разглашение или передачу другим лицам.

1.4. Прекращение трудового договора может иметь место только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством, а именно:

- 1) соглашение сторон (статья 78 ТК РФ);

- 2) истечение срока трудового договора (пункт 2 статьи 58 ТК РФ), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

- 3) расторжение трудового договора по инициативе Работника (статья 80 ТК РФ);

- 4) расторжение трудового договора по инициативе Работодателя (статья 81 ТК РФ);

- 5) перевод Работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);

- 6) отказ Работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества Организации, изменением подведомственности (подчиненности) Организации либо ее реорганизацией (статья 75 ТК РФ);

- 7) отказ Работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора (статья 73 ТК РФ);

- 8) отказ Работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением (часть вторая статьи 72 ТК РФ);

9) отказ Работника от перевода в связи с перемещением Работодателя в другую местность (часть первая статьи 72 ТК РФ);

10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (статья 83 ТК РФ);

11) нарушение установленных Трудовым кодексом РФ или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (статья 84 ТК РФ).

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным Трудовым кодексом РФ.

Во всех случаях днем увольнения Работника является последний день его работы.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, предупредив об этом администрацию за две недели. По истечении указанного срока предупреждения об увольнении Работник вправе прекратить работу, а администрация в последний день обязана выдать ему трудовую книжку и произвести с ним расчет. По договоренности между Работником и администрацией трудовой договор может быть расторгнут и до истечения двухнедельного срока.

В случае досрочного расторжения трудового договора руководителем Организации Работник должен быть предупрежден об этом за 1 месяц.

Срочный трудовой договор расторгается с истечением срока его действия, о чем Работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее чем за 3 дня до его увольнения.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения определенной работы, расторгается по завершении этой работы.

Договор, заключенный на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, расторгается с выходом этого работника на работу.

Прекращение трудового договора оформляется приказом по Организации. Записи о причинах увольнения в трудовую книжку должны производиться в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства и со ссылкой на соответствующую статью, пункт Трудового кодекса РФ или иного закона. Днем увольнения считается последний день работы.

2. ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ РАБОТНИКОВ

2.1. Работники ЗАО Полиграфическая компания «Парадигма» должны:

- добросовестно выполнять трудовые обязанности, указанные в трудовых договорах и должностной инструкции, соблюдать трудовую дисциплину, своевременно и точно исполнять распоряжения администрации и непосредственного руководителя, использовать все рабочее время для производительного труда;

- качественно и в срок выполнять производственные задания и поручения, работать над повышением своего профессионального уровня;
- поддерживать чистоту и порядок на своем рабочем месте, в служебных и других помещениях, соблюдать установленный порядок хранения документов и материальных ценностей;
- эффективно использовать персональные компьютеры, оргтехнику и другое оборудование, экономно и рационально расходовать материалы и энергию, другие материальные ресурсы;
- соблюдать нормы, правила и инструкции по охране труда, производственной санитарии, правила противопожарной безопасности;
- не использовать для выступлений и публикаций в средствах массовой информации как в России, так и за рубежом сведений, полученных в силу служебного положения, определенных специальными документами Организации как коммерческая (служебная) тайна, распространение которой может нанести вред Организации или ее Работникам.

2.2. Круг обязанностей, которые выполняет каждый Работник по своей специальности, квалификации, должности, определяется трудовым договором и должностной инструкцией.

2.3. Работник имеет право на:

2.3.1. Предоставление работы, обусловленной трудовым договором.

2.3.2. Своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы.

2.3.3. Отдых, обеспечиваемый установлением нормальной продолжительности рабочего времени, сокращенного рабочего времени для отдельных профессий и категорий работников, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней, оплачиваемых ежегодных отпусков.

2.4. Работник также имеет другие права, предусмотренные Трудовым кодексом РФ.

3. ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Организация обязана:

- соблюдать законодательство о труде;
- предоставлять Работнику работу, обусловленную трудовым договором;
- правильно организовывать труд работников на закрепленных за ними рабочих местах, обеспечивая необходимыми принадлежностями и оргтехникой, создавая здоровые и безопасные условия труда, соответствующие правилам по охране труда (технике безопасности, санитарным нормам, противопожарным правилам);
- соблюдать оговоренные в трудовом договоре условия оплаты труда, выплачивать заработную плату в установленные сроки;

- исполнять иные обязанности, предусмотренные действующим законодательством РФ о труде.

3.2. Организация имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с Работником в порядке и на условиях, которые установлены Трудовым кодексом РФ, иными федеральными законами;
- поощрять Работника за добросовестный эффективный труд;
- требовать от Работника исполнения им трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу Работодателя и других работников, соблюдения настоящих Правил трудового распорядка Организации;
- привлекать Работника к дисциплинарной и материальной ответственности в порядке, установленном настоящими Правилами, Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами;
- способствовать Работнику в повышении им своей квалификации, совершенствовании профессиональных навыков.

Организация имеет другие права, предусмотренные законодательством РФ о труде.

3.3. Организация при осуществлении своих обязанностей должна стремиться к созданию высокопрофессионального работоспособного коллектива, развитию корпоративных отношений среди работников, их заинтересованности в развитии и укреплении деятельности Организации.

4. РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ И ВРЕМЯ ОТДЫХА

4.1. В соответствии с действующим законодательством для работников Организации устанавливается пятидневная рабочая неделя продолжительностью 40 часов с двумя выходными днями (суббота, воскресенье).

Начало ежедневной работы, время обеденного перерыва и окончание рабочего дня устанавливаются для работников Организации с учетом ее производственной деятельности и определяются графиками работы, утверждаемыми Организацией.

Режим рабочего дня:

Накануне праздничных дней продолжительность работы сокращается на 1 час.

4.2. В соответствии с законодательством о труде работа не производится в следующие праздничные дни:

- 1 и 2 января - Новый год;
- 7 января - Рождество Христово;
- 23 февраля - День защитника Отечества;
- 8 марта - Международный женский день;
- 1 и 2 мая - Праздник Весны и Труда;

- 9 мая - День Победы;
- 12 июня - День России;
- 7 ноября - годовщина Октябрьской революции, День согласия и примирения;
- 12 декабря - День Конституции Российской Федерации.

При совпадении выходного и праздничного дней выходной день переносится на следующий после праздничного рабочий день.

4.3. Очередность предоставления отпусков устанавливается администрацией с учетом производственной необходимости и пожеланий работников.

Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска для всех работников, согласно действующему законодательству, установлена не менее 28 календарных дней.

4.4. Работникам Организации при уходе в очередной отпуск выдается единовременное пособие в размере месячного оклада.

4.5. Перечень работников, замещающих должности, для которых по требованию Работодателя может быть установлен ненормированный рабочий день:

5. ПООЩРЕНИЯ ЗА УСПЕХИ В РАБОТЕ

5.1. За высокопрофессиональное выполнение трудовых обязанностей, повышение производительности труда, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в труде применяются следующие меры поощрения работников Организации:

- объявление благодарности;
- выдача премии;
- награждение ценным подарком.

Поощрения объявляются приказом, доводятся до сведения коллектива и заносятся в трудовую книжку Работника.

6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. За нарушение трудовой дисциплины администрация применяет следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Увольнение может быть применено за неоднократное неисполнение Работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание; за

прогул (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более 4-х часов в течение рабочего дня); за появление на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения; за разглашение охраняемой законом тайны (коммерческой, служебной и иной), ставшей известной Работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей; за совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленного вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий; за нарушение Работником требований по охране труда, если оно повлекло за собой тяжкие последствия либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий, а также за совершение виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны Работодателя.

6.2. Дисциплинарные взыскания применяются руководством Организации.

6.3. До применения взыскания от Работника должны быть затребованы объяснения. В случае отказа Работника дать объяснение составляется соответствующий акт. Отказ Работника дать объяснения не может служить препятствием для применения взыскания.

Дисциплинарные взыскания применяются не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни Работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников. Взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово - хозяйственной деятельности или аудиторской проверки - не позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

6.4. За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

6.5. Приказ о применении дисциплинарного взыскания объявляется Работнику под расписку в 3-дневный срок.

6.6. Если в течение года со дня применения дисциплинарного взыскания Работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с Работника по собственной инициативе, просьбе самого Работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

6.7. С Правилами внутреннего распорядка должны быть ознакомлены все работники Организации, которые обязаны в своей повседневной работе соблюдать порядок, установленный Правилами.

Правила трудового поведения Полиграфической компании «Парадигмы».

Правило первое

При социализме в одной "научной" работе было написано: "Главная функция, цель и смысл существования социалистического предприятия - это удовлетворение потребностей его работников".

Компания "Парадигма" - это не социалистическое предприятие. Целью существования компании не является удовлетворение потребностей своих сотрудников.

Это может (но только на первый взгляд) показаться обидным, но это так. "Парадигма" - это не компания-эгоист. О себе она заботится в последнюю очередь. В первую же очередь - заботится о Клиентах. Считается, что Клиент Полиграфической компании «Парадигма» является работодателем каждого сотрудника Компании.

А ведь, приступив к работе в компании, Вы становитесь ее частью, не так ли? Стало быть, и мысли о себе -любимом надо оставить на потом. И с этим не надо мириться, это надо постараться понять, а затем... получить удовольствие от понимания.

Правило второе

Поступив на работу в компанию "Парадигма", Вы потеряете много часов свободы в день. Вас ожидает загруженная рабочая неделя, а также дежурства в выходные. Если же Вы станете здесь одним из руководителей, то, вероятно, Вам предстоит забыть о нормированном рабочем дне или ... так повысить свою производительность, чтобы в него уложиться. А это непросто. Разумеется, если Вы не захотите вернуть себе часть свободы в рабочее время, Компания представит Вам компенсацию в виде оплаты, достойной Вас. Последние два слова полезно перечитать еще раз. В них есть смысл.

Правило третье

Если компания "Парадигма" что-то кому-то и должна, то только продукты (услуги) своим Клиентам. Да и те в обмен на деньги. Эту "циничную" последнюю фразу даже Директор Полиграфической компании «Парадигма» читает сквозь слезы. Но, несмотря на слезы, а также на тот факт, что в городе и стране есть бедные, он не отдает приказа о бесплатном оказании услуг (бесплатной торговле). И в глубине души в "Парадигме" все ему за это благодарны. Если же Вы рассчитываете на что-то большее, чем Вам обещано ранее, то Вы должны предложить нечто большее, чем то, чего от Вас ожидали. Но если Вы не выполняете обещанного, то аргумент о Вашей бедности во внимание принят не будет.

Правило четвертое

Быть может, Вам предстоит пережить некоторые ограничения. Иногда это отсутствие изолированного рабочего места или его неудобное расположение, иногда - недостаточное количество компьютеров. Это не делается намеренно, и ситуации эти не постоянны. Просто фирма

непрерывно растет.

В компании ценятся Личности, способные на достижение больших целей, вопреки возможным трудностям и временным неудобствам. В компании всегда оценят Ваше стремление стать с ними в один ряд.

Оправдания же в стиле: "Когда у меня будет компьютер...", "Когда у меня будет свое рабочее место...", "Когда у меня будет больше времени..." - в компании выслушивать не принято.

К чему изложены все эти откровенности? Подобно тому, как не существует одной волшебной таблетки от всех болезней (разве что мышьяк...), так не существует и исчерпывающей (на все случаи жизни) должностной инструкции (правила, процедуры или способа "правильно поделить или оценить"). Жизнь, к счастью, сложнее, и Вам предстоит не один раз принимать решения в условиях неопределенности. Не раз произойдет ситуация, когда Вы должны будете совершить поступок или выполнить функцию, в Вашей инструкции не описанные. Компания рассчитывает на то, что Вы в такой ситуации совершите поступок, а не сошлетесь на инструкцию. Компания это всегда оценит. Для того чтобы Вам было легче принять решение в условиях неопределенности, следуйте изложенным ниже простым правилам. Им следуют все в нашей компании, они составляют основу нашей фирменной культуры и потому носят название фирменных стандартов. Фирменные стандарты, в свою очередь, подчинены миссии фирмы, и потому считается, что любой поступок, соответствующий миссии фирмы, это благо.

Если внимательно прочитать фирменные стандарты, то можно увидеть: все они, так или иначе, сводимы к 4-м простым принципам:

- Принцип I. Все хорошо, что ведет к упрощению. (Разумеется, без ущерба для качества.) Так, одно дело "сохранить файл", а другое "сохранить файл так, чтобы его мог найти и коллега". Если Вы упрощаете (работу - коллеге, покупку - Клиенту и т.д.) - Вы правы.
- Принцип II. Если при решении сложных вопросов Вы спокойно следуете процедурам и фирменным стандартам, а не эмоциям и обидкам - Вы правы.
- Принцип III. Если то, что Вы делаете, защищает компанию - Вы правы.
- Принцип IV. Если Вы делаете больше, чем от Вас ожидали - Вы правы.

Далее изложено от первого лица, и, если Вы с этим согласны, Вы должны это подписать, а если не согласны - предложить обоснованное усовершенствование или покинуть компанию.

Фирменный стандарт 1

Я считаю неприличным усложнять работу. Я делаю все, чтобы работа коллег упрощалась. Я делаю все, чтобы любую функцию сделать более технологичной и выполнимой. Я знаю, что намеренное усложнение общеизвестных и простых функций (позвонить по телефону, подготовить план собственной работы и т.п.) вызовет у коллег ощущение психологического дискомфорта и подозрительность. А это недопустимо.

В ситуации неопределенности я принимаю такое решение, которое максимально упрощает работу

коллег.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 2

Я стараюсь сделать свою работу передаваемой, а результат своей работы воспроизводимым в мое отсутствие. Если такого не происходит, то это означает, что работа выполнена некачественно.

Либо работа еще не закончена.

В ситуации неопределенности, я принимаю такое решение, которое делает возможным воспроизводимость результата в мое отсутствие.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 3

В том числе, я согласен с тем, что некачественно оформленные мной документы (договора, заявки, акты и т.д.) не должны подписываться...

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги разделяют такую же точку зрения.

Фирменный стандарт 4

Я знаю, что любое поручение, связанное с Клиентом, делается "день в день". Если это невозможно, то я должен позвонить Клиенту и сообщить о том, что о нем помнят.

Я уверен в том, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 5

Аналогично, я знаю о том, что внесение информации в базу данных компании делается в день получения информации, и не допускаю задержек с внесением. Я знаю, что задержка внесения информации в базу на один день считается опозданием, а на два дня - утаиванием.

Я принимаю все возможные меры к выполнению данного стандарта и рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 6

Мы работаем с 9-00 до 18-00. Обед с 13-00 до 14-00. Когда я работаю в команде, то понимаю, что, например, 10-00 = 10-00, а не 10-15 и не 11-00. Я понимаю, что общая договоренность организует не только мое время, но и время моих коллег, а нарушение мной договоренности дезорганизует не только меня, но и коллег, которые в этом не виноваты. В случае различных накладок я всегда звоню и предупреждаю коллег заранее.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 7

Я всегда планирую свою работу и согласовываю свои планы с коллегами. И я всегда намечаю и объявляю заранее промежуточные результаты своих работ. Я всегда показываю промежуточные результаты в намеченные сроки.

Я знаю, что планы по текущей работе сдаются еженедельно. Я знаю, что последний срок сдачи недельного плана - четверг, 17-00. Я знаю, что могу быть оштрафован за нарушение этого срока.

Я понимаю, что испытательный срок закончится через 3 месяца и компания ожидает от меня ощутимых результатов.

Фирменный стандарт 8

Для блага Клиента, находясь в рабочее время вне офиса, я сразу сообщаю о своем местонахождении и способе связи со мной.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 9

Я знаю, что такое имитация бурной деятельности - ИБД. Это когда вместо того, что НАДО сделать, я делаю то, что хочу. Либо вместо того, что надо, делаю другую, психологически более приятную и ленивую работу. ИБД – это подмена действительно важных дел срочными, которые могут быть делегированы.

Например:

- вместо того, чтобы общаться с Клиентом, в тысяча первый раз перетаскиваю коробку;
- вместо изучения информационной системы, рассказываю о преимуществах/недостатках других систем;
- вместо разработки трудного проекта, "общаюсь с партнерами",
- вместо того, чтобы обзванивать Клиентов ... заполняю... и т.д. и т.п.

Я знаю, что это называется "ленью второго уровня".

Я способен отличить деятельность от ее имитации. В ситуации неопределенности я не уклонюсь от действительно продуктивной работы. Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 10

Я знаю, что на вопрос: "Будет сделано или нет?" отвечать: "Постараюсь" - неприлично. Я никогда так не отвечаю. На такие вопросы я отвечаю либо "Да", либо "Нет". Я также знаю, что перечисленные ниже выражения запрещены к употреблению, и соответственно их не употребляю:

- "Первый раз слышу".
- "Звонил, не дозвонился".
- "Приходил, но Вас (его, ее, их...) не было".
- "Искал, но не нашел".
- "А я думал...".
- "Это виноваты коллеги (Клиенты, администрация, неправильные/отсутствующие документы, государственные органы и т.д.)".
- "Это было еще до того (до меня, тогда...)".
- "А я говорил (предупреждал, делал...)".
- "А мне никто не говорил".
- "А почему я?".

- "Не слышал".
- "Не знаю".
- "Не передавали".
- "Хотел, как лучше".
- "Я хотел, но не получилось".
- "Хотел позвонить, но не было жетона (пейджера, телефона...)".
- "Я сказал, а он (она) не сделал".
- "Меня в это время не было, кажется, болел (был в отпуске, пьяный и т.п.)".

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 11

Я считаю неприличным обсуждать, замалчивать и утаивать проблемы или обсуждать их исподтишка (в том числе и с коллегами), а не проговаривать их конкретно и вслух коллегам. Все проблемы решить невозможно, но любую из них можно превратить в задачу - источник новых идей.

Итак, я работаю по принципу: проблема - проговор - задача - решение. Я знаю, что иной способ рассмотрения проблем - независимо от моей воли - развивается в сплетню. Поэтому я считаю неприличным по отношению к своим коллегам поступать иначе. Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 12

Я знаю правило: "Намеки не понимаются". Если существует проблема, то я поступаю по стандарту 12. Если услышу намек, четко говорю: "Намеки не понимаются". Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 13

В том числе, я не стесняюсь откровенно обсудить вопросы зарплаты. Однако я знаю, что в компании для этого есть нормальная рабочая процедура, которую я использую. Если действовать по процедуре, то моя просьба будет гарантированно рассмотрена. Мои предложения, направленные на улучшение системы заработной платы, будут рассмотрены в первую очередь. Иные способы доведения информации о заработной плате к рассмотрению не принимаются. Я понимаю, что в ответ на свою просьбу и/или предложение, могу получить как согласие, так и отказ. И в случае получения аргументированного отказа, обижаться считаю неприличным. Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 14

Я никогда не скажу ничего дурного о своей компании посторонним. Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 15

Я знаю о трех опасностях, подстерегающих каждого человека: зависти, ревности и лени. Чтобы уберечь себя от них, я постоянно общаюсь с коллегами, работаю вместе с ними и несу ответственность в том случае, если подвожу их. Я открыт для общения и регулярно делюсь результатами.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 16

Я никогда не обижаюсь по пустякам и, тем более, никогда не ищу повода для обиды. Я знаю, что поиск обиды - это обычная интрига. Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 17

Я знаю правило: "Страдать разрешается". Это означает, что никто не будет меня жалеть из-за ерунды. Одновременно я знаю, что в действительно сложной ситуации коллеги всегда придут ко мне на помощь.

Фирменный стандарт 18

Прежде чем предъявить к кому-либо претензию, я сначала самому себе задам три контрольных вопроса:

- а) какова ДЕЙСТВИТЕЛЬНАЯ суть претензии-проблемы?
- б) что Я САМ НЕ сделал для решения проблемы?
- в) что реально и кому предлагается сделать для решения проблемы?

Затем отвечу на вопросы письменно и отложу ответы на два дня. Прежде чем известить окружающих, внимательно перечитаю п. "а". Если претензия не исчезнет, выполню все зависящее от меня по п. "б"; если претензия опять не исчезнет, перепису п. "в" в виде перечня задач и предлагаемых решений, а также понятного плана реализации. Я знаю, что иного способа пожаловаться в компании нет, и рассчитываю на то, что и коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 19

Я знаю, что в том случае, если возникнет спорная ситуация, связанная с вознаграждением от привлечения Клиента (например, когда на вознаграждение претендует несколько человек), руководитель имеет право дать спорящим сторонам два дня на то, чтобы они договорились. Согласно этой договоренности и будет принято решение. Если же договоренность не будет достигнута - вознаграждения - лишаются все. Иными словами, я уважаю принцип: "Выгодней договориться, чем бесконечно спорить." Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 20

Самое лучшее, что я могу сделать для коллег в сложных ситуациях - это помочь, не попрекая.

Самое лучшее, что я могу сделать, попав в сложную ситуацию - это попросить коллег о помощи, не попрекая за отказ и не мстя за согласие. Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 21

Я понимаю, что любое общение с внешним миром - это реклама компании. За рекламу и PR отвечают все, а не только наш малочисленный отдел маркетинга. Помня об этом, я стараюсь каждого фактического и потенциального Клиента превратить в бесплатного рекламного агента. В том числе, не забывая передать подготовленные для этого материалы и рассказать фирменную легенду (историю).

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 22

Я знаю, что компания вкладывает серьезные средства в обучение, а также в приобретение и внедрение новых методик и технологий. Поэтому я изучаю и применяю переданные мне методики и приемы. Более того, пытаюсь создать собственные, с тем, чтобы передать свой опыт коллегам. Я понимаю, что общаться с Клиентом надо технологично. Поэтому я использую подготовленные для меня речевые модули (для общения по телефону, для ответов на сложные вопросы и т.д.), которые увеличивают вероятность сделки.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 23

Я смело берусь за новое и незнакомое мне дело и не боюсь показаться слабым и некомпетентным.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 24

В случае появления в компании конфликтного Клиента, я (независимо от должности) вывожу его из зоны общения с другими Клиентами, используя фразу: "Пойдемте, я готов Вам помочь". Затем, проведя такого Клиента в отдельную комнату, решаю с ним все вопросы в соответствии с методикой, которой меня обучили.

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 25

Я понимаю, что не имею права вступать в деловые переговоры по бизнес-вопросам, не входящим в сферу моей компетенции, с кем бы то ни было (включая знакомых), не поставив предварительно в известность своего руководителя. Слово "предварительно" в настоящем стандарте ключевое! Если я получаю предложение со стороны и не имею возможности предварительно сообщить о предстоящем контакте, я сообщаю о таком предложении в тот же день, когда его получил. Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 26

Во взаимоотношениях с бизнес-партнерами я всегда действую в пользу компании "Парадигма". Я защищаю сферу интересов компании и делаю все возможное, чтобы во взаимоотношениях с подрядчиками не происходило необоснованного удорожания работ и снижение качества. В ситуации неопределенности я принимаю такое решение, которое однозначно защищает сферу интересов "Парадигмы".

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 27

В случае предложения мне лично комиссионных со стороны любой организации или частного лица, я сразу вежливо прекращаю соответствующие переговоры и сообщаю о полученном предложении своему руководителю. Таким образом, ответственность за дальнейшие контакты с соответствующей организацией и/или частным лицом передается мной руководству, которое и полномочно принимать соответствующие меры.

Если я узнаю о том, что данный стандарт не выполнен моим подчиненным, я принимаю меры к увольнению данного подчиненного (без обоснований).

Я понимаю, что такие же права в отношении меня имеет и мой руководитель.

Я рассчитываю на то, что и все коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 28

В случае появления в офисе (звонка по телефону) любого представителя любой государственной организации с любым вопросом, я сразу вежливо провожаю (переключаю) соответствующего представителя к своему руководителю, никаких разговоров с ним не веду и на все вопросы отвечаю: "Пожалуйста, это к моему руководству".

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 29

В случае обращения ко мне любого представителя любой конкурирующей организации с любым вопросом, я сразу вежливо провожаю соответствующего представителя к своему руководителю, никаких разговоров с ним не веду и на все вопросы отвечаю: "Пожалуйста, это к моему руководству".

Я рассчитываю на то, что и мои коллеги поступают аналогичным образом.

Фирменный стандарт 30

Я знаю, что фирменные стандарты, перечисленные здесь, могут быть изменены (отменены, усовершенствованы...) не чаще, чем один раз в год. При этом соответствующие изменения (обоснования) должны быть подготовлены в письменной форме их инициатором.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стандарты эти кому-то покажутся очевидными, кому-то - необычными, кому-то - излишними, кому-то - недостаточными... Возможно, через несколько лет их будут копировать конкуренты.

Возможно, Вы сами их перепишите на следующий год. Все это не очень важно. Важно другое. Мы знаем, что следование общим договоренностям защищает и развивает наш бизнес, объединяет нашу компанию в одну большую семью и дает возможность нашим настоящим семьям становиться богаче, а нам самим получать удовольствие от работы. Нарушение же общих договоренностей лишает нас этого. "Храни порядок, и он сохранит тебя," - говаривали римляне...

Возможно, приняв все это во внимание, Вы согласитесь с тем, что наша правило, несмотря на кажущуюся строгость, была продуктивной. А если так, то все перечисленное выше Вы должны терпеливо объяснять новым коллегам, входящим в коллектив. И если Вы будете настойчивы и терпеливы, то Вы вправе рассчитывать на то, что и коллеги будут поступать аналогичным образом.