

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент
Кафедра менеджмента

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Разработка кадровой стратегии предприятия

УДК _____

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Кононова Анастасия Олеговна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Данков Артем Георгиевич	к.и.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н.		

Томск - 2017г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
 Направление подготовки: Производственный менеджмент
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой
Чистякова Н.О.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
З-3А2Б1	Кононовой Анастасии Олеговне

Тема работы:

Разработка кадровой стратегии предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	12.04.2017, № 2570/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	10.05.2017
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.)</i>	1. Необходимые сведения с официального сайта ООО НПП «ВАБ-70». 2. Данные из учетных регистров ООО НПП «ВАБ-70». 3. Данные отчета по практике, пройденной в ООО «ВАБ-70». 4. Учебники, статьи в периодических печатных изданиях по управлению персоналом. 5. Статьи, блоги в сети Интернет на тему «Управление персоналом».
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	1 Кадровая стратегия компании: цели, задачи, результаты. 2 Управление персоналом компании на примере ООО Научно производственная компания «ВАБ-70». 3 Совершенствование действующей кадровой стратегии ООО Научно производственная компания «ВАБ-70». 4 Социальная ответственность компании.
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблицы, рисунки, графики, диаграммы
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность компании	Феденкова Анна Сергеевна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	
---	--

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Данков Артем Георгиевич	к.и.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
З-3А2Б1	Кононова Анастасия Олеговна		

Оглавление

Реферат	5
Введение	6
1 Кадровая стратегия компании: цели, задачи, результаты	8
1.1 Понятие, значение и типы кадровой стратегии компании	8
1.2 Основные принципы и факторы кадровой стратегии компании	15
1.3 Процесс разработки кадровой стратегии	20
1.4 Показатели эффективности кадровой стратегии компании	25
2 Управление персоналом компании на примере ООО Научно производственная компания «ВАБ-70»	35
2.1 Характеристика деятельности компании	35
2.2 Персонал компании	42
2.3 Система управления персоналом компании	49
3 Разработка кадровой стратегии ООО Научно производственная компания «ВАБ-70»	54
3.1 Выявленные проблем действующей системы управления персоналом компании	54
3.2 Предлагаемая кадровая стратегия компании	57
3.3 Оценка эффективности предлагаемой кадровой стратегии	64
4 Социальная ответственность компании	70
Заключение	79
Список используемых источников	82
Приложение А (обязательное) Расчетные таблицы	84

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 85 страниц, 14 рисунков, 35 таблиц, 26 использованных источника, 1 приложение.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, стратегия, ООО Научно производственная компания «ВАБ-70».

Объектом исследования является: персонал ООО НПП «ВАБ-70».

Цель работы — рассмотреть действующую систему управления персоналом и разработать стратегию управления персоналом компании.

Предмет исследования — разработка стратегии управления персоналом компании.

В результате исследования: рассмотрена действующая систему управления персоналом компании, разработана стратегия управления персоналом компании.

Степень внедрения: предлагаемая к применению разработанная стратегия управления персоналом может значительно улучшить эффективность кадрового менеджмента компании, снизить текучесть кадров, сократить расходы на поиск, подбор и найм персонала.

Область применения: управление персоналом ООО НПП «ВАБ-70».

Экономическая эффективность/ значимость работы: предлагаемая стратегия управления персоналом позволит компании более эффективно управлять кадровыми ресурсами, снизить потери от текучести кадров, повысить производительность труда.

В будущем планируется: применение разработанной в данном исследовании стратегии управления персоналом с июля 2017 года.

Введение

Одной из ключевых задач, которая стоит перед директором по персоналу, или тем лицом в компании, которое отвечает за кадровую функцию — это выработка стратегии развития человеческих ресурсов.

Необходимо отметить, что в настоящее время персонал или человеческие ресурсы являются одним из ключевых ресурсов компании. Причем глобальные тенденции, фиксирующиеся в мировой бизнес-среде, делают акцент даже не на человеческих ресурсах, а на человеческом капитале. В том случае, если рассматривать персонал как человеческий капитал, то необходимо не просто перевести расходы на персонал с уровня затрат, на уровень инвестиций, а рассматривать управление персоналом как комплексную систему, в которой присутствует маркетинговый подход к персоналу как ресурсу, и действуют общие законы управления капиталом.

В связи с этим для системы управления персоналом в любой компании необходимы не только политика, но и продуманная, долгосрочная стратегия.

Вышесказанное делает тему, выбранную для исследования актуальной, интересной и полезной для изучения, как с теоретической, так и с практической точек зрения.

Целью работы является разработка кадровой стратегии предприятия как одной из основных стратегий деятельности компании.

В задачи работы входит:

- 1) рассмотрение общих теоретических основ: понятия, целей, задач, основных элементов, этапов формирования и основных показателей, характеризующих эффективность кадровой стратегии компании;
- 2) рассмотрение действующей системы управления персоналом на примере ООО Научно производственная компания «ВАН-70»;
- 3) выявление имеющихся проблем в кадровом менеджменте рассматриваемой компании;

4) предложение мероприятий, направленных на устранение имеющихся проблем кадрового менеджмента и разработка стратегии управления персоналом компании;

5) оценка затрат на предлагаемые мероприятия и их экономической эффективности.

Объектом исследования в работе является персонал ООО НПП «ВАБ-70».

Предметом исследования в работе является разработка стратегии управления персоналом компании.

Работа представлена тремя главами. В первой главе на теоретическом уровне рассматриваются понятие, цели, задачи и основы формирования кадровой стратегии компании. Во второй главе работы рассмотрена действующая система управления персоналом ООО Научно производственная компания «ВАБ-70», выявлены имеющиеся в данной сфере управления предприятием проблемы. В третьей главе работы на основе данных второй главы разработана стратегия управления персоналом рассматриваемой компании, предложены мероприятия, направленные на увеличение эффективности применяемой на рассматриваемом предприятии кадровой стратегии, проведен расчет затрат на вносимые изменения, оценен экономический эффект от предлагаемых к реализации мероприятий.

Практическая значимость работы связана с возможностью применения предлагаемых и экономически обоснованных мероприятий в деятельности компании.

Методы исследования, применяемые в работе: анализ, синтез, наблюдение, анализ и обобщение.

Информационной основой выполнения работы являются: 1) нормативно-правовые акты в сфере охраны труда и ТК РФ; 2) учебно-методическая литература; 3) статьи в периодических печатных изданиях и с порталов, посвященных управлению персоналом; 4) данные, полученные от ООО Научно производственная компания «ВАБ-70».

1 Кадровая стратегия компании: цели, задачи, результаты

1.1 Понятие, значение и типы кадровой стратегии компании

В современной компании эффективное управление персоналом основывается на осознанной кадровой политике и продуманной кадровой стратегии [15]. В литературе по управлению человеческими ресурсами можно встретить различные определения понятий «кадровая политика» и «кадровая стратегия». Приведем некоторые из них — таблица 1.

Таблица 1 — Определения кадровой стратегии компании

Источник	Определение
Институт проблем предпринимательства	система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики
Электронный журнал «Стратегия и Управление.ru»	долгосрочный документ, рассчитанный как минимум на пятилетний период, представляет собой совокупность основных подходов компании к разработке системы воздействий на персонал для реализации выработанной стратегии развития компании. Кадровая стратегия является составной частью общей стратегии компании и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей
Журнал «Маркетинг и менеджмент»	общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ресурсы
Энциклопедия производственного менеджера	это определенное руководством компании приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива.
Журнал «Управление персоналом»	это составная часть общей стратегии, позволяющая определить ориентиры работы с основным корпоративным ресурсом - персоналом
Анохина Ю., вице-президент по управлению персоналом ИГ «Сумма Капитал»	главной целью кадровой стратегии является обеспечение компании качественным персоналом. Данная стратегия позволяет реализовать глобальные задачи, стоящие перед организацией на каждом этапе ее деятельности, наиболее эффективным способом
Портал «О персонале»	является определенным руководством компании, приоритетным направлением действий, необходимых для решения долгосрочной задачи по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива

Как видно из представленных в таблице 1 определений, нет единого подхода к тому — что же, все-таки считается кадровой стратегией.

Любая компания, которая ориентирована на успешное существование и развитие, планирует свою деятельность не только на ближайший период времени, но и на перспективу. Очень важную роль в этом играет выбранная кадровая стратегия [11].

При взаимодействии персонала и компании варианты кадровой стратегии могут различаться. При этом отношение персонала к компании проявляется в таких характеристиках взаимодействия, как деловая активность и особенности организационного поведения, а отношение к персоналу руководителей всех уровней управления компанией находит свое отражение в принципах кадровой политики.

С учетом сказанного, можно выделить следующие типы кадровых стратегий – рисунок 1.

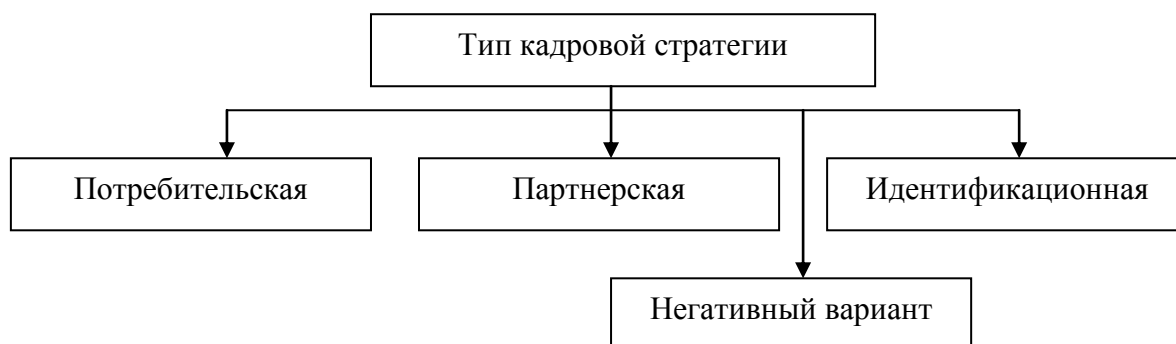


Рисунок 1 — Типы кадровых стратегий

При потребительской стратегии у компании и персонала отсутствуют общие цели и ценности, но имеются взаимные интересы; происходит эксплуатация компанией трудового потенциала персонала, а персонал используют возможности организации для удовлетворения своих потребностей, при этом совместного развития не происходит [7].

При партнерской стратегии у компании и персонала имеются взаимовыгодные партнерские отношения, при которых происходит согласование целей и ценностей; развитие персонала обеспечивается

компанией, и в свою очередь персонал увеличивает свой вклад в развитие своей компании;

При идентификационной стратегии отношения строятся на основе совпадения целей и ценностей; движущей силой реализации потенциала персонала является развитие компании, и наоборот — компания развивается, если наращивает свой потенциал каждый ее сотрудник.

Негативным вариантом стратегии могут быть случаи, когда персонал и компания не признают цели и ценности друг друга; у них присутствуют ситуативные интересы; развитие компании и персонала происходит независимо. Особенностью варианта может быть деструктивный характер отношений, при котором персонал или компания намеренно подрывают репутацию друг друга [20].

Каждый вариант стратегии рассматривается по следующим индикаторам — рисунок 2.

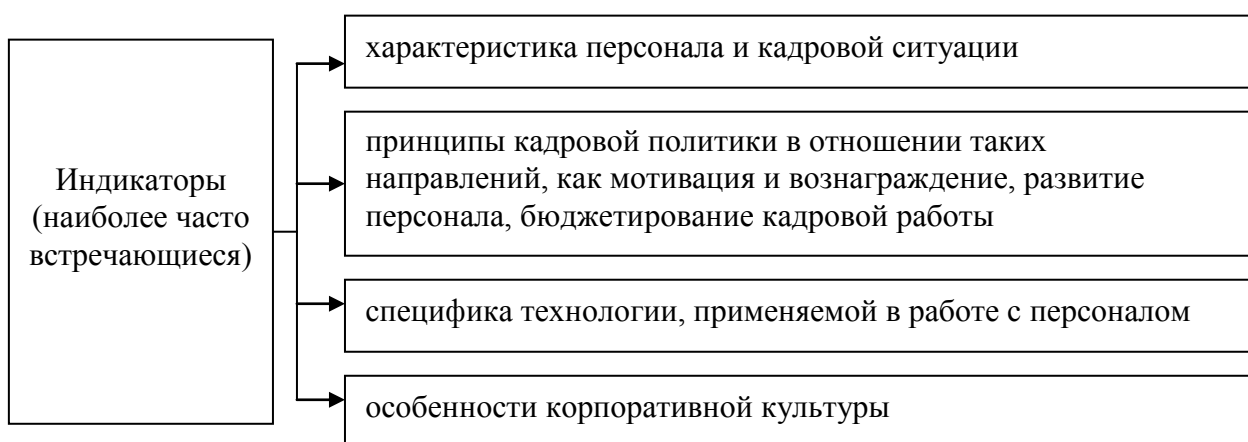


Рисунок 2 — Индикаторы кадровой стратегии компании

Рассмотрим подробнее каждый из перечисленных выше вариантов кадровой стратегии. Основные характеристики персонала при каждом из видов стратегии представлены в таблице 2.

При потребительской стратегии кадровая ситуация характеризуется кризисом: с одной стороны, высока текучесть персонала из-за неудовлетворенности сотрудников их работой; с другой стороны, сохраняется

основной состав кадров преимущественно пенсионного и предпенсионного возраста [1].

Таблица 2 — Характеристика персонала при различных вариантах кадровой стратегии

Потребительская стратегия	Партнерская стратегия	Идентификационная стратегия
- исполнительность; - минимальная инициативность в реализации новых процессов и технологий; - имитация лояльности; - предприимчивость и активность, направленные на достижение собственных целей	- активное участие в профессиональной деятельности, реализации новых услуг и технологий; - нормативная и мотивированная лояльность; - ответственность и организованность; - направленность деловой активности на достижение целей саморазвития	- активная жизненная позиция; - креативность; - максимальная инициативность в создании и реализации новых процессов и технологий; - лояльность на уровне убеждений, проявляющаяся в самоидентификации с организацией; - направленность деловой активности на достижение целей компании; - развитое чувство долга, высокая самооценка; - эффективный самоконтроль в профессиональной деятельности

Приток квалифицированных кадров существенно снижен, и имеет место их скрытый отток, что отражается в показателях неполной занятости и в низких результатах труда.

Основными характеристиками персонала при данном типе кадровой стратегии компании являются: исполнительность; минимальная инициативность в реализации новых процессов и технологий; имитация лояльности; предприимчивость и активность, направленные на достижение собственных целей [13].

В свою очередь, руководство компании придерживается принципа «люди разные нужны». Ориентируясь на имеющийся потенциал персонала, компания стремится максимально использовать их на тех видах работ, которые не требуют активного внедрения инноваций; основой для мотивации трудовой деятельности являются социальные гарантии, предоставление льгот; вознаграждение связано с занимаемой должностью и другими формальными критериями.

Кадровая работа обеспечивается минимально необходимыми финансовыми, материальными и человеческими ресурсами, направленными на поддержание жизнедеятельности компании [8].

Основной функцией кадровой службы является учет кадров и контроль за исполнением должностных инструкций; планирование персонала носит стихийный характер; набор сотрудников производится по формальным критериям; планирование карьеры не осуществляется, кадровый резерв не готовится, ставка делается на привлечение руководителей со стороны.

При этой стратегии особенностью корпоративной культуры является отсутствие взаимной ответственности, а ее характерной чертой — имитация приверженности и направленность на внешние атрибуты: искусственное формирование имиджа, манипулирование этическими нормами и т. п.

Реализация этой стратегии приводит не к развитию, а к утрате компанией конкурентных преимуществ.

При партнерской стратегии кадровая ситуация характеризуется относительной нестабильностью: текучесть кадров объясняется резкими изменениями в стратегии развития компании и кадровой политике: с одной стороны, сотрудник перестает соответствовать возрастающим требованиям; с другой стороны, потенциал сотрудника больше, чем предлагаемая должность и содержание деятельности. Приток кадров высокой квалификации носит стихийный характер, скрытый отток минимизирован. Кадровый состав несбалансирован по отдельным показателям (возраст, квалификация) [22].

Основными характеристиками персонала являются: активное участие в профессиональной деятельности, реализации новых услуг и технологий; нормативная и мотивированная лояльность; ответственность и организованность; направленность деловой активности на достижение целей саморазвития.

Принципы кадровой политики: избирательный и рациональный подход, проявляющийся в поддержке усилий наиболее приверженных и творческих сотрудников; развитие потенциала персонала, обеспечивающих реализацию

инноваций. Вознаграждение адекватно вкладу в достижение целей деятельности компании.

Мотивация направлена на содержательные аспекты профессиональной деятельности, поощряется саморазвитие. Инвестиции осуществляются в программы развития отдельных, наиболее перспективных сотрудников. Финансируются в полном объеме основные кадровые программы (мотивационные, социальные и др.).

Основной функцией кадровой службы является мониторинг персонала, мотивационного и психологического климата в коллективе; адресное планирование персонала, отбор, оценка и продвижение персонала производится на основе уровня компетентности и стремления к саморазвитию в профессиональной деятельности с помощью объективных критериев; формирование кадрового резерва проводится избирательно — по отношению к отдельным должностям и сотрудникам [14].

При этой стратегии особенностью корпоративной культуры является персонифицированность (у каждого достижения есть свой автор; достижение сотрудника — достижение компании), необходима направленность на внедрение инноваций и интенсивное развитие. Этичность является нормой делового взаимодействия.

Конкурентные преимущества связаны с повышением управляемости, появлением основы для реализации бизнес-проектов, увеличением численности квалифицированного персонала, его уверенностью в будущем, освоением передовых услуг и технологий.

При идентификационной стратегии кадровая ситуация характеризуется стабильностью, текучесть персонала минимальная и связана с объективными факторами. Происходит упорядоченный приток квалифицированных кадров, осуществляется планомерное воспроизводство кадрового потенциала. Кадровый состав сбалансирован по всем показателям.

Основными характеристиками персонала являются: активная жизненная позиция; креативность; максимальная инициативность в создании и реализации

новых процессов и технологий; лояльность на уровне убеждений, проявляющаяся в самоидентификации с компанией; направленность деловой активности на достижение целей компании; развитое чувство долга, высокая самооценка; эффективный самоконтроль в профессиональной деятельности.

Принципы кадровой политики — уважение и доверие; в мотивации ведущее место занимает самомотивация сотрудников на достижение высоких результатов и успеха, вознаграждение индивидуализировано и адекватно сверхнормативной активности сотрудников [10].

Поощряются сотрудники, проявляющие высокий уровень приверженности. Инвестиции в развитие личностного и профессионального потенциала персонала становятся приоритетным направлением кадрового менеджмента.

Основной функцией кадровой службы является делегирование полномочий и ответственности, осуществляется долговременное планирование персонала, отбор сотрудников производится на основе их ценностных ориентаций и личностного потенциала, деловая оценка персонала проводится с целью развития профессионально важных качеств и на основе самооценки достижений. Реализуется система создания и осуществления индивидуальных планов профессионального развития и должностного продвижения, результатом которой является практика замещения должностей из состава кадрового резерва.

При этой стратегии особенность корпоративной культуры — ценности, а высшая из них — качество (персонала, менеджмента, услуг, среды). Выражена взаимная социальная ответственность, клиентоориентированная позиция как во взаимоотношениях с внешней средой, так и по отношению к персоналу. Высокие этические стандарты являются ценностью во взаимоотношениях.

Конкурентные преимущества этой стратегии: максимальная гибкость реагирования на условия окружающей среды; формирование рынка услуг и опережение потребительских запросов; рост привлекательности компании за

счет обеспечения высокого качества всех составляющих деятельности; стабильность настоящего развития и гарантия будущего [6].

В целом, при выборе того, или иного варианта кадровой стратегии все направления работы с персоналом выстраиваются по-разному. При этом идентификационная стратегия может обеспечить любой компании «прорыв» в освоении новых рынков и наращивании ее конкурентных преимуществ.

Таким образом, кадровая стратегия призвана способствовать следующим факторам: увеличение возможностей компании для успешного противостояния конкурентам путем эффективного использования кадрового потенциала; усиление преимуществ организации перед конкурентами путем позитивного изменения условий использования и динамичного развития персонала, а также формирование ответственного, компетентного и высококвалифицированного коллектива работников; выявление и использование возможностей персонала к творческому самовыражению и развитию, способствующему достижению целей как компании, так и целей персонала.

1.2 Основные принципы и факторы кадровой стратегии компании

Как уже отмечалось, существует определенная зависимость кадровой стратегии от стратегии развития компании в целом [17]. В зависимости от вида стратегии бизнес-развития, происходят изменения и в работе с персоналом, отражая требования к персоналу и особенности управления и развития.

Так, если на текущий момент времени основной целью компании является закрепление на рынке, то можно отметить следующее:

1. Стратегия действенна только на начальном этапе становления компании.

2. Четкое распределение функций и определение ответственностей еще отсутствует — персонал выполняет самую разнообразную работу сиюминутной необходимости.

3. Особенности стратегии управления персоналом:

- 3.1) создание штата сотрудников и базы кандидатов;
- 3.2) оплата труда четко дифференцирована;
- 3.3) создание и поддержание комфортного психологического климата в коллективе для активизации творческих процессов;
- 3.4) регулярная проверка эффективности действий;
- 3.5) развитие способностей персонала через наставничество и применение кадровых перестановок, учитывающих способности и интересы персонала [2].

Если общей стратегией компании является динамический рост, то связь со стратегией управления персоналом будет следующая:

1. Чаще всего это молодые компании, использующие инновационные разработки.

2. Характерными являются постоянное увеличение объемов производства, с целью формирования основы будущей деятельности.

3. Кадровая политика и стратегия для динамического роста заключается в следующем:

3.1) акцент делается на привлечение квалифицированного персонала, нацеленного на дальнейшее развитие профессиональных знаний;

3.2) создание грамотной оценки потенциала сотрудников, как основы для карьерного роста.

Если же компания придерживается циклической стратегии развития, то кадровая стратегия управления персоналом имеет следующие особенности:

1. Кризисный подход, применяется для выживания и стабилизации ситуации с переходом к развитию. Связан с сокращением низкорентабельных направлений деятельности с целью минимизации непродуктивных расходов.

2. Акценты кадровой стратегии:

2.1) проработка стратегии уменьшения расходов за счет сокращения штатной структуры;

2.2) оптимизация персонала путем частичного увольнения, перевода на неполную занятость, переквалификация и сохранение наиболее ценных сотрудников.

3. Для решения задач управления человеческими ресурсами компании необходимо использовать не только проработанную кадровую политику и стратегическое планирование — жизненно необходима кадровая стратегия, адекватная имеющимся внешним и внутренним условиям [11].

Принципы построения кадровой стратегии компании следующие:

1. Стратегическая ориентированность — учет воздействия краткосрочных эффектов на дальнейшее развитие предприятия.

2. Комплексность мер — разработка стратегий предприятия таким образом, чтобы они дополняли и помогали друг другу в процессе деятельности организации.

3. Системность подхода — методичные и планомерные изменения в вопросе управления кадрами, исключающее применения «лоскутных» мер.

4. Логичность и последовательность методов — методы, которые используются в кадровой стратегии, не могут быть противоречивыми.

5. Их неукоснительное применение на практике следует реализовывать в заранее определенной последовательности для получения необходимого результата.

6. Экономическая эффективность — эффективный процесс невозможен без баланса качества труда и его стоимости: следует использовать для решения поставленных задач человеческий ресурс оптимального качества, отвечающий уровню задачи.

Являясь хоть и значимым, но все же лишь одним из факторов, кадровая стратегия любой компании зависит от стратегии ее функционирования в целом — таблица 3.

Разработка и реализация кадровой стратегии предусматривает обязательный учет следующих значимых факторов: экономический; политический; правовой; социальный; фактор воздействия внешней среды.

Таблица 3 — Особенности кадровой стратегии при использовании различных вариантов стратегии функционирования компании

Применяемая стратегия функционирования компании	Сущность стратегии	Принципы кадровой стратегии во взаимодействии с применяемой стратегией функционирования компании
Минимизация издержек	Применима при массовом производстве, не требующем высокой квалификации работников с основным акцентом на количество	1) основными являются внешние материальные стимулы; 2) эффективность работников оценивается в краткосрочный период; 3) использование внешних источников рабочей силы; 4) заведомо известное отсутствие возможностей карьерного роста; 5) отсутствие гарантии занятости; 6) неоправданно ужесточенная иерархия; 7) минимизация инвестиций в персонал
Стратегия повышения качества	Используется компаниями, ориентированными на специфические или уникальные товары, а также оказание услуг высокого класса	1) подбор уже готовых квалифицированных специалистов; 2) разработка принципов мотивации, для вовлечения и удержания работника; 3) применение системы премирования для стимулирования повышения качества продукции; 4) дифференцированное предоставление гарантий занятости в виде заключения либо трудового договора, либо краткосрочных контрактов; 5) инвестирование в обучение персонала
Стратегия фокусирования	Компания осуществляет свою деятельность в рамках определенной рыночной ниши	В этом случае практически отсутствуют существенные требования к персоналу и работе с ним
Инновационная стратегия	Постоянное обновление услуг или продуктов	1) постоянная переподготовка кадрового состава; 2) определение и разработка принципов мотивации персонала; 3) адаптационные программы и развитие гибкости мышления; 4) система как материального, так и морального поощрения для реализации потенциала персонала

Стратегический план компании, являясь результатом конкретизации кадровой стратегии, должен отражать анализ всех пяти факторов и их возможное влияние на стратегию компании в целом. Глубокий анализ влияния

как внешних, так и внутренних факторов должен быть, с учетом поставленных задач, положен в основу концепции развития компании [24].

Одним из важнейших факторов, учет которых необходим при разработке стратегии управления персоналом, является уже существующий уровень основополагающих проблем:

- 1) структуры дифференциального управления коллективом;
- 2) количественной оптимизации персонала, с учетом текущей динамики;
- 3) результативности осуществляемых затрат на персонал с учетом заработной платы, различных видов вознаграждения, расходов на обучение и других;
- 4) динамики и направления развития персонала, включающих в себя адаптацию, карьерное продвижение по служебной лестнице и всевозможные виды обучения;
- 5) социальных мер и бытового обеспечения, включающих в себя защиту, страхование и гарантии;
- 6) систем управления кадровым потенциалом;
- 7) наличия и развития традиций и норм поведения, связанных с компанией.

Принято считать, что стратегия работы с персоналом является частью экономической стратегии организации и одним из результатов планирования ими деятельности в целом. Практически же встречаются различные варианты взаимодействия, среди которых можно выделить основные концепции кадровой стратегии:

- 1) кадровая политика и стратегия зависимы от общей стратегии организации;
- 2) стратегия организации является зависимой от стратегии работы с персоналом;
- 3) взаимосвязанность общей и кадровой стратегий компании;
- 4) взаимная интеграция стратегий [12].

Но каким бы ни было взаимодействие стратегий, основной задачей функции управления персоналом является переход от авральных методов к самостоятельной целостной системе, способствующей реализации долгосрочных установленных целей компании [4].

Целостная система управления персоналом представляет собой гармоничное сочетание таких элементов, как кадровая политика, стратегия и планирование.

Кадровая политика компании позволяет определить, какой именно коллектив ей необходим, и каким образом следует организовать работу персонала, чтобы успешно осуществлять поставленные стратегические планы и задачи. Кадровая же стратегия предоставляет действенные методы, используя которые, компания получает возможность собрать и удержать необходимый ей персонал.

Кадровое планирование является процессом разработки и внедрения ряда мероприятий, посредством которых может быть реализована кадровая политика и стратегия организации. Относительно периода, кадровое планирование возможно условно разделить на стратегическое (долгосрочное), тактическое (среднесрочное) и оперативное (краткосрочное).

Другими словами, кадровая политика, стратегия и планирование являются экстраполяцией политики компании в целом на плоскость человеческого фактора. В целом же система управления персоналом компании зависит от проработанности составляющих ее элементов и их взаимосвязи [25].

1.3 Процесс разработки кадровой стратегии

Процесс разработки и реализации кадровой стратегии является непрерывным. Это находит отражение в тесной взаимосвязи с решением стратегических задач компании как на краткосрочный и среднесрочный периоды, так и на длительную перспективу. Такого рода конкретизация кадровой стратегии воплощается в стратегическом плане, где содержатся

задачи и конкретные мероприятия по ее выполнению, сроки выполнения, ответственные лица по каждой отдельно взятой задаче, объем ресурсов необходимых для реализации (финансовых, информационных и др.) [19].

При этом разрабатываемая кадровая стратегия должна способствовать:

1) усилению возможностей компании противостоять конкурентам на рынке труда, максимально эффективно использовать свои сильные и слабые стороны во внешнем окружении;

2) увеличению конкурентных преимуществ компании посредством создания условий для эффективного использования и развития трудового потенциала, формирования компетентного и квалифицированного персонала;

3) раскрытию способностей работников к инновационному, творческому развитию, для достижения не только целей компании, но и личных целей сотрудников [5].

Существует ряд подходов к выбору вариантов разработки кадровой стратегии компании и ее направлений, основанных на различных ключевых элементах. В качестве последних могут выступать:

1) жизненный цикл компании (о чем было сказано выше);

2) место управления персоналом в общей системе управления компанией. Здесь имеется в виду, что при различном уровне централизации функций и распределения полномочий кадровая стратегия будет носить разный характер:

2.1) локализоваться только на верхних ступенях управления или в среднем звене;

2.2) в компании будет создана служба управления персоналом, или ее функции будут рассредоточены между различными подразделениями;

2.3) будет ли выполняться весь объем функций или только некоторые и т. д.;

3) система ценностей и характер топ-менеджмента. Стилль руководства, как правило, первого руководителя компании приводит к реализации соответствующей кадровой стратегии. Если в системе ценностей руководителя

ценность сотрудников не присутствует или только декларируется, это может привести к противоречивой кадровой стратегии;

4) уровень используемых кадровых технологий. В компании могут реализовываться традиционные или устаревшие технологии работы с персоналом. Например, аттестация и оценка деловых и личных качеств персонала может проводиться по формальным критериям, выдвижение в кадровый резерв — на основе субъективных мнений. Это не соответствует кадровой стратегии, необходимой в условиях рыночной экономики, и существенно тормозит развитие персонала и самой компании [18].

При этом, поскольку управление персоналом есть в первую очередь создание и развитие системы внутриорганизационных отношений, то и кадровая стратегия должна основываться на учете особенностей этих отношений и их развитии в нужном для компании направлении.

Необходимо отметить, что не только процесс создания, но и корректировка кадровой стратегии — осуществляется постоянно. Сказывается взаимосвязь не только с краткосрочными планами и задачами компании, но и с решением стратегических задач дальней перспективы [3].

Эффективной конкретизацией вопросов кадровой стратегии является стратегический план компании. Такого рода документы содержат список задач и способы решения, выраженные в конкретных мероприятиях, с указанием лиц, ответственных за выполнение каждой задачи, и ограничением срока исполнения. В случае необходимости привлечения дополнительных ресурсов (информационных, финансовых), в стратегическом плане указывается количество, необходимое для успешного решения задачи.

Алгоритм разработки стратегии управления персоналом компании состоит, как минимум, из четырех шагов — рисунок 3.

Шаг первый — предварительная аналитическая работа. Сотрудникам кадровой службы компании необходимо уяснить для себя — какова роль и перспективы работников компании и службы персонала в целом в достижении ее миссии и стратегии. На данном же этапе определяется к чему стремится

компания. Например, создать имидж хорошего работодателя, заботящегося о своих сотрудниках [14]. Подобная работа потребует от работников кадровой службы компании анализа большого объема данных (миссия и стратегия, сведения о количестве персонала, структуре компании и пр.).



Рисунок 3 — Этапы (шаги) разработки кадровой стратегии компании

Шаг второй – осознание задач, потребностей и возможностей службы персонала. Необходимо получение — у коллег (например, у линейных руководителей) необходимо информации о конкурентоспособности и основных показателях деятельности компании, о микроклимате и отношениях в рабочих группах. То есть, необходимо проанализировать внутреннюю и внешнюю среду компании. Это поможет определить основные задачи, например, снизить уровень напряженности в коллективе и пр. Также на данном этапе производится оценка компетенции персонала и соотношение полученной информации с личностным и профессиональным потенциалом руководителя и сотрудников службы персонала. Посредством выполнения данного этапа сотрудники кадровой службы компании получают необходимую информацию о своих возможностях при разработке стратегии управления персоналом [23].

Шаг третий — конкретизация задач службы персонала в выработке кадровой стратегии. Формулируются представления, мысли, идеи, возникшие после изучения массива данных о компании. Происходит структурирование их по разделам: цель и задачи, методы, направления деятельности,

предполагаемые мероприятия, финансовое обеспечение, в том числе и на проектную работу, желаемые результаты. Формируется документ «Кадровая стратегия».

Шаг четвертый — детализация стратегии и выработка конкретных программ и планов действия. Для того, чтобы разработанная кадровая стратегия не осталась лишь в документах, а была реализована, ее необходимо сначала детализировать в виде дерева целей и результатов, а затем конкретизировать цели в программах и планах деятельности с указанием задач, мероприятий, исполнителей, сроков, ресурсов и т.п. При этом все мероприятия должны быть связаны со спецификой базовых кадровых процессов в компании — подбором, оценкой, развитием и мотивацией.

При разработке кадровой стратегии рекомендуется соблюдать следующие рекомендации:

Во-первых, разрабатывать пошаговую функциональную стратегию, опираясь на положения общей стратегии. То есть детализировать деятельность каждого отдела в соответствии с общей стратегией компании так, чтобы каждый работник воспринимал ее как логическое продолжение своей деятельности.

Во-вторых, уделять внимание грамотной формулировке стратегических положений. Поскольку точность и четкость формулировок важна для однозначного понимания стратегии персоналом, а также с точки зрения их эмоционального воздействия, оказывающего мотивационный эффект.

В-третьих, строить стратегию на основе упреждающего управления с учетом возможных организационных изменений. То есть заранее прогнозировать трудности и эффект от будущих преобразований.

В-четвертых, стремиться к достижению баланса между интересами отдельных подразделений и компании в целом. Для этого следует изучить особенности рабочих процессов, коллективов.

Кроме того, важным вопросом разработки и реализации кадровой стратегии компании является оценка ее эффективности [22].

При этом научной и учебной литературе нет единого подхода к тому — по каким критериям и показателям определяется эффективность разработанной кадровой стратегии.

На основе данных учебников, а также статей в периодической печати и с аналитических порталов Интернет приведем в следующем параграфе работы наиболее часто встречающиеся показатели и инструменты оценки эффективности кадровой стратегии компании.

1.4 Показатели эффективности кадровой стратегии компании

Одним из основных вопросов разработки грамотной кадровой стратегии является выявление сильных и слабых сторон управления персоналом компании. Эти вопросы являются определяющими условиями дальнейшей успешности компании, поэтому, для выявления сильных и слабых сторон при анализе внутренней среды применяются такие методы стратегического менеджмента, как SWOT, создание профиля среды или матрицы угроз [14].

Анализ факторов среды посредством метода SWOT выявляет имеющиеся сильные и слабые стороны компании в сфере управления кадрами. Помимо этого, данная информация является самооценкой компании, что позволяет объективно сравнить свою компанию с конкурентами и сделать выводы. Также в результате анализа данным методом выявляются возможности и угрозы, которые имеются в компании.

Информативную оценку функции управления персоналом и ряда других показателей можно получить посредством применения конкурентного профиля компании. В данном методе оценка успешности управления персоналом осуществляется экспертными методами.

Другие показатели оцениваются по методу сравнительно анализа.

Основным показателем эффективности стратегии являются конкурентные преимущества, получаемые компанией в результате реализации выбранного (разработанного) варианта стратегии — таблица 4.

Таблица 4 — Преимущества компании от применения различных вариантов кадровой стратегии

Потребительская стратегия	Партнерская стратегия	Идентификационная стратегия
Результат — утрата компанией своих конкурентных преимуществ	Результат — повышение управляемости, появлением основы для реализации бизнес-проектов, увеличение численности квалифицированного персонала, его уверенностью в будущем, освоением передовых услуг и технологий	Результат — максимальная гибкость реагирования имеющиеся вызовы; формирование рынка услуг и опережение потребительских запросов; рост привлекательности компании за счет обеспечения высокого качества всех составляющих деятельности; стабильность настоящего развития и гарантия будущего

Рассмотрим также следующие инструменты оценки эффективности кадровой стратегии компании:

1. Бенчмаркинг.

Термин «benchmarking» происходит от слова «benchmark», которое означает отметку на объекте, знак (например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря). В общем смысле «benchmark» - это мера, эталон, образец; а бенчмаркинг — систематический поиск лучших образцов деятельности, их анализ и совершенствование собственной работы (обучение) на примере партнеров [11]. Бенчмаркинг основан на четких принципах:

- 1) взаимность — доверие, согласие с обеих сторон, обмен данными, которые обеспечивают «выигрышную» ситуацию;
- 2) аналогия — схожесть оперативных процессов партнеров по бенчмаркингу. От этого, как и от обоснованности критериев их отбора, непосредственно зависит успех деятельности;
- 3) измерение — сравниваются ключевые параметры, измеренные на нескольких предприятиях, с целью установления причин различий;
- 4) достоверность — анализируются только фактические данные.

Бенчмаркинг управления персоналом широко используется в крупных российских компаниях с целью изучения лучшего опыта аналогичных компаний. Полученные данные применяются для решения следующих задач:

- определение кадровой стратегии;
- выбор показателей определения эффективности человеческого ресурса;
- установление плановых значений КПЭ управления персоналом [20].

Пример сравнительного анализа данных представлен на рисунке 4.

Показатели	База сравнения	
	компания 1	компания 2
Операционные затраты на 1 работника, руб.	79 854	87 288
Выработка на 1 работника, руб.	168 711	155 264
Затраты на персонал в общей сумме издержек, %	29,5	14,7
Затраты на обучение 1 работника, руб.	27 000	18 200
Чистый доход на 1 работника, руб.	106 000	67 000

Рисунок 4 — Сравнительный анализ показателей эффективности использования кадровой стратегии (пример)

Данный метод используется, как правило, в дополнение к другим способам оценки эффективности служб персонала, так как требует значительных ресурсов на сбор или покупку информации, а также имеет серьезные ограничения по использованию данных международных компаний в практике российских организаций.

2. Метод оценки инвестиций в персонал.

Применяется для оценки отдачи, которую получит компания на каждый рубль инвестиций, вложенных в персонал [10]. Выделяются следующие разновидности метода:

2.1. «Простая» отдача от инвестиций (Simple HR ROI). Рассчитывается по формуле:

$$(\text{Доход} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100 \%$$

2.2. Методика Джека Филипса (Jack Phillips). Состоит из следующих показателей:

- оценка инвестиций в службу персонала — расходы службы персонала/операционные расходы или расходы службы персонала/количество сотрудников компании;
- отсутствие на рабочем месте — количество прогулов и тех сотрудников, которые уволились без предупреждения;
- удовлетворенность — число сотрудников, довольных своей работой, в процентах от общего количества персонала;
- единство и согласие в организации — интегральный фактор, вычисляется по показателям производительности труда и оценки эффективности деятельности [6].

2.3. Методика Яка Фитц-енца (Jac Fitz-enz) [10]. Результативность службы персонала определяется через оценку эффективности инвестиций в человеческий капитал и рассчитывается по следующей формуле:

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент окупаемости инвестиций в человеческий капитал (HCROI)} &= \\ &= \frac{\text{Доходы} - \text{Расходы} - (\text{Оплата труда} + \text{Льготы и компенсации})}{\text{Оплата труда} + \text{льготы и компенсации}} \end{aligned}$$

Предполагается, что при эффективном использовании всех видов расходов на сотрудников служба персонала может влиять на величину данного коэффициента.

Оценка инвестиций в человеческий ресурс и кадровый отдел применяется в некоторых западных компаниях как самостоятельная методика, но может быть и одним из показателей в системе КПЭ.

3. HR Metrics

Списки показателей управления персоналом начал разрабатывать Як Фитц-енц в Институте Саратоги (США). Первоначально они привязывались только к процессам (функциям) управления персоналом. Эти показатели — таблица 5 — находят сегодня широкое применение во многих компаниях, где система HR-управления строится по функциональному принципу.

Таблица 5 — Пример показателей деятельности службы персонала по основным функциям

Функции	Показатели
Управление затратами на персонал	- общий лимит расходов на персонал и бюджеты постатейно; - ФОТ в структуре себестоимости; - затраты на наем персонала
Мотивация	- число нарушений трудовой дисциплины; - размер минимального совокупного дохода работника (в отношении к прожиточному минимуму, потребительской корзине, средней заработной плате по региону); - интегральный показатель удовлетворенности персонала трудом; - интегральный показатель лояльности; - уровень знаний о компании
Подбор и обучение	- процент вакансий, заполненных из числа сотрудников компании; - средний срок заполнения вакансий; - наличие профилей компетенции по должности; - наличие корпоративной модели компетенций
Оценка персонала	- наличие положений по оценке и его исполнение; - уровень оценки топ-менеджеров
Развитие персонала	- наличие и исполнение программы развития персонала
Кадровый резерв	- процент уволившихся сотрудников из числа кадрового резерва; - процент участия резервистов в программах развития персонала

В дальнейшем данная методика развивалась в сторону измерения эффективности служб персонала, как на стратегическом (таблица 6), так и на функциональном (таблица 7) уровне.

Таблица 6 — Показатели управления персоналом стратегического уровня

Показатели	Формула расчета
Оборот на одного сотрудника	Выручка / Численность персонала
Добавленная стоимость на человеческий капитал	Доход – (Затраты – Зарплаты и премии) / Численность персонала
Возврат на инвестиции в человеческий капитал	Доход – (Затраты – Зарплаты и премии) / Зарплаты и премии
Общие затраты на персонал	Общие затраты на персонал / Оборот

На стратегическом уровне они направлены на оценку вклада службы персонала в эффективность бизнеса; на функциональном — отражают приоритетность отдельных функций HR-подразделения (в таблице 7 два показателя относятся к измерению эффективности подбора). Выделение

именно их в качестве самых важных для многих организаций свидетельствует о сложной ситуации на рынке труда с привлечением высококвалифицированных специалистов.

Таблица 7 — Показатели по управлению персоналом функционального уровня

Показатели	Формула расчета
Стоимость подбора	$(\text{Реклама} + \text{PR-мероприятия} + \text{Рекрутинговые агентства} + \text{Работа с ВУЗами} + \text{Оплата приездов кандидатов} + \text{Оплата рекомендаций сотрудников}) / \text{Число закрытых вакансий}$
Время закрытия вакансии по категориям	$\text{Количество дней} / \text{Закрытых вакансий}$
Текучесть	$\text{Количество уволившихся за период} / \text{Среднесписочная численность}$
ФОТ в обороте компании	$\text{ФОТ} / \text{Оборот}$

При применении данного метода эффективность службы персонала оценивается по функциям в отрыве от бизнес-целей конкретной компании [25].

Для иллюстрации сказанного приведем как пример набор показателей отчетности одного из крупнейших российских предприятий:

- численность персонала;
- структура персонала по образованию, возрасту и стажу;
- движение персонала (принято, выбыло, сменяемость, текучесть);
- трудовая и исполнительская дисциплина (количество случаев нарушений, взысканий, число уволенных);
- аттестация (количество подлежащих аттестации и прошедших ее);
- число прошедших обучение;
- количество резервистов;
- социальные выплаты;
- производительность труда;
- укомплектованность кадрами [26].

Данные показатели были выбраны произвольно начальником службы персонала для составления отчетности по результатам деятельности отдела. Однако с точки зрения владельцев и руководителей компаний такой набор показателей кадровой службы имеет следующие недостатки:

- не обладает управленческой ценностью (не стимулирует к принятию решений);
- не отражает целостной системы управления персоналом — иллюстрирует лишь отдельные ее части;
- не показывает динамику и перспективы (нет сравнения со среднесрочными и долгосрочными целями), не дает представления о развитии компании;
- ничего не говорит о качестве результатов и процессов;
- не связан с бизнес-стратегией предприятия;
- практически не содержит количественных показателей деятельности службы персонала, которые были бы понятны и необходимы руководству и владельцам организации;
- статичен (как правило, не меняется из года в год) [10].

Выбор показателей управления персоналом произвольно или только по функциональным признакам возможен в тех случаях, когда кадровая служба не имеет высокого статуса и не оказывает значительного влияния на эффективность бизнеса. В противном случае следует использовать более глубокие, ориентированные на реализацию кадровой стратегии, способы оценки результативности отдела.

В целом, применять методы бенчмаркинга и оценки службы персонала по функциональным показателям может любая компания, вне зависимости от своего размера и величины оборотов. Что касается метода оценки инвестиций - для его применения требуется финансовая подготовка менеджера по персоналу или наличие планово-экономического отдела [5].

Таким образом, по данным первой главы работы были получены следующие выводы:

1. Кадровая стратегия — это определенное руководством компании приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных

целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива.

2. Объектом кадровой стратегии компании является ее персонал, понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с компанией, выступающей как работодатель, называемых ее персоналом, и обладающих определенными количественными и качественными характеристиками, определяющими их способность к деятельности в интересах компании. Субъектом кадровой стратегии организации является система управления персоналом компании, состоящая из служб управления персоналом структурных самостоятельных подразделений, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

3. Любая компания, которая ориентирована на успешное существование и развитие, планирует свою деятельность не только на ближайший период времени, но и на перспективу. Очень важную роль в этом играет кадровая стратегия компании.

4. Основные черты кадровой стратегии компании следующие:

4.1) она имеет долгосрочный характер (формирование системы мотивации, психологических установок, системы управления персоналом, структуры персонала требует много времени);

4.2) связь со стратегией компании в целом (при изменении стратегии компании необходимо корректировать и кадровую политику: изменить структуру и численность персонала, его квалификацию и навыки, методы и стиль управления).

5. Процесс разработки и реализации кадровой стратегии является непрерывным. Это находит отражение в тесной взаимосвязи с решением стратегических задач компании как на краткосрочный и среднесрочный периоды, так и на длительную перспективу. Такого рода конкретизация кадровой стратегии воплощается в стратегическом плане, где содержатся задачи и конкретные мероприятия по ее выполнению, сроки выполнения,

ответственные лица по каждой отдельно взятой задаче, объем ресурсов необходимых для реализации (финансовых, информационных и др.).

6. При разработке кадровой стратегии компании учитываются следующие факторы: экономический, социальный, политический, правовой и фактор внешней среды.

Разработка осуществляется на основании глубокого постоянного анализа факторов внутренней и внешней среды. По итогам этого анализа может быть представлена общая концепция развития, как персонала, так и компании в целом с соответствии с поставленными задачами.

7. Важными факторами, которые должны учитываться при разработке кадровой стратегии с учетом анализа внешней и внутренней среды компании, влияющими на их изменение, являются сложившийся уровень, являются следующие:

7.1) структура управления коллективом (по профессии, квалификации, категориям, возрасту и т.д.);

7.2) оптимизации численного состава персонала, а также постоянный учет и мониторинг его динамики;

7.3) эффективность затрат на персонал (включают в себя оплату труда, вознаграждения, расходы на обучение и пр.);

7.4) развитие персонала (служебное продвижение, адаптация, обучение);

7.5) меры социальной защиты, социального страхования, гарантий, социально-культурного обеспечения, бытового обеспечения, социальных компенсаций и др.;

7.6) система управления коллективом в целом;

7.7) организационная культура компании (традиции, нормы, правила поведения и пр.).

8. Любые изменения, вносимые в стратегию организации, требуют коррекции в кадровой политике. Следует привести в соответствие с изменениями стратегии численность и структуру персонала, обеспечить

наличие необходимой квалификации и профессиональных навыков, а также пересмотреть стиль и методы управления в целом.

9. При оценке эффективности выбранной кадровой стратегии можно использовать значительный объем показателей, выбор которых зависит от:

9.1) требований и запросов топ-менеджмента и собственников компании;

9.2) размера и объемов деятельности компании;

9.3) статуса, компетенции и возможностей кадровой службы компании в общей иерархической структуре компании;

9.4) способности интерпретации полученных экономических показателей специалистами кадровой службы компании;

9.5) взаимодействия с финансовым отделом компании.

2 Управление персоналом компании на примере ООО Научно производственная компания «ВАБ-70»

2.1 Характеристика деятельности компании

Полное наименование компании — Общество с ограниченной ответственностью Научно-производственная компания «ВАБ-70».

Сокращенное наименование компании — ООО НПК «ВАБ-70».

ОГРН 1137024001399.

ИНН 7024038038.

КПП 702401001.

Дата постановки на учет — 7 ноября 2013 г.

Налоговый орган — Инспекция Федеральной налоговой службы по ЗАТО Северск Томской области.

Уставный капитал — 10 000,00 руб.

Директор организации — Паршин Андрей Валентинович.

Компания ООО НПК «Ваб-70» находится по юридическому адресу 636071, Томская область, город Северск, Лесная улица, 11а строение 7а.

Основной вид деятельности:

25.62 — Обработка металлических изделий механическая.

Дополнительные виды деятельности:

41.20 — Строительство жилых и нежилых зданий.

43.99 — Работы строительные специализированные прочие, не включенные в другие группировки.

46.73 — Торговля оптовая лесоматериалами, строительными материалами и санитарно-техническим оборудованием.

25.11 — Производство строительных металлических конструкций, изделий и их частей.

25.21 — Производство радиаторов и котлов центрального отопления.

25.29 — Производство прочих металлических цистерн, резервуаров и емкостей.

25.30 — Производство паровых котлов, кроме котлов центрального отопления.

25.50 — Ковка, прессование, штамповка и профилирование, изготовление изделий методом порошковой металлургии.

25.61 — Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы.

25.73 — Производство инструмента.

25.91 — Производство металлических бочек и аналогичных емкостей.

25.92 — Производство тары из легких металлов.

25.93 — Производство изделий из проволоки, цепей и пружин.

25.94 — Производство крепежных изделий.

25.99 — Производство прочих готовых металлических изделий, не включенных в другие группировки.

28.11 — Производство двигателей и турбин, кроме авиационных, автомобильных и мотоциклетных двигателей.

28.12 — Производство гидравлического и пневматического силового оборудования.

28.14 — Производство прочих кранов и клапанов.

28.21 — Производство печей, термокамер и печных горелок.

28.22 — Производство подъемно-транспортного оборудования.

28.25 — Производство промышленного холодильного и вентиляционного оборудования.

28.29 — Производство прочих машин и оборудования общего назначения, не включенного в другие группировки.

28.99 — Производство прочих машин и оборудования специального назначения, не включенных в другие группировки.

42.11 — Строительство автомобильных дорог и автомагистралей.

42.99 — Строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки.

- 43.11 — Разборка и снос зданий.
- 43.12.3 — Производство земляных работ.
- 43.29 — Производство прочих строительно-монтажных работ.
- 43.32 — Работы столярные и плотничные.
- 43.33 — Работы по устройству покрытий полов и облицовке стен.
- 43.34 — Производство малярных и стекольных работ
- 43.39 — Производство прочих отделочных и завершающих работ
- 43.91 — Производство кровельных работ.
- 45.3 — Торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.
- 46.12 — Деятельность агентов по оптовой торговле топливом, рудами, металлами и химическими веществами.
- 46.13 — Деятельность агентов по оптовой торговле лесоматериалами и строительными материалами.
- 46.14 — Деятельность агентов по оптовой торговле машинами, промышленным оборудованием, судами и летательными аппаратами.
- 46.15 — Деятельность агентов по оптовой торговле мебелью, бытовыми товарами, скобяными, ножевыми и прочими металлическими изделиями.
- 46.16 — Деятельность агентов по оптовой торговле текстильными изделиями, одеждой, обувью, изделиями из кожи и меха.
- 46.21 — Торговля оптовая зерном, необработанным табаком, семенами и кормами для сельскохозяйственных животных.
- 46.49 — Торговля оптовая прочими бытовыми товарами.
- 46.69 — Торговля оптовая прочими машинами и оборудованием.
- 46.71 — Торговля оптовая твердым, жидким и газообразным топливом и подобными продуктами.
- 46.72 — Торговля оптовая металлами и металлическими рудами.
- 47.30 — Торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах.
- 68.10 — Покупка и продажа собственного недвижимого имущества.

68.10.1 — Подготовка к продаже собственного недвижимого имущества.

68.20 — Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом.

69.20 — Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию.

71.1 — Деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий и предоставление технических консультаций в этих областях.

71.12.5 — Деятельность в области гидрометеорологии и смежных с ней областях, мониторинга состояния окружающей среды, ее загрязнения.

71.12.6 — Деятельность в области технического регулирования, стандартизации, метрологии, аккредитации, каталогизации продукции.

71.20 — Технические испытания, исследования, анализ и сертификация.

72.19 — Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие.

77.39.11 — Аренда и лизинг прочего автомобильного транспорта и оборудования.

77.39.2 — Аренда и лизинг прочих машин и оборудования, не включенных в другие группировки.

81.22 — Деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений прочая.

81.29.9 — Деятельность по чистке и уборке прочая, не включенная в другие группировки.

Учредителями являются 4 физических лица.

ООО НПК «Ваб-70» располагает 1 лицензией.

Номер — АВ СДВ-12-115-2329. Дата лицензии — 5 июля 2016 г. Дата начала действия — 5 июля 2016 г. Дата окончания действия — 5 июля 2021 г. Вид лицензируемой деятельности — Конструирование и изготовление оборудования для ядерных установок, радиационных источников, пунктов хранения ядерных материалов и радиоактивных веществ, хранилищ

радиоактивных отходов. Место действия лицензии — Россия, Томская обл., г. Северск, ул. Лесная, д. 11, корп. А, стр. 7а.

Наименование лицензирующего органа — Межрегиональное территориальное управление по надзору за ядерной и радиационной безопасностью Сибири и Дальнего Востока.

Компания является субъектом Малого и Среднего Предпринимательства, категория: микропредприятие, дата включения в реестр: 1 августа 2016 г.

Компания имеет представительство в городе Томске - Томская область, город Томск, улица Ивановского ба.

Основные финансовые показатели деятельности компании представлены в таблице 8 (Приложение А). Из таблицы 8 видно, что в рассматриваемом периоде произошло увеличение всех показателей финансово-хозяйственной деятельности компании. Улучшение показателей работы компании выразилось в: росте выручки от реализации, увеличении объема выполненных работ, снижении к концу периода суммы прочих расходов, увеличении суммы полученной чистой прибыли. Однако в деятельности компании имеются и отрицательные моменты: рост себестоимости и суммы налоговых платежей.

В целом же при первом рассмотрении результатов деятельности ООО НПП «ВАБ-70» заметна положительная тенденция. Кроме того, растущие показатели выручки и себестоимости выполненных работ говорят о расширении объемов деятельности компании.

Структуру затрат компании рассмотрим в таблице 9 (Приложение А).

Из расчетов видно, что в 2014 – 2016 гг. большую часть затрат составляли материальные затраты. При этом к концу рассматриваемого периода их доля дополнительно увеличилась.

Кроме того, высок удельный вес затрат на оплату труда (вместе со взносами во внебюджетные фонды), доля которых к концу рассматриваемого периода сократилась (что связано с ростом общей суммы себестоимости при невысоких темпах прироста затрат на оплату труда).

Из этого следует, что работы компании можно считать трудо- и материалоемкой.

Анализ эффективности использования основных средств начнем с рассмотрения динамики и структуры основных средств и суммы начисленной амортизации — таблица 10.

Таблица 10 — Динамика и структура основных средств и амортизационных отчислений

Основные средства	Первоначальная стоимость на конец года, тыс. руб.			Износ основных средств на конец года, тыс. руб.			Процент износа на конец года, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2003	2014	2015
Здания	17 998	18 396	18 396	1 720	2202	2 684	9,56	11,97	14,59
Машины и оборудование	1 293	2 841	2 191	325	786	1 169	25,14	27,67	53,35
Производственный и хозяйственный инвентарь	886	562	220	886	562	220	100,0	100,0	100,0
Итого	20 177	21 799	20 807	2 931	3550	4 073	14,53	16,29	19,58

Из расчетов видно, что в течение 2014 – 2016 годов происходило постоянное увеличение первоначальной стоимости основных средств и суммы начисленной амортизации. В структуре основных средств имеются следующие категории основных средств: здания, машины и оборудование, производственных и хозяйственный инвентарь.

Наибольший удельный вес в структуре основных средств фирмы занимают следующие категории: здания, машины и оборудование. Доля производственного и хозяйственного инвентаря в общей стоимости основных средств невелика. В структуре амортизационных отчислений наибольший удельный вес также занимают такие категории основных средств, как здания, машины и оборудование. Уровень начисленной амортизации по зданию в течение рассматриваемого периода постоянной увеличивался — с 9,56 до 14,59 % на начало и конец периода соответственно. Его рост связан с неизменной в 2015 – 2016 годах стоимостью здания.

Уровень начисленной амортизации по машинам и оборудованию в

рассматриваемом периоде также увеличивался — с 25,14 до 53,35 % на начало и конец периода. Его рост связан как с изменением стоимости основных средств (за счет замены части из них).

По последней группе основных средств — производственный и хозяйственный инвентарь – уровень начисленной амортизации в течение всего периода оставался неизменным, и составляет 100,00 %. В целом общий уровень износа по основным средствам ООО НПП «ВАН-70» на конец 2014 года составил 14,53 %, увеличившись на конец 2016 года до 19,58 %.

Анализ эффективности использования основных средств фирмы проведем в таблице 11.

Таблица 11 — Анализ эффективности использования основных средств

Коэффициенты	На конец года			Отклонения	
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015
1	2	3	4	5	6
Коэффициент обновления	0,01	0,10	0,01	0,09	-0,09
Срок обновления, лет	79,81	9,28	79,27	9,28	69,99
Коэффициент выбытия	0,001	0,03	0,06	0,03	0,03
Коэффициент интенсивности обновления	9,62	3,93	0,22	3,93	-3,72
Коэффициент износа	0,15	0,16	0,20	0,02	0,03
Коэффициент годности	0,85	0,84	0,80	-0,02	-0,03
Фондорентабельность, %	55,28	58,64	65,24	3,36	6,60
Фондоотдача основных производственных фондов, руб.	4,80	5,10	6,29	0,31	1,19
Фондоемкость, руб.	0,21	0,20	0,16	-0,01	-0,04

Из расчетов видно, что в течение рассматриваемого периода большая часть показателей, характеризующих эффективность использования основных средств, находится на высоком уровне и имеет положительную динамику.

На значения показателей данной группы оказали влияние: рост выручки от реализации, рост прибыли от реализации, изменение стоимости основных средств, рост сумм начисленной амортизации.

Наибольшие значения коэффициентов поступления и выбытия

зафиксированы по итогам 2015 – 2016 годов, наименьшие — в 2014 году.

Уровень годности основных средств был наивысшим в 2014 году, и наименьшим в 2016 году. Соответственно, уровень износа был ниже в 2014 году и выше в 2016 году.

Показатели фондорентабельности и фондоотдачи в течение всего периода имеют положительную тенденцию к росту. Показатель же фондоемкости, наоборот, в течение всего периода снижался. В целом же ООО НПП «ВАБ-70» эффективно использует имеющиеся у нее основные средства.

2.2 Персонал компании

Характеристику персонала компании начнем с рассмотрения динамики его численности и структуры — таблица 12.

Таблица 12 — Динамика численности и структура персонала компании

Категории персонала	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Администрация	1	1	1	7,14	6,67	6,67
Специалисты	2	3	3	14,29	20,00	20,00
Основные работники	11	11	11	78,57	73,33	73,33
Всего работников	14	15	15	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 12 видно, что в рассматриваемом периоде численность персонала возросла с 14 до 15 человек. Прирост численности персонала произошел в 2015 году. На конец периода численность персонала составляет 15 человек. По критерию численности рассматриваемая компания относится к микропредприятиям.

При рассмотрении структуры персонала (рисунок 6) видно, что в рассматриваемом периоде большую часть персонала компании составляла категория «Основные работники». Так, их доля в общей численности персонала в рассматриваемом периоде превышала 70 %.

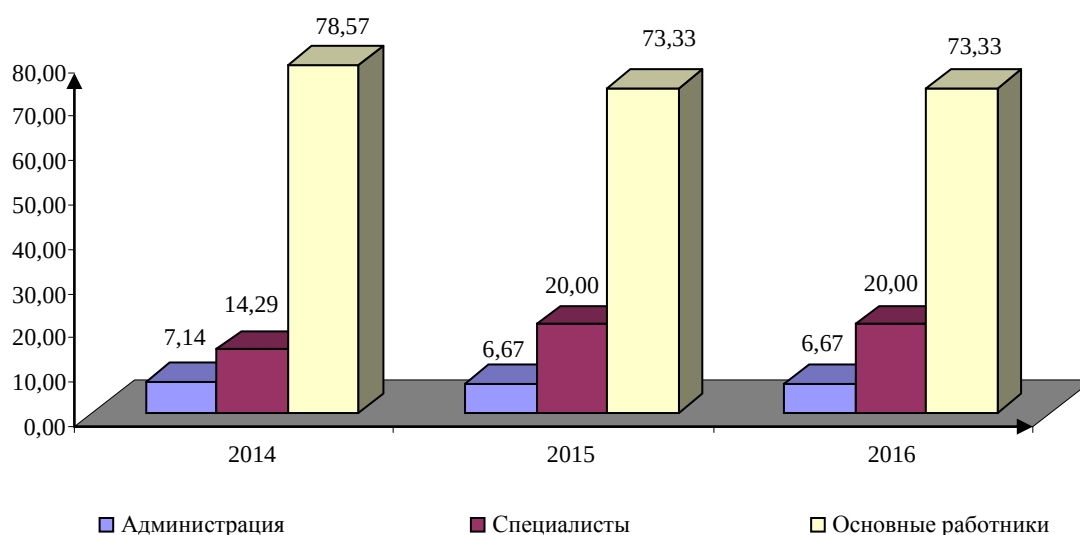


Рисунок 6 — Структура персонала компании по категориям в 2014 – 2016 гг., %

Помимо категории «Основные работники», в структуре персонала в рассматриваемом периоде были также категории «Администрация» и «Специалисты». При этом их доля в общей численности персонала на конец рассматриваемого периода составляла, соответственно 6,67 и 20,0 %.

Далее проанализируем структуру персонала по возрасту, полу, уровню образования.

Таблица 13 — Анализ структуры персонала по возрасту

Возраст	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
до 18 лет	-	-	-	-	-	-
18 - 24 лет	-	-	1	-	-	6,67
25 - 29 лет	3	2	2	21,43	13,33	13,33
30 - 34 года	4	3	2	28,57	20,00	13,33
35 - 40 лет	3	4	4	21,43	26,67	26,67
41 - 44 лет	1	1	1	7,14	6,67	6,67
45 - 49 лет	2	3	4	14,29	20,00	26,67
50 - 54 лет	1	1	1	7,14	6,67	6,67
55 - 59 лет	-	-	-	-	-	-
60 лет и более	-	1	-	-	6,67	-
Всего работников	14	15	15	100,00	100,00	100,00

При проведении анализа структуры персонала компании по возрасту видно, что большая часть работников находится в возрасте 25 – 50 лет (рисунок 7).

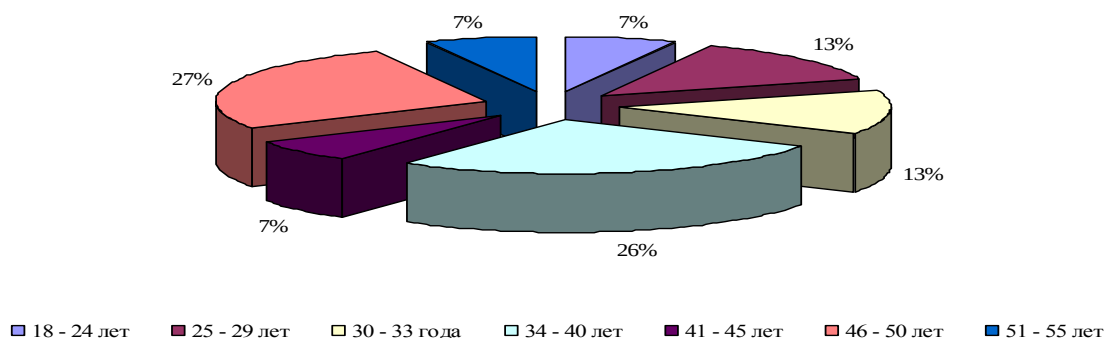


Рисунок 7 — Возрастная структура персонала компании за 2016 год, %

При этом расчет среднего возраста персонала (по средней арифметической взвешенной — таблица 14) показывает, что в рассматриваемом периоде он, незначительно увеличившись к концу 2016 года, не превышает 38 лет.

Таблица 14 — Динамика среднего возраста персонала компании

Год	2014	2015	2016
Численность персонала, чел.	14	15	15
Средний возраст, лет	36,29	39,67	37,93

При проведении анализа структуры персонала по гендерному признаку — таблица 15 видно, что большую часть коллектива составляют мужчины.

Таблица 15 — Анализ структуры персонала по полу

Год	2014	2015	2016
Абсолютные показатели, чел.			
Мужчин	13	14	13
Женщин	1	1	2
Всего работников	14	15	15
Удельный вес, %			
Мужчин	7,14	6,67	13,33
Женщин	92,86	93,33	86,67
Всего работников	100,00	100,00	100,00

При этом к концу рассматриваемого периода произошло снижение доли мужчин в общей численности, и, соответственно, увеличение доли женщин (рисунок 7).

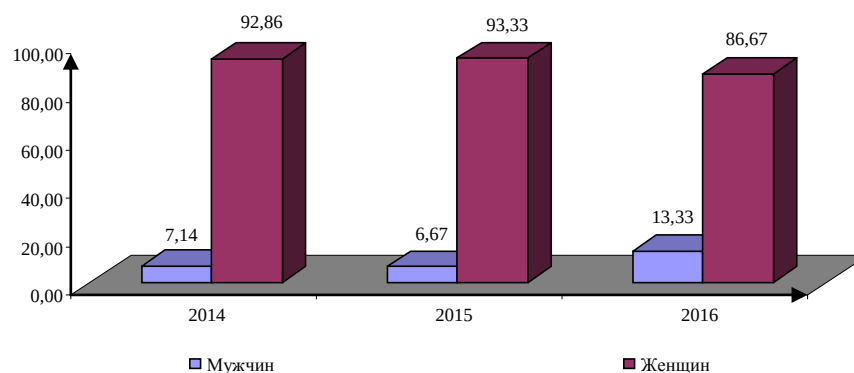


Рисунок 8 — Структура персонала компании по гендерному признаку за 2014 – 2016 гг., %

Анализ структуры персонала компании по уровню образования проведем в таблице 16.

Таблица 16 — Анализ структуры персонала по уровню образования

Уровень образования	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Высшее образование	5	7	8	35,71	46,67	53,33
Среднее профессиональное	4	6	6	28,57	40,00	40,00
Начальное профессиональное	4	2	1	28,57	13,33	6,67
Среднее (полное) общее	1	-	-	7,14	-	-
Неполное среднее	0	-	-	-	-	-
Всего работников	14	15	15	100,00	100,00	100,00

Как видно из таблицы 16 и рисунка 9, в компании нет работников в неполным средним образованием, и всего 1 работник (в 2014 году) имел только общее среднее образование. Рост к концу рассматриваемого периода доли работников со средним специальным и высшим образованием говорит о том, что в рассматриваемой компании работники мотивированы на получение требуемого для работы образования.

Как положительный момент можно отметить тот факт, что на конец 2016 года свыше 50 % работников компании имеют высшее образование.

Далее проведем анализ структуры персонала компании по стажу работы – таблица 17.

Из таблицы 17 видно, что к концу рассматриваемого периода растет доля более опытных работников, и, соответственно, снижается доля менее опытного персонала.

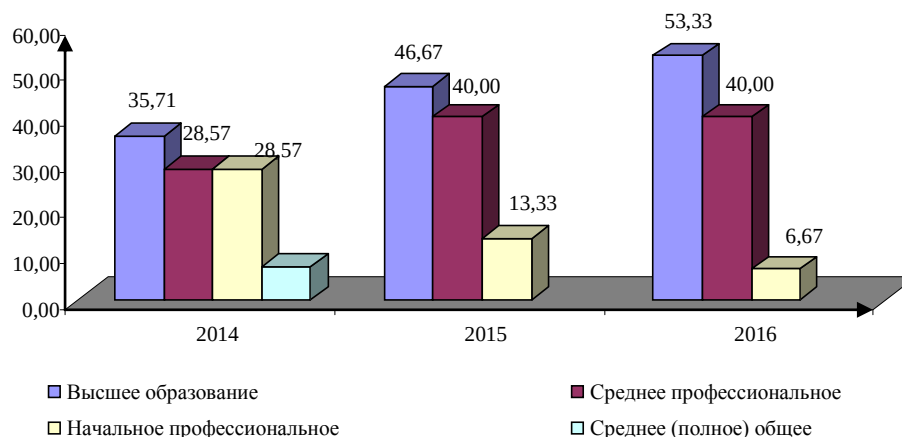


Рисунок 9 — Структура персонала компании по уровню образования за 2014 – 2016 гг., %

В целом, к концу 2016 года доля работников, имеющих стаж работы от 5 лет и выше, превышает 53 %.

Таблица 17 — Анализ структуры персонала по стажу работы

Продолжительность работы / год	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
До 1 года	1	-	-	7,14	-	-
От 1 до 3 лет	2	2	1	14,29	13,33	6,67
От 4 до 5 лет	5	5	6	35,71	33,33	40,00
От 6 до 9 лет	5	6	6	35,71	40,00	40,00
10 лет и более	1	2	2	7,14	13,33	13,33
Всего работников	14	15	15	100,00	100,00	100,00

При подсчете (по средней арифметической взвешенной) среднего стажа работы персонала в компании — таблица 18 видно, что к концу рассматриваемого периода средний стаж увеличился с 5,14 до 5,93 лет.

Таблица 18 — Динамика среднего стажа работы в компании

Год	2014	2015	2016
Численность персонала, чел.	14	15	15
Средний возраст, лет	5,14	5,76	5,93

Это говорит о том, что на работу в компанию стараются брать людей, имеющих опыт работы. Кроме того, трудясь в компании продолжительное время, работники приобретают необходимый стаж и опыт работы.

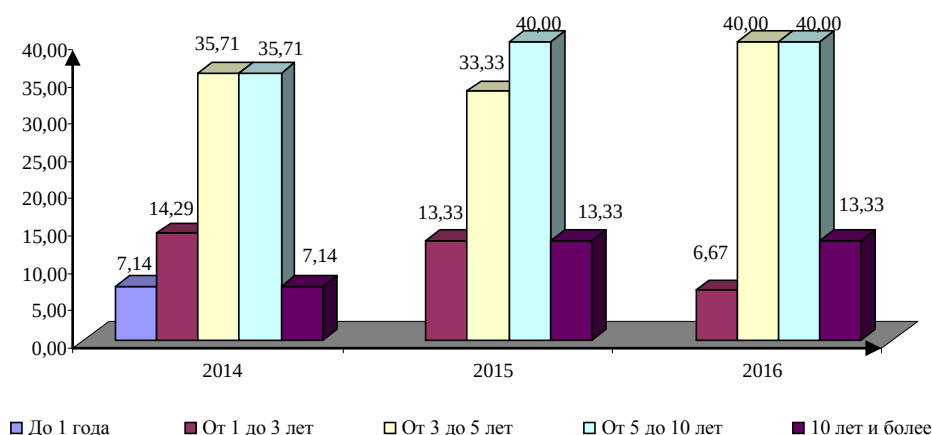


Рисунок 10 — Структура персонала компании по стажу работы за 2014 – 2016 гг., %

Динамику показателей, характеризующих движение и эффективность использования персонала компании, рассмотрим в таблице 19.

Таблица 19 — Динамика показателей движения и эффективности использования персонала компании

Показатель / год	Показатели			Отклонения	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
Численность на начало года, чел.	12	14	15	2	1
Принято, чел.	6	12	8	6	-4
Уволено, чел.	4	11	8	7	-3
в том числе по инициативе администрации, чел.	4	7	6	3	-1
Численность на конец года, чел.	14	15	15	1	-
Абсолютное отклонение, чел.	2	1	-	-1	-1
Среднесписочная численность персонала, чел	13	15	15	2	1
Коэффициент оборота по приему, %	46,15	82,76	53,33	36,60	-29,43
Коэффициент оборота по выбытию, %	30,77	75,86	53,33	45,09	-22,53

Продолжение таблицы 19

Показатель / год	Показатели			Отклонения	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015
Коэффициент текучести, %	30,77	48,28	40,00	17,51	-8,28
Индекс постоянного состава	1,17	1,07	1,00	-0,10	-0,07
Выручка, тыс. руб.	96 790	111 278	130 950	14 488	19 672
Стоимость основных средств, тыс. руб.	23 108	25 349	24 880	2 241	-469
Производительность труда, тыс. руб./чел.	7 445,38	7 674,34	8 730,00	228,96	1055,66
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	1 777,54	1 748,21	1 658,67	-29,33	-89,54
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	10 048	10 948	11 320	900,00	372,00
Средняя заработная плата, тыс. руб.	59,81	60,82	62,89	1,01	2,07

Из таблицы 19 видно, что к концу рассматриваемого периода среднесписочная численность персонала увеличилась с 13 до 15 человек.

При этом по рассматриваемой компании отмечается высокий уровень коэффициента текучести кадров – 30,77 и 40,00 на начало и конец периода соответственно.

При этом как положительный момент можно отметить увеличение производительности труда. При этом также положительным моментом является более высокие темпы роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы. Кроме того, можно отметить высокий уровень оплаты труда по рассматриваемой компании. При этом в рассматриваемом периоде замечен хоть и незначительный, но прирост заработной платы.

Также отрицательным моментом является незначительное снижение уровня фондовооруженности на одного работника к концу рассматриваемого периода.

В целом, несмотря на наличие некоторых отрицательных моментов, можно судить об относительно эффективном управлении кадровыми ресурсами компании.

Далее рассмотрим систему управления персоналом компании.

2.3 Система управления персоналом компании

При рассмотрении системы управления персоналом компании можно видеть, что она не включает в себя все необходимые элементы — таблица 20.

Таблица 20 — Состав системы управления персоналом компании

Элемент системы управления персоналом	Наличие элемента в рассматриваемой компании
Кадровое планирование	Частично
Нормирование труда	Частично
Определение существующей потребности в найме работников	Есть
Набор сотрудников	Есть
Отбор из претендентов на вакантное место	Есть
Последующий найм сотрудников	Есть
Программы адаптации нанятого персонала	Отсутствуют
Обучение персонала	Только самообразование
Программы карьерного роста	Отсутствуют
Мотивация и стимулирование	Частично (только материальные методы)
Контроль за деятельностью персонала	В основном, применяются дисциплинарные наказания

Рассмотрим кратко каждый из перечисленных в таблице 20 элементов системы управления персоналом ООО НПК «ВАБ-70».

Кадровое планирование персонала в компании используется частично. Это связано с тем, что планирование в компании персонала на средне- и долгосрочную перспективу не производится, и ограничивается лишь составлением плана на очередной финансовый год.

Четкой, научно обоснованной системы нормирования труда в рассматриваемой компании также нет. Поэтому плановая численность персонала рассчитывается на краткосрочную перспективу исходя из приблизительных нормативов, которые часто заимствуются (из-за отсутствия собственных разработок) из практики работы компаний, а то и из сети Интернет, занимающихся в иных регионах аналогичным бизнесом (без учета поправок на экономические и нормативно-правовые особенности ведения бизнеса в Томской области и, в особенности, на территории ЗАТО Северск).

Именно таким образом — на основе приблизительных нормативов и без учета долгосрочных перспектив, часто в последней декаде уходящего финансового года проводится определение потребности в найме работников.

Исходя из определенной в конце года потребности в найме работников, производятся процедуры набора, отбора и последующего найма персонала.

При наборе персонала компания использует как внешние, так и внутренние источники. К внутренним источникам относятся — собственные работники, которые предлагают своих родственников и знакомых на образующиеся вакантные места. К достоинствам внутренних источников набора персонала относится тот факт, что предлагаемые на вакантные места кандидаты известны персоналу, и работники компании могут за них поручиться. К недостаткам можно отнести то, что возможны ситуации, когда на вакантное место будет приглашен не высококлассный специалист, который, хоть и является профессионалом в своем деле, но не является знакомым или родственником работников компании, а человек, состоящий в дружеских или родственных связях с работником компании, но обладающий меньшими профессиональным опытом и знаниями.

К внешним источникам найма персонала, к которым наиболее часто прибегает компания, можно отнести: обращение в Центр занятости ЗАТО Северск, поиск кандидатов через кадровые агентства Томска или через находящиеся в открытом доступе резюме из банка вакансий различных порталов, где ищут работу. Кроме того, в практике компании было несколько случаев обращения в ВУЗы городов Северска и Томска с целью приглашения на работу или в качестве оплачиваемого практиканта талантливых студентов. При этом необходимо отметить, что в подавляющем большинстве данный опыт был для компании весьма успешным, и поэтому компания рассматривает для себя данный внешний источник найма как один из наиболее перспективных.

Процесс отбора кандидатов на вакантное место может включать в себя следующие процедуры:

- 1) анкетирование кандидата;

2) собеседование либо с руководителем, либо со специалистом компании;

3) повторное собеседование с руководителем компании.

Обходимо отметить, что не все вакантные места закрываются компанией путем использования всех трех перечисленных выше процедур. Иногда процесс отбора оканчивается на этапе анкетирования, иногда, при приеме кандидата на важное в деятельности компании место, проводятся все три перечисленные выше процедуры отбора.

Процесс найма сотрудника в компанию включает в себя:

1) заполнение всех необходимых анкетных данных и предоставление требуемых документов работнику кадровой службы компании (документы для постановке на учет в качестве работника компании в налоговой инспекции; во внебюджетных фондах: пенсионном, социального страхования, медицинского страхования; в военкомате (если работник является военнообязанным));

2) заключением с работником трудового договора (срочного, или на постоянной основе).

Данные о работнике заносятся в базу кадровика компании, а также в бухгалтерскую базу для начисления заработной платы.

Как видно из таблицы 20, никакие программы по адаптации вновь принятых работников на рабочем месте в рассматриваемой компании не применяются. Точно также, как нет и программ, направленных на профессиональное развитие и повышение квалификации. При этом руководство компании активно поддерживает стремление сотрудников к самообразованию, что, судя по данным таблицы 16, приносит свои положительные результаты.

Точно также, в рассматриваемой компании отсутствуют программы карьерного роста. При этом в перспективе руководство ООО НПК «ВАБ-70» планирует разработку и применение таких программ.

Также, как видно из таблицы 20, в рассматриваемой компании основной акцент в плане мотивации и стимулирования персонала к высокопроизводительному труду сделан на материальной их стороне. В

представлении руководства компании в современном материальном мире для того, чтобы персонал хорошо трудился, достаточно платить высокую заработную плату. С этой целью за качественное и досрочное выполнение поставленных задач специальным приказом по предприятию предусмотрены достаточно высокие премиальные выплаты, что, безусловно, положительно влияет на мотивацию сотрудников.

Однако, известно, что использование незатратных, но при этом достаточно эффективных нематериальных методов стимулирования труда также положительно влияют на производительность труда, и способные, в совокупности с материальными методами дополнительно повышать мотивацию и производительность персонала. Поэтому отсутствие нематериальных методов мотивации и стимулирования можно считать отрицательным моментом в действующей системе управления персоналом.

Также, как видно из таблицы 20, в компании в качестве элемента системы управления персоналом используется контроль. Он, в основном, связан с контролем за соблюдением выполнения трудовой дисциплины работниками компании, и выражается в применении дисциплинарных наказаний к провинившимся работникам.

В целом, как видно из краткой характеристики действующей системы управления персоналом ООО НПК «ВАБ-70», в рассматриваемой компании требуемые элементы целостной системы управления персоналом используются частично. Часть элементов системы управления персоналом не используется вообще, часть из перечисленных элементов используется не в полном объеме.

Таким образом, по данным второй главы работы были получены следующие выводы:

1. ООО НПК «ВАБ-70» действует на рынке ЗАТО Северск и Томской области немногим более 3 лет.
2. По критерию численности компания относится к микропредприятиям, и на конец 2016 года ее численность составляет 15 человек.

3. Большая часть коллектива — мужчины в возрасте от 25 до 50 лет, со средним специальным или высшим образованием и стажем работы в отрасли от 3 до 10 лет.

4. В рассматриваемом периоде численность персонала компании увеличилась на 1 человека. При этом процесс формирования коллектива характеризовался высокими показателями оборота по приему и выбытию, а также высоким уровнем коэффициента текучести кадров.

5. В рассматриваемой компании высокий уровень оплаты труда. Так, на конец 2016 года средняя заработная плата превышает 60 тыс. руб./чел. При этом по итогам 2014 – 2016 гг. Произошло увеличение производительности труда и уровня фондовооруженности персонала. К положительному моменту можно отнести также тот факт, что темпы роста производительности труда значительно выше темпов роста заработной платы.

6. При рассмотрении действующей в компании системы управления персоналом видно, что используются не все требуемые для эффективной и устойчивой работы такой системы элементы. Так, отсутствуют программы обучения, адаптации и карьерного роста, а такие элементы, например, как мотивация, используются односторонне — только материальная сторона. Кадровое планирование осуществляется только на краткосрочную перспективу, при отсутствии разработанных компанией именно под свою деятельность (с учетом особенностей деятельности) нормативов.

7. В целом, исходя из рассмотренной деятельности и системы управления персоналом компании можно сказать, что у ООО НПК «ВАН-70» нет целостной и продуманной кадровой стратегии, увязанной с генеральной стратегией компании, что приводит к снижению эффективности использования имеющихся трудовых ресурсов, и может в перспективе привести к серьезным для компании потерям.

3 Разработка кадровой стратегии ООО Научно производственная компания «ВАБ-70»

3.1 Выявленные проблем действующей системы управления персоналом компании

Как видно из представленных данных, в рассматриваемой компании требуемые элементы целостной системы управления персоналом используются частично. Часть элементов системы управления персоналом:

- 1) не используется вообще;
- 2) часть из перечисленных элементов используется не в полном объеме.

Основной причиной сложившейся ситуации является отсутствие как таковой в компании кадровой стратегии. И это обстоятельство является значительным минусом в деятельности компании, поскольку хоть ООО НПК «ВАБ-70» и является сравнительно молодой компанией, но за более чем три года работы руководство так и не смогло сформировать целостную, увязанную с генеральной стратегией развития компании кадровую стратегию.

При этом отсутствие полноценной кадровой стратегии отрицательно влияет на многие показатели. В качестве иллюстрации сказанного, воспользуемся приведенным в теоретическом разделе работы методом сравнения и оценки эффективности кадровой стратегии — бэнчмаркетингом. Сравним характеристики деятельности ООО НПК «ВАБ-70» с данными компании аналогичной сферы деятельности Красноярского края ООО «Синтез» — таблица 21.

Информационной основой для заполнения таблицы являются данные, предоставленные ООО «Синтез», а также данные по ООО НПК «ВАБ-70» (таблицы 8, 9 и 19).

Из представленных данных видно, что компании имеют одинаковую среднегодовую численность персонала. При этом сравниваемая компания имеет полноценную кадровую стратегию, а также несет затраты на персонал в части

не только начисления заработной платы и взносов во внебюджетные фонды, но и в части обучения персонала.

Таблица 21 — Сравнительный анализ показателей эффективности использования кадровой стратегии ООО НПК «ВАБ-70» и ООО «Синтез»

Показатели	База сравнения	
	ООО НПК «ВАБ-70»	ООО «Синтез»
Наличие полноценной кадровой стратегии	нет	да
Численность персонала, чел.	15	15
Выручка, тыс. руб.	130 950	132 859
Чистая прибыль, тыс. руб.	11 672	28 677
Операционные затраты на 1 работника, руб./мес.	83,31	76,94
Затраты на персонал в общей сумме издержек, %	14,51	17,88
Затраты на обучение 1 работника, тыс. руб./год	нет	48,29
Чистый доход на 1 работника, тыс. руб./чел.	778,13	1 911,80
Производительность труда, тыс. руб./чел.	8 370,00	8 857,27
Средняя заработная плата, тыс. руб./чел.	62,89	58,21

Так, несмотря на свой статус микропредприятия, в год на обучение сотрудника тратится около 50 тыс. руб. Естественно, что обладая незначительными финансовыми ресурсами, но при этом вкладывая затраты в обучение персонала, ООО «Синтез» заинтересовано в том, чтобы обученные сотрудники оставались работать в компании. А мотивировать персонал работать именно в ООО «Синтез» помогают:

- 1) хороший уровень оплаты труда;
- 2) возможность повышать свою квалификацию за счет компании (сотрудники понимают, что компания в них заинтересована);
- 3) ощущение у сотрудников их нужности компании;
- 4) открывающиеся для сотрудников перспективы карьерного роста;
- 5) ощущение у сотрудников стабильности (компания, которая не хочет развиваться и долго существовать на рынке, не станет обучать за свой счет персонал).

В результате, несмотря на то, что уровень оплаты труда у сотрудников ООО «Синтез» ниже, чем у сотрудников ООО НПК «ВАБ-70», показатели по сравниваемому с рассматриваемой компании ООО «Синтез» выше в части

производительности труда, а также значительно выше — в части чистого дохода на 1 работника.

Однако, несмотря на то, что как таковой кадровой стратегии у компании нет, подспудно руководство компании, желая того, или нет, все-таки проводит определенную кадровую политику, которая основывается на определенных стратегических решениях.

Действующую в настоящее время в ООО НПК «ВАБ-70» кадровую стратегию можно охарактеризовать как синтез потребительской и партнерской кадровой стратегии.

На основании приведенных данных, а также основываясь на том, что рассматриваемая компания в данный момент находится на стадии роста (по жизненному циклу компании), можно рекомендовать ООО НПК «ВАБ-70» разработать кадровую стратегию партнерского типа.

При этом разрабатываемая кадровая стратегия должна быть разбита на два периода — среднесрочный и долгосрочный — таблица 22.

Таблица 22 — Основные черты предлагаемой кадровой стратегии в зависимости от жизненного цикла компании

Стадии жизненного цикла компании	Основные черты предлагаемой кадровой стратегии
Переход от стадии становления к стадии роста	Гибкие рабочие модели Привлечение приверженных и высокомотивированных работников Конкурентная оплата труда Снижение заформализованности системы управления персоналом Создание механизмов адаптации, развития и обучения персонала Создание системы карьерного роста
Стадия роста	Использование прогрессивных методов подбора, отбора и найма персонала Совершенствование механизмов адаптации, развития и обучения персонала Модернизация действующей системы карьерного роста Фокусирование на достижении высокой степени лояльности и приверженности персонала Развитие и поддержание стабильных трудовых отношений
Переход от стадии роста к стадии спада	Особое внимание уделять стоимости рабочей силы и производительности труда Снижение уровня напряженности между сотрудниками

Как видно из представленных данных, среднесрочный период должен охватывать ту стадию, на которой в настоящее время и находится компания, а именно, стадию перехода от становления к развитию. Предлагаемая кадровая стратегия должна действовать от 2 до 3 лет.

Дальше последует стадия роста компании, которая продлится от 3 до 5 лет, и потребует соответствующих корректив в предлагаемую кадровую стратегию.

После стадии роста, как для любой компании, для ООО НПК «ВАН-70» наступит стадия спада, что также потребует внесения корректировок в предлагаемую к применению кадровую стратегию. Планируется, что наступление данной стадии жизненного цикла компании наступит через 10 – 15 лет с момента принятия предлагаемой кадровой стратегии.

3.2 Предлагаемая кадровая стратегия компании

Принципиальная схема работы предлагаемой к применению кадровой стратегии представлена на рисунке 11.

Как видно из представленной схемы, кадровая стратегия предприятия должна быть разбита на следующие блоки:

1) блок планирования численности персонала компании. В свою очередь, планирование численности работников должно базироваться на разработанных применительно для рассматриваемого предприятия нормативов выполняемых работ;

2) блок подбора, отбора и найма персонала;

3) блок адаптации принятого на работу персонала;

4) блок профессионального обучения и развития персонала;

5) блок мотивации и контроля деятельности персонала;

6) блок карьерного роста.

Каждый из перечисленных блоков (по сути, направлений кадровой политики компании) должен поддерживаться определенными практическими

действиями, что, в свою очередь, требует формирования операционных подсистем по каждому блоку.

Кроме того, предлагаемая кадровая стратегия должна иметь информационное, финансовое, нормативно-правовое и методологическое подкрепление (обоснование).



Рисунок 11 — Принципиальная схема предлагаемой кадровой стратегии

Кроме того, реализация предлагаемой кадровой стратегии потребует выполнения следующих действий:

- 1) организация отношений и связей с рынком труда и внутрифирменными трудовыми ресурсами;
- 2) выбор и реализация стиля управления персоналом;
- 3) стандартизация рабочих мест и условий труда;

4) разработка в рамках программ мотивации критериев признания личных успехов в труде;

5) выбор и применение оптимальной системы оплаты труда для каждой категории работников;

6) разработка коммуникационной политики.

Рассмотрим каждый блок предлагаемой кадровой стратегии подробнее.

Блок «Планирование численности персонала».

В рамках данного блока стратегия предусматривает:

1) изучение нормативов планирования численности персонала по опыту успешных компаний отрасли (отечественный и зарубежный опыт);

2) корректировка известных нормативов под особенности деятельности компании на рынке Томской области и утверждение их на уровне компании;

3) пробные испытания нормативов в среднесрочной перспективе;

4) мониторинг использования нормативов и выявление возможных расхождений;

5) корректировка (при необходимости) установленных нормативов.

Блок «Политика подбора, отбора и найма» - сравнение используемых в настоящее время стратегии и предлагаемой к применению стратегии представлено в таблице 23.

Таблица 23 — Сравнение положений используемой в настоящее время стратегии и предлагаемой к применению стратегии

Действующая стратегия	Предлагаемая к применению стратегия
Воспитывать таланты внутри компании	Внедрять таланты со стороны на всех уровнях
Нанимать тогда, когда освобождаются должности	Постоянно вести «охоту» за высококлассными специалистами
Пользоваться несколькими традиционными ресурсами	Пользоваться разными источниками поиска талантов
Давать объявления для ищущих работу	Находить средства связаться с кандидатами, которые пассивно ищут работу
Определить диапазон вознаграждения, и не выходить за его рамки	Нарушать правила вознаграждения (чтобы завоевать нужных кандидатов)
Главное при найме – отбор кандидатов	Главное при найме – и отобрать кандидатов и убедить их
Нанимать по необходимости, без планирования	Разработать правила привлечения для каждого типа талантливых кандидатов

Блок «Политика адаптации персонала».

Основной принцип данного блока стратегии должен звучать следующим образом: «быстро влился и приносит результат».

Компания должна оказать поддержку каждому новому сотруднику, в противном случае она получит нелояльного, неуверенного специалиста. Он почувствует себя некомфортно, будет уверен, что его обманули. Последствия этого могут отразиться на эффективности работы, повысить текучесть персонала, следовательно, и расходы компании.

Один из важных моментов в адаптации сотрудников — такой подход к информированию о должности и особенностях компании, который максимально соответствует ее предложению. Это связано с тем, что несовпадение ожиданий и реальности приведет к провалу.

Новичок должен знать заранее в общих чертах, что ему предстоит делать, чем занимается организация, сколько он может заработать на этой должности, есть ли у него перспективы роста, кто его руководитель. Приукрашивание действительности в объявлении о работе закладывает серьезные проблемы на будущее.

Вторая особенность предлагаемой стратегии по данному блоку — это его плановость. Период адаптации должен быть определен максимально четко. Сотрудник должен знать, что ему следует делать в первые дни, недели, месяц работы, какие задачи перед ним стоят на испытательном сроке. Каждый рабочий час должен быть расписан. Из-за неопределенности сотрудник может почувствовать неуверенность и невостребованность, а стресс усилит воздействие этой эмоции.

Уже в первые недели и месяцы работы новый сотрудник показывает свои профессиональные и личностные качества. По ним можно судить, насколько было адекватно его назначение и каковы его перспективы роста в компании. Но поначалу, пока ресурсы новичка еще не стали очевидными, ему можно описать несколько реальных перспектив в компании, например, что в

будущем он может стать во главе направления, получить прибавку, взяв на себя новый проект и так далее.

Перспективы должны быть общими, но соответствующими действительным возможностям. Если сотрудник покажет себя достойно, его развитие определит выбор интересных ему направлений.

Эффективность адаптации зависит от следующих факторов: личностных (характерологических особенностей работника); профессиональных (стаж, квалификация работника); психологических (ожидания и восприятие своего места работником); социальных (отношения и правила в коллективе работников); экономических (материальная мотивация, соцпакет).

При оценке эффективности адаптации необходимо получать следующую информацию — таблица 24.

Таблица 24 — Действия при возникновении различных ситуаций, связанных с адаптацией персонала компании

№	Описание ситуации	Какие меры предпринимать
1	Увольнение персонала на испытательном сроке	На испытательном сроке новый сотрудник испытывает максимальный стресс. Нужно учитывать процентное соотношение персонала, который за определенный период (квартал, год, три года и так далее) уволился по собственному желанию или по соглашению сторон в течение испытательного срока. Разрабатывать гибкие методы адаптации, раздаточные материалы, корпоративный портал, систему наставничества, кураторство и пр.
2	Увольнение сотрудников в первый год работы	Среднесрочная адаптация на этапе приспособления меньше зависит от внутреннего напряжения сотрудника, так как обычно на этом этапе стресс от смены условий снижается. Неудачи чаще связаны с несоответствием ценностей и целей предприятия, внутреннее отторжение асоциальных ценностей компании, непонимание их. Другие причины кроются в системе передачи знаний в компании, системе оценки качества выполнения работ, коллективе, типе управления и личности руководителя. Комплексный анализ и построение различных HR-систем в компании в зависимости от потребностей
3	Увольнение работников в течение трех лет после трудоустройства	Увольнение сотрудника в этот период чаще всего говорит о скрытых проблемах роста в компании. Могут отсутствовать перспективы карьерного развития, материального повышения, новые проекты. Разработать систему развития персонала, запустить проектные отделы, систему KPI, внедрить систему ротации персонала и другие
4	Срок принятия корпоративной культуры	Корпоративная культура – вербальный, невербальный и поведенческая атмосфера в компании. Развивать и популяризировать корпоративную культуру, которая имеет в своей основе социально ориентированные ценности

Продолжение таблицы 24

№	Описание ситуации	Какие меры предпринимать
5	Срок полного освоения трудовой функции	В компании должна функционировать эффективная система обучения. В небольшой организации, где рабочие места не требуют знаний особенностей профессиональной сферы, с профессиональной адаптацией может справиться непосредственный руководитель сотрудника, рабочий коллектив. В более сложных случаях потребуется развитие системы знаний, обучения сотрудников с отрывом и без отрыва от производства, система наставничества и другие подобные проекты
6	Срок полного освоения трудовой функции	В идеале освоение трудовой функции должно занимать время в пределах испытательного срока. Исключение могут составлять руководящие должности и профессии и рабочие места, квалификацию на которых не обеспечивают учебные заведения. В компании должна функционировать эффективная система обучения
7	Срок объединения с коллективом	Дружеская, продуктивная атмосфера взаимопомощи способствует продуктивной работе и развитию всего коллектива. На общение в коллективе оказывают влияние активные действия: проведение тренингов, развитие руководителей, корпоративные мероприятия и другие. Кроме того, сама корпоративная культура может способствовать тому, что сотрудники будут общаться открыто, помогать друг другу
8	Срок установления рабочего контакта с руководителем	Работник заинтересован лично в установлении контакта с руководителем. При этом важную роль играет правильный подбор сотрудника с учетом его психотипа и психотипа непосредственного руководителя, их продуктивного сочетания. Развитие у руководителей навыков общения, взаимодействия и управления. Повышение мотивации руководителей к налаживанию общения с сотрудниками (например, выполнение одного из показателей КРІ зависит от стажа работы подчиненных). Могут измеряться и другие показатели. Также полезно проводить опросы с целью выявления удовлетворенности, лояльности компании, сравнивать уровень новых сотрудников со старыми

Блоки «Политика обучения и развития персонала» и «Политика карьерного роста и кадрового потенциала».

В рамках выполнения данных блоков стратегии целесообразно всех работников компании разделить на следующие 5 категорий:

1) категория «А» — ключевые сотрудники, потеря которых может существенно отразиться на компании, и укрепит конкурентов. Они – идеологи системы, носители корпоративной информации;

2) категория «В» — профессиональные сотрудники, опытные специалисты, хорошо ориентирующиеся в своей области и принципах работы компании;

3) категория «С» — профильные специалисты, обеспечивающие текущую деятельность подразделений компании. Они «рабочие руки», но не являются уникальными специалистами, заменимы;

4) категория «D» — сотрудники, проработавшие в компании менее полугода, их квалификацию и профессиональный уровень невозможно оценить в силу небольшого стажа работы в компании;

5) категория «Е» — беременные сотрудницы, а также сотрудницы по уходу за ребенком до 3 лет (при их наличии в компании).

В рамках реализации данных блоков кадровой стратегии предполагается реализация следующих направлений — таблица 26.

Таблица 26 — Реализация программы карьерного роста и сохранения кадрового потенциала

Направления деятельности	Меры по реализации
Сохранение кадрового потенциала	Определение особой категории работников, удержание которых имеет ключевое значение для компании Разработка и внедрение комплекса мероприятий по омоложению персонала, в особенности инженерно-технического персонала
Восполнение кадрового потенциала	Усиление сотрудничества в томскими ВУЗами и учреждениями среднего специального образования, в том числе по целевой подготовке специалистов
Развитие кадрового потенциала	Совершенствование системы мотивации Усиление работы с кадровым резервом Усиление работы по психофизиологическому обеспечению безопасности трудовой деятельности персонала Разделение сотрудников на категории

«Политика мотивации и контроля».

Реализация стратегии по данному блоку должна опираться на следующие факторы — таблица 27.

Таблица 27 — Факторы мотивации в рамках предлагаемой стратегии

Фактор мотивации	Управленческое решение в рамках кадровой стратегии
Коммуникация и вовлеченность	Повышение уровня обратной связи Участие в работника обсуждение профессиональных проблем на более высоком уровне
Обучение и развитие	Индивидуальный план развития Стажировка на других предприятиях, оплачиваемая компанией Долгосрочные программы целевого обучения

Продолжение таблицы 27

Фактор мотивации	Управленческое решение в рамках кадровой стратегии
Интересная и значимая работа	Участие в проектах Внесение рационализаторских предложений
Нематериальные методы мотивации	Проведение конкурсов по типу «Работник месяца» Вынесение публичной благодарности со стороны руководства Назначение наставником (с оплатой за наставничество)

Как видно из описания предлагаемой к реализации кадровой стратегии, все блоки тесно увязаны между собой. При этом полностью эффективной предлагаемая стратегия может быть лишь при реализации всех перечисленных блоков, а также при долгосрочном планировании мероприятий по каждому из направлений кадровой стратегии (с учетом корректировок на текущие показатели деятельности компании).

3.3 Оценка эффективности предлагаемой кадровой стратегии

При применении компанией предлагаемой кадровой стратегии состояние системы управления персоналом будет иметь следующий вид — таблица 28.

Таблица 28 — Состав системы управления персоналом компании

Элемент системы управления персоналом	Наличие элемента в рассматриваемой компании
Кадровое планирование	Есть
Нормирование труда	Есть
Определение существующей потребности в найме работников	Есть
Набор сотрудников	Есть
Отбор из претендентов на вакантное место	Есть
Последующий найм сотрудников	Есть
Программы адаптации нанятого персонала	Есть
Обучение персонала	Есть
Программы карьерного роста	Есть
Мотивация и стимулирование	Есть
Контроль за деятельностью персонала	Есть

Как видно из таблицы 28, применение предлагаемой кадровой стратегии позволит задействовать в процессе управления персоналом все системы.

При этом выполнение предлагаемой кадровой стратегии потребует от компании определенных затрат, связанных с получением консультационных услуг, а также с разработкой пакета необходимой документации — таблица 29.

Таблица 29 — Смета затрат на внедрение предлагаемой кадровой стратегии

Направление затрат	Сумма, тыс. руб.
Получение консалтинговых услуг по вопросам реализации кадровой стратегии	50
Разработка положения о мотивации персонала и сопроводительной документации к нему	20
Разработка положения об адаптации персонала и сопроводительной документации к нему	30
Разработка положения о профессиональном и карьерном развитии персонала и сопроводительной документации к нему	25
Разработка программного продукта для кадровой службы	75
Итого затрат	200

Как видно из таблицы 29, общая сумма затрат на реализацию предлагаемой кадровой стратегии составит 200 тыс. руб. в данную сумму входит разработка трех положений и сопроводительной документации к ним (унифицированных бланков анкет и отчетов как для самого сотрудника, так и для его наставника) по трем важным составляющим стратегии — мотивации, адаптации, профессиональному и карьерному развитию.

Кроме разработки необходимых положений и документации к ним, потребуется получение консультационных услуг. Также, с целью автоматизации контроля за реализуемой стратегией, а также мгновенного получения достоверных данных по всем вопросам кадрового менеджмента предлагается заказать разработку специального программного продукта, который позволит быстро получать отчеты по всем кадровым вопросам, выводит на печать как пустые, так и заполненные бланки и анкеты.

Прогнозируется, что применение уже с 1 июля 2017 года предлагаемой кадровой стратегии позволит получить следующие положительные результаты — таблица 30. Как видно из представленных расчетов, применение предлагаемой к реализации кадровой стратегии уже в краткосрочной

перспективе позволит улучшить как показатели использования имеющихся у компании трудовых ресурсов, так и финансовые показатели в частности.

Таблица 30 — Ожидаемые прогнозные показатели при реализации предлагаемой кадровой стратегии

Показатель / год	2016 (факт)	2017 (прогноз)	Отклонение абсол.	Отклонение %
Численность на начало года, чел.	15	15	-	-
Принято, чел.	8	1	-7	-87,50
Уволено, чел.	8	1	-7	-87,50
в том числе по инициативе администрации, чел.	6	1	-5	-83,33
Численность на конец года, чел.	15	15	-	-
Среднесписочная численность персонала, чел	15	15	-	-
Коэффициент оборота по приему, %	53,33	6,67	-46,67	-87,50
Коэффициент оборота по выбытию, %	53,33	6,67	-46,67	-87,50
Коэффициент текучести, %	40,00	6,67	-33,33	-83,33
Индекс постоянного состава	1,00	1,00	-	-
Выручка, тыс. руб.	130950,00	144 045,00	13 095,00	10,00
Стоимость основных средств, тыс. руб.	24 880,00	25 000,00	120,00	0,48
Производительность труда, тыс. руб./чел.	8 730,00	9 603,00	873,00	10,00
Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	1 658,67	1 666,67	8,00	0,48
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	11 320,00	11 886,00	566,00	5,00
Средняя заработная плата, тыс. руб.	62,89	66,03	3,14	5,00
Чистая прибыль, тыс. руб.	11 672,00	12 839,00	1 167,00	10,00
Затраты на персонал в общей сумме издержек, %	14,51	13,86	-0,65	-4,48
Чистый доход на 1 работника, руб.	778,13	855,93	77,80	10,00
Инвестиции в обучение персонала, тыс. руб.	-	10,50	10,50	-
Стоимость подбора персонала	17,87	12,05	-5,82	-32,57
Время закрытия вакансии по категориям, мес.	2,50	1,00	-1,50	-60,00
ФОТ в обороте компании, %	8,64	8,25	-0,39	-4,55

Так, произойдет:

- 1) увеличение значений показателей производительности труда, а также чистого дохода на 1 работника;
- 2) дополнительно увеличится средний размер оплаты труда;
- 3) повысится выручка от реализации и чистая прибыль;
- 4) повысится значение показателя фондовооруженности;
- 5) сократится (несмотря на рост в абсолютном выражении) доля затрат на персонал в общей сумме выручки;
- 6) сократится время заполнения вакансий и сумма расходов компании на подбор и найм новых работников.

Кроме того, улучшатся следующие показатели деятельности кадровой службы компании — таблица 31.

Таблица 31 — Показателей деятельности кадровой службы при реализации предлагаемой кадровой стратегии

Функции	Показатели	Ожидаемый результат
Управление затратами на персонал	- общий лимит расходов на персонал и бюджеты постатейно; - затраты на наем персонала	Рассчитаны при использовании программного продукта
Мотивация	- число нарушений трудовой дисциплины; - размер минимального совокупного дохода работника (в отношении к прожиточному минимуму, потребительской корзине, средней заработной плате по региону); - интегральный показатель удовлетворенности персонала трудом; - интегральный показатель лояльности; - уровень знаний о компании	Сократится Увеличится Возрастет Возрастет Возрастет
Подбор и обучение	- процент вакансий, заполненных из числа сотрудников компании; - средний срок заполнения вакансий; - наличие профилей компетенции по должности; - наличие корпоративной модели компетенций	Увеличится Сократится Есть Есть
Оценка персонала	- наличие положений по оценке и его исполнение; - критерии оценки топ-менеджеров	Есть Есть
Развитие персонала	- наличие и исполнение программы развития персонала	Есть
Кадровый резерв	- процент уволившихся сотрудников из числа кадрового резерва; - процент участия резервистов в программах развития персонала	Сократится Возрастет

Таким образом, по данным третьей главы работы были получены следующие выводы:

1. В рассматриваемой компании требуемые элементы целостной системы управления персоналом используются частично. Часть элементов системы управления персоналом: 1) не используется вообще; 2) используется не в полном объеме.

2. Действующую в настоящее время в ООО НПК «ВАН-70» кадровую стратегию можно охарактеризовать как синтез потребительской и партнерской кадровой стратегии.

3. Можно рекомендовать ООО НПК «ВАН-70» разработать кадровую стратегию партнерского типа. При этом разрабатываемая кадровая стратегия должна быть разбита на два периода — среднесрочный и долгосрочный.

4. Предлагаемая к реализации кадровая стратегия должна быть разбита на следующие блоки:

- 4.1) блок планирования численности персонала компании;
- 4.2) блок подбора, отбора и найма персонала;
- 4.3) блок адаптации принятого на работу персонала;
- 4.4) блок профессионального обучения и развития персонала;
- 4.5) блок мотивации и контроля деятельности персонала;
- 4.6) блок карьерного роста.

Каждый из перечисленных блоков (по сути, направлений кадровой политики компании) должен поддерживаться определенными практическими действиями, что, в свою очередь, требует формирования операционных подсистем по каждому блоку. Кроме того, предлагаемая кадровая стратегия должна иметь информационное, финансовое, нормативно-правовое и методологическое подкрепление (обоснование).

5. При этом выполнение предлагаемой кадровой стратегии потребует от компании определенных затрат, связанных с получением консультационных услуг, а также с разработкой пакета необходимой документации — в сумме 200 тыс. руб.

6. Прогнозируется, что применение предлагаемой кадровой стратегии позволит получить следующие положительные результаты:

1) увеличение значений показателей производительности труда, а также чистого дохода на 1 работника;

2) дополнительно увеличится средний размер оплаты труда;

3) повысится выручка от реализации и чистая прибыль;

4) повысится значение показателя фондовооруженности;

5) сократится (несмотря на рост в абсолютном выражении) доля затрат на персонал в общей сумме выручки;

6) сократится время заполнения вакансий и сумма расходов компании на подбор и найм новых работников.

Задание для раздела «Социальная ответственность»

Студенту

Группа	ФИО
3-3А2Б1	Кононова Анастасия Олеговна

Институт	Электронного обучения	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Бакалавр	Направление/специальность	Производственный менеджмент

Исходные данные к разделу» Социальная ответственность»	
<i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)	1. Рабочее место руководителя кадровой службы ООО НПП «ВАБ». Вредные производственные факторы: шумы, электромагнитные поля, ионизирующие излучения. Негативное воздействие на окружающую среду отсутствует. Возможность возникновения чрезвычайных ситуаций — минимальна. Исходные данные для составления раздела: 1. Данные, предоставленные компанией 2. Данные отчета по преддипломной практике.
<i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i>	1. Трудовой кодекс РФ. 2. Положение по персоналу компании. 3. Внутренняя отчетность ООО НПП «ВАБ»
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.	1. Какие цели ставит перед собой компания при проведении политики социальной ответственности? 2. Кто является прямыми и косвенными стейкхолдерами политики социальной ответственности компании? 3. Характеристика социальных программ компании. 4. За счет каких средств проводятся социальные программы компании? 5. Каковы эффективность и перспективы развития политики социальной ответственности компании?
<i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	1. Какие социальные блага получают прямые и косвенные стейкхолдеры политики социальной ответственности компании? 2. Каковы элементы и ожидаемые результаты политики социальной ответственности компании? 3. Примеры программ социальной ответственности компании.
<i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i>	1. Программы в рамках политики социальной

- анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	ответственности компании за 2014 – 2016 гг. 2. Предлагаемые программы в рамках политики социальной ответственности на 2017 – 2019 гг. 3. Предложения по совершенствованию программ социальной ответственности компании.
Перечень графического материала:	Рисунок 12 — Динамика затрат на различные программы политики социальной ответственности компании за 2014 – 2016 гг. Рисунок 13 — Динамика затрат на различные программы политики социальной ответственности компании за 2017 – 2019 гг. Рисунок 14 — Динамика затрат на различные программы политики социальной ответственности компании за 2014 – 2019 гг.
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	**0*.2017
---	------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Феденкова Анна Сергеевна	к.т.н.		**0*.2017

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3А2Б1	Кононова Анастасия Олеговна		**0*.2017

4 Социальная ответственность компании

Миссия компании декларируется как:

«Работаем во благо нашего коллектива и наших заказчиков!».

В соответствии с данной миссией, компания, у которой в настоящее время политика социальной ответственности слабо развита, видит стейкхолдерами такой политики следующих юридических и физических лиц — таблица 31.

Таблица 31 — Стейкхолдеры программ социальной ответственности ООО НПП «ВАБ-70»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Работники компании	Потребители работ и услуг компании Экологические организации Люди, попавшие в трудную жизненную ситуацию

Как видно из таблицы 31, к прямым стейкхолдерам политики социальной ответственности компании относится ее персонал.

Это связано с тем, что из средств чистой прибыли компания:

- 1) оплачивает своим работникам культурно-массовые мероприятия;
- 2) посещение лечебно-профилактических учреждений и санаториев;
- 3) посещение бассейна и тренажерных залов.

Кроме того, значительная часть средств компании тратится на природоохранные мероприятия (что, впрочем, напрямую связано со спецификой деятельности компании), поэтому к косвенным выгодоприобретателям от проводимой компанией политики социальной ответственности можно отнести экологические организации.

Кроме того, к еще одной группе косвенных стейкхолдеров компании от проводимой ей политики социальной ответственности необходимо отнести людей, попавших в трудную жизненную ситуацию, которым компания оказывает целевую моральную и материальную поддержку. В эту группу стейкхолдеров входят:

- 1) ветераны всех войн, которые вели СССР и РФ за последние 70 лет;

2) одинокие пенсионеры и инвалиды;

3) матери (разведенные и вдовы), которые по воли судьбы остались одни с детьми на руках.

Необходимо отметить, что политика социальной ответственности проводится компанией на основе утверждаемых на каждый финансовый год:

1) программы мероприятий в сфере политики социальной ответственности;

2) сметы затрат на проведение утвержденных программ.

В качестве примера приведем программу мероприятий и смету затрат на политику социальной ответственности компании на 2014 - 2016 года — таблицы 32 – 33.

Таблица 32 — Программы компании в сфере политики социальной ответственности на 2014 - 2016 года

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Лечение работников	Социальные инвестиции	Работники компании	Ежегодно. Календарное время – с 1 января по 31 декабря включительно	Оздоровление работников
Культурный досуг работников	Социальные инвестиции			Культурный досуг работников
Спорт для работников	Социальные инвестиции			Оздоровление работников
Природоохранная деятельность	Социальные инвестиции	Экологические организации		Сохранение природы Томской области
Помощь ветеранам	Социальные инвестиции Проявление активной гражданской позиции работниками компании	Ветераны		Оказание помощи наименее защищенным социальным слоям населения общества
Помощь инвалидам		Инвалиды		
Помощь лицам в трудной жизненной ситуации		Одинокие матери с детьми		

Как видно, при проведении своих программ компания:

1) производит социальные инвестиции;

2) стимулирует проявление собственным персоналом активной гражданской позиции.

Таблица 33 — Расходы ООО НПП «ВАН-70» на выполнение программ социальной ответственности в 2014 - 2016 гг., тыс. руб.

Программы политики социальной ответственности	Год		
	2014	2015	2016
Лечение работников	60	75	90
Культурный досуг работников	30	38	45
Спорт для работников	90	105	120
Природоохранная деятельность	506	450	500
Помощь ветеранам	120	180	240
Помощь инвалидам	120	180	240
Помощь лицам в трудной жизненной ситуации	120	180	240
Итого	1 046	1 208	1 475

Как видно из представленных в таблице 33 и рисунка 12 данных, ежегодно в течение 2014 – 2016 гг. общая сумма расходов на выполнение программ политики социальной ответственности увеличивалась.

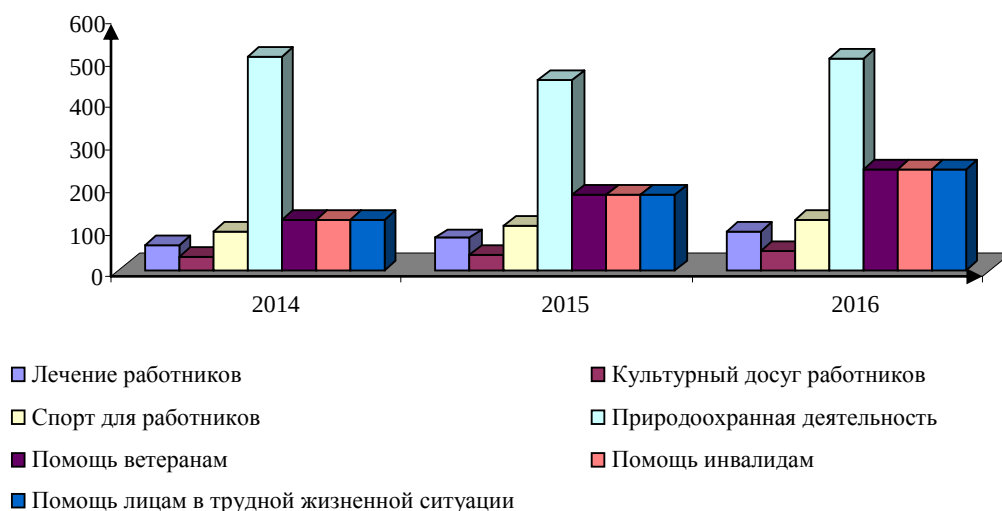


Рисунок 12 — Динамика затрат на различные программы политики социальной ответственности компании за 2014 – 2016 гг., тыс. руб.

Наибольшая сумма затрат – по природоохранным мероприятиям.

Следующие по финансовой значимости направления расходования — по программам, направленным на социально незащищенные слои населения. Так,

ежемесячно на каждую из трех программ, проводимую для данной категории стейкхолдеров в 2014 году компания тратила по 10 тыс. руб.; в 2015 году — по 15 тыс. руб., в 2016 году — по 20 тыс. руб.

Наименее затратное для компании направление — прямые стейкхолдеры.

Необходимо отметить, то такое важное направление политики социальной ответственности в отношении прямых стейкхолдеров, как обучение персонала до 2017 года в компании не применялось.

Начиная с июля 2017 года в рамках новой кадровой стратегии данное направление появилось в списке проводимых социальных программ — таблица 34.

Таблица 34 — Программы компании в сфере политики социальной ответственности на 2017 год

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Обучение и повышение квалификации работников	Социальные инвестиции	Работники компании	Ежегодно. Календарное время – с 1 января по 31 декабря включительно	Рост уровня профессиональной подготовленности работников
Лечение работников	Социальные инвестиции	Работники компании		Оздоровление работников
Культурный досуг работников	Социальные инвестиции			Культурный досуг работников
Спорт для работников	Социальные инвестиции			Оздоровление работников
Природоохранная деятельность	Социальные инвестиции	Экологические организации		Сохранение природы Томской области
Помощь ветеранам	Социальные инвестиции Проявление активной гражданской позиции работниками компании	Ветераны		Оказание помощи наименее защищенным социальным слоям населения общества
Помощь инвалидам		Инвалиды		
Помощь лицам в трудной жизненной ситуации		Одинокие матери с детьми		

С учетом введения в перечень проводимых компанией программ социальной ответственности новой программы, сумма расходов на 2017 – 2019 года изменится — таблица 35.

Таблица 35 — Расходы ООО НПП «ВАБ-70» на выполнение программ социальной ответственности в 2017 — 2019 гг., тыс. руб.

Программы политики социальной ответственности	Год		
	2017	2018	2019
Обучение работников	200	250	300
Лечение работников	90	100	110
Культурный досуг работников	50	60	70
Спорт для работников	150	150	150
Природоохранная деятельность	500	500	500
Помощь ветеранам	240	252	300
Помощь инвалидам	240	252	300
Помощь лицам в трудной жизненной ситуации	240	252	300
Итого	1 510	1 566	1 730

Как видно из таблицы 35 и рисунка 13, на период 2017 – 2019 гг. запланировано не только увеличение количества реализуемых программ, но и увеличение сумм их финансирования.

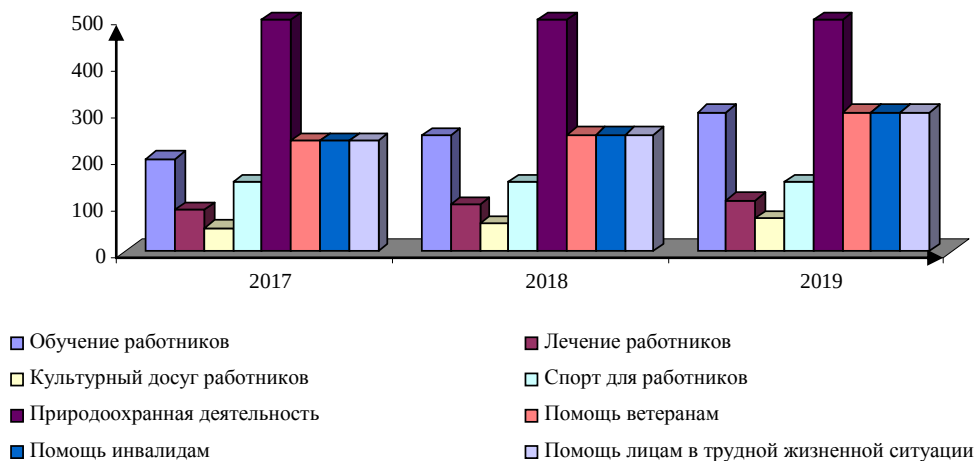


Рисунок 13 — Динамика затрат на различные программы политики социальной ответственности компании за 2017 – 2019 гг., тыс. руб.

Основным направлением, расходования, как и прежде, является реализация природоохранной деятельности.

В целом же, можно отметить, что компания постоянно увеличивает расходы на реализацию собственных программ социальной ответственности — рисунок 14.

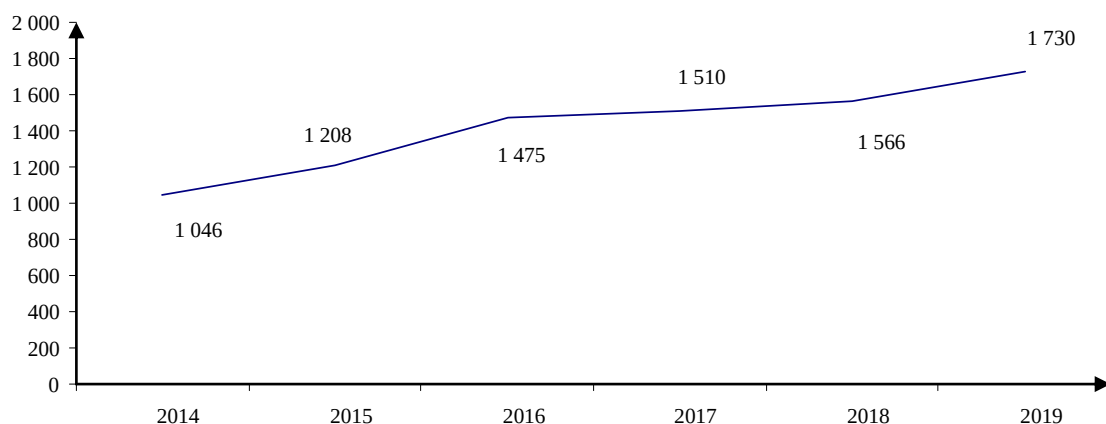


Рисунок 14 — Динамика затрат на различные программы политики социальной ответственности компании за 2014 – 2019 гг., тыс. руб.

Таким образом, по данным раздела были получены следующие выводы:

1. Основа политики социальной ответственности компании — ее миссия.
2. Формируемая и проводимая компанией политика социальной ответственности направлена как на прямых, так и на косвенных стейкхолдеров, при этом в 2014 – 2019 гг. большая сумма финансирования проводимых компаний программ направлена на косвенных стейкхолдеров.

3. При проведении компанией своих программ социальной ответственности интересы как прямых, так и косвенных стейкхолдеров удовлетворяются полностью.

4. Суммы расходов компании от проведения политики и программ социальной ответственности — достаточно значительны, и увеличиваются год от года. Так, на плановый период 2017 – 2019 гг. произошло не только увеличение количества реализуемых программ, но и объемов их финансирования.

5. При проведении программ социальной ответственности компания получает не только значительные финансовые расходования, но и

существенные имиджевые и репутационные бонусы, например: известность, более благосклонное отношение к компании инвесторов, банков и властей всех уровней.

6. В целом, с учетом того, что ООО НПК «ВАН-70» относится к категории микропредприятий, можно считать, что компания проводит практически идеальную политику социальной ответственности, выгодно отличаясь на этом фоне от иных микропредприятий, часть из которых не только не имеет собственной социальной политики, но и не слышала о таковой вообще. К недостаткам проводимой политики можно отнести только два момента:

- 1) невысокий уровень вклада в собственный персонал;
- 2) не весь персонал компании задействован в выполнении перечисленных выше социальных программ, и не проявляет своей активной социальной позиции.

7. В качестве мероприятий, направленных на совершенствование реализуемой компанией политики социальной ответственности, можно предложить:

- 1) перенаправить основной вектор (особенно финансовый) проводимой политики социальной ответственности с косвенных стейкхолдеров на прямых стейкхолдеров;

- 2) компенсировать перенаправленные с косвенных стейкхолдеров на прямых стейкхолдеров финансовые средства за счет более активного проявления всеми сотрудниками компании активной гражданской позиции;

- 3) перенаправленные финансовые средства направить на следующие мероприятия:

- проведение для работников компании программ и курсов повышения квалификации;

- оплатить какому-нибудь перспективному студенту обучение в престижном ВУЗе (например, в ТПУ), или же стажировку, например, за рубежом или на крупном российском предприятии.

Заключение

1. Кадровая стратегия — это определенное руководством компании приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива.

2. Процесс разработки и реализации кадровой стратегии является непрерывным. Это находит отражение в тесной взаимосвязи с решением стратегических задач компании как на краткосрочный и среднесрочный периоды, так и на длительную перспективу. Такого рода конкретизация кадровой стратегии воплощается в стратегическом плане, где содержатся задачи и конкретные мероприятия по ее выполнению, сроки выполнения, ответственные лица по каждой отдельно взятой задаче, объем ресурсов необходимых для реализации (финансовых, информационных и др.).

3. При разработке кадровой стратегии компании учитываются следующие факторы: экономический, социальный, политический, правовой и фактор внешней среды.

4. Любые изменения, вносимые в стратегию организации, требуют коррекции в кадровой политике. Следует привести в соответствие с изменениями стратегии численность и структуру персонала, обеспечить наличие необходимой квалификации и профессиональных навыков, а также пересмотреть стиль и методы управления в целом.

5. Практическая часть работы выполнена на примере ООО НПК «ВАБ-70», действующем на рынке ЗАТО Северск и Томской области немногим более 3 лет. По критерию численности компания относится к микропредприятиям, и на конец 2016 года ее численность составляет 15 человек.

6. Большая часть коллектива — мужчины в возрасте от 25 до 50 лет, со средним специальным или высшим образованием и стажем работы в отрасли от 3 до 10 лет.

6. При рассмотрении действующей в компании системы управления персоналом видно, что используются не все требуемые для эффективной и устойчивой работы такой системы элементы. Так, отсутствуют программы обучения, адаптации и карьерного роста, а такие элементы, например, как мотивация, используются однобоко — только материальная сторона. Кадровое планирование осуществляется только на краткосрочную перспективу, при отсутствии разработанных компанией именно под свою деятельность (с учетом особенностей деятельности) нормативов.

7. В рассматриваемой компании требуемые элементы целостной системы управления персоналом используются частично. Часть элементов системы управления персоналом: 1) не используется вообще; 2) используется не в полном объеме. Действующую в настоящее время в ООО НПК «ВАБ-70» кадровую стратегию можно охарактеризовать как синтез потребительской и партнерской кадровой стратегии.

8. Можно рекомендовать ООО НПК «ВАБ-70» разработать кадровую стратегию партнерского типа. При этом разрабатываемая кадровая стратегия должна быть разбита на два периода — среднесрочный и долгосрочный.

9. Предлагаемая к реализации кадровая стратегия должна быть разбита на следующие блоки: 1) блок планирования численности персонала компании; 2) блок подбора, отбора и найма персонала; 3) блок адаптации принятого на работу персонала; 4) блок профессионального обучения и развития персонала; 5) блок мотивации и контроля деятельности персонала; 6) блок карьерного роста.

10. Выполнение предлагаемой кадровой стратегии потребует от компании определенных затрат, связанных с получением консультационных услуг, а также с разработкой пакета необходимой документации — в сумме 200 тыс. руб.

11. Прогнозируется, что применение предлагаемой кадровой стратегии позволит получить следующие положительные результаты:

- 1) увеличение значений показателей производительности труда, а также чистого дохода на 1 работника;
- 2) дополнительно увеличится средний размер оплаты труда;
- 3) повысится выручка от реализации и чистая прибыль;
- 4) повысится значение показателя фондовооруженности;
- 5) сократится (несмотря на рост в абсолютном выражении) доля затрат на персонал в общей сумме выручки;
- 6) сократится время заполнения вакансий и сумма расходов компании на подбор и найм новых работников.

Список используемых источников

1. Агашкова А. Кадровая политика и кадровая стратегия предприятия // Управление персоналом, 2016. - № 4. – С. 25 – 27.
2. Аликаева А.О. Кадровая политика. – М.: Лаборатория книги, 2015. – 176 с.
3. Аникеева С.М. Основы управления персоналом. – М.: Логос, 2015. – 349 с.
4. Базарова Т.Ю., Егорова Б.Л. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 281 с.
5. Бедненко А. Эффективная кадровая стратегия // Электронный ресурс. URL: <https://acenter.ru/article/sem-slagaemykh-uspekha-ili-cto-takoe-effektivnaya-kadrovaya-strategiya> (дата обращения 24.04.2017)
6. Васильченко К.С. Кадровая стратегия как ключевая стратегия малого бизнеса // Консультант, 2016. - № 5. – С. 74 – 79.
7. Васин Ю.П. Совершенствование кадровой политики. – С.Пб.: Лань-Трейд, 2016. – 98 с.
8. Воронцова Г.В., Савченко И.П. Управление человеческими ресурсами. – М.: СКФУ, 2014. – 75 с.
9. Гаджиев Н.Д. Новейшие тенденции кадровых технологий. – М.: Кнорус, 2016. – 122 с.
10. Захарова Т.И. Государственная служба и кадровая политика. – М.: евразийский открытый институт, 2013. – 311 с.
11. Кадровая политика и стратегия управления персоналом // Электронный ресурс. URL: Источник: <http://coach.jofo.me/585838.html> (дата обращения 19.04.2017)
12. Козина Е.С. Кадровая стратегия как механизм поддержания кадровой политики предприятия // Управление персоналом, 2015. - № 7. – С. 48 – 51.
13. Кулакова Е.М. Кадровое планирование и кадровая политика. – М.: Дело, 2016. – 84 с.
14. Лапин Л.М. Подбор и расстановка кадров. – С.Пб.: Питер, 2014. – 253 с.

15. Мамаева В.Ю. Человеческие ресурсы и кадровая политика. – Омск: Омский государственный университет, 2015. – 240 с.
16. Мельников И. Кадровик: стратегии и принципы кадрового менеджмента. – М.: Кнорус, 2016. – 428 с.
17. Незоренко Т.К. Совершенствование кадровой политики. – М.: Аркаим, 2016. – 105 с.
18. Основа основ: для чего нужна кадровая стратегия и как ее разработать? // Электронный ресурс. URL: <https://www.hr-director.ru/article/63193-ekd-osnova-osnov-dlya-chego-nujna-kadrovaya-strategiya-i-kak-ee-razrabotat> (дата обращения 28.04.2017)
19. Оценка эффективности кадровой стратегии // Электронный ресурс. URL: Источник: <http://www.pro-personal.ru/article/7769-otsenka-effektivnosti-kadrovoy-strategii> (дата обращения 24.04.2017)
20. Рыбак Я.О. Кадровая политика. – М.: Лаборатория книги, 2014. – 124 с.
21. Сирченко А. Е. Кадровая стратегия как инструмент управления персоналом // Молодой ученый, 2015. - №12. - С. 496 - 499.
22. Стратегия HR и её разработка // Электронный ресурс. URL: <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/strategiya-hr-i-eyo-razrabotka.html> (дата обращения 27.04.2017)
23. Стратегия управления персоналом // Электронный ресурс. URL: <http://www.strategplann.ru/strategiya-upravleniya-personalom/hr-strategy.html> (дата обращения 20.04.2017)
24. Типы кадровой политики. Стратегия управления персоналом // Электронный ресурс. URL: <https://businessman.ru/new-tipy-kadrovoy-politiki.html> (дата обращения 18.04.2017)
25. Шапиро С.А., Самраилова Е.К., Хусаинова Н.Л. Теоретические основы управления персоналом. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 320 с.
26. Шапиро С.А. Управление интеллектуальным трудом. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 263 с.

Приложение А
(обязательное)
Расчетные таблицы

Таблица 8 — Динамика основных показателей деятельности ООО НПП «ВАБ-70» за 2014 – 2016 гг.

Показатель	Абсолютные величины, тыс. руб.					Удельный вес, %				
	Год			Отклонение		Год			Отклонение	
	2014	2015	2016	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2014	2015	2016	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Выручка- нетто	96 790	111 278	130 950	14 488	19 672	100,00	100,00	100,00	-	-
Себестоимость	76 391	85 731	103 373	9 340	17 642	78,92	77,04	78,94	-1,88	1,90
Валовая прибыль	20 399	25 547	27 577	5 148	2 030	21,08	22,96	21,06	1,88	-1,90
Управленческие расходы	9 246	12 764	14 002	3 518	1 238	9,55	11,47	10,69	1,92	-0,78
Прибыль (убыток) от продаж	11 153	12 783	13 575	1 630	792	11,52	11,49	10,37	-0,04	-1,12
Прочие операционные доходы	90	55	34	-35	-21	0,09	0,05	0,03	-0,04	-0,02
Прочие операционные расходы	202	334	112	132	-222	0,21	0,30	0,09	0,09	-0,21
Прибыль (убыток) до налогообложения	11 041	12 504	13 497	1 463	993	11,41	11,24	10,31	-0,17	-0,93
Налоговые платежи	1 246	1 530	1 825	284	295	1,29	1,37	1,39	0,09	0,02
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	9 795	10 974	11 672	1 179	698	10,12	9,86	8,91	-0,26	-0,95

Таблица 9 — Динамика и структура себестоимости

Показатель	Абсолютные величины, тыс. руб.					Удельный вес, %					Темп роста,	
	Год			Отклонение		Год			Отклонение		%	
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Материальные затраты	41 432	49 509	66 199	8 077	16 690	54,24	57,75	64,04	3,51	6,29	19,49	33,71
Затраты на оплату труда	10 048	10 948	11 320	900	372	13,15	12,77	10,95	-0,38	-1,82	8,96	3,40
Взносы во внебюджетные фонды	3 262	3 554	3 675	292	121	4,27	4,15	3,56	-0,12	-0,59	8,95	3,40
Амортизация ОС	4 828	4 158	3 866	-670	-292	6,32	4,85	3,74	-1,47	-1,11	-13,88	-7,02
Прочие затраты	16 821	17 562	18 313	741	751	22,02	20,49	17,72	-1,53	-2,77	4,41	4,28
Итого	76 391	85 731	103373	9 340	17 642	100,00	100,00	100,00	-	-	12,23	20,58

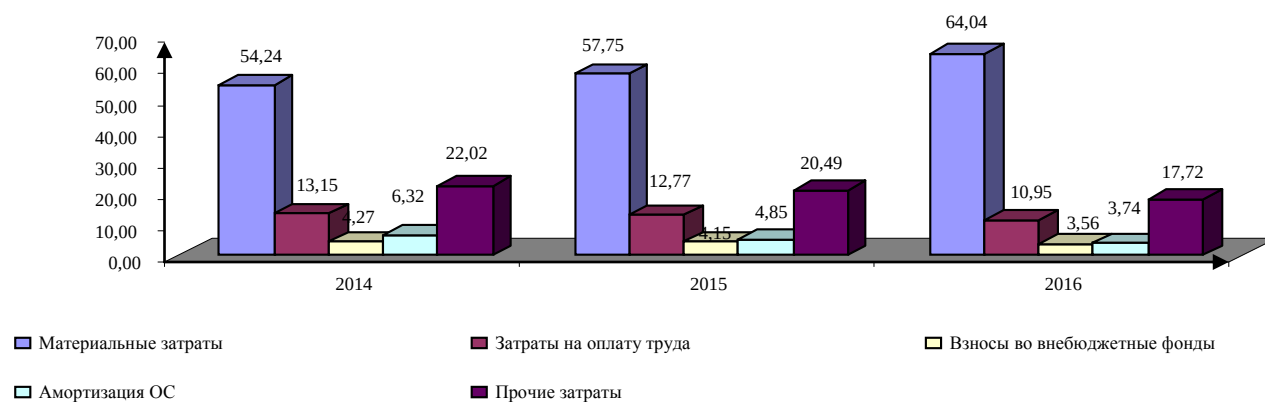


Рисунок 5 — Динамика и структура затрат компании