Министерство образования и науки Российской Федерации

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ (НИ ТГУ)

Экономический факультет
Кафедра системного менеджмента и экономики предпринимательства

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ В ГЭК

Руководитель ООП
канд. экон. наук, доцент
_____ И.В. Краковецкая
«15» 06 2016 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

РАЗРАБОТКА КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

по основной образовательной программе подготовки бакалавров

направление подготовки

38.03.02 – Менеджмент

Кектышева Елизавета Игоревна

Руководитель ВКР
доцент, канд. экон. наук
_____Н. А. Телегина
«16» 06 2016 г.

Автор работы
студент группы № 09201
_____Е. И. Кектышева

Томск – 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 3
1 Теоретические основы разработки кадровой стратегии на предприятии 5
1.1 Определение кадровой стратегии и целей ее разработки 5
1.2 Виды кадровых стратегий 9
1.3 Анализ зарубежного опыта формирования кадровой стратегии на предприятии 16
2 Методологические аспекты разработки кадровой стратегии на предприятии 22
2.1 Принципы, требования и этапы разработки кадровой стратегии на предприятии 22
2.2 Методы разработки кадровой стратегии на предприятии 27
3 Разработка кадровой стратегии на предприятии ООО «Норд Империал» 33
3.1 Анализ среды организации ООО «Норд Империал» 33
3.2 Выбор и реализация кадровой стратегии в ООО «Норд Империал» 54
Заключение 64
Список использованных источников и литературы 68
Приложение А 72
Приложение Б 77
Приложение В 80
Приложение Г 85

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

В настоящее время, управление персоналом представляет собой активно развивающийся научный блок, привлекающий внимание большого количества ученых, таких

как П. Гелбрейт, И. Деламотт и Ш. Такезава, Дж. Дуглас, С. Клейн, Г. Круден и А. Шерман, Ф. Натансон, Д.Хант и Э Шейн.

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

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

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

Цель выпускной квалификационной работы - исследование теоретических и практических аспектов разработки кадровой стратегии, а также разработка варианта кадровой стратегии для ООО «Норд Империал».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- дать определение понятия кадровой стратегии и целей ее разработки;
- определить виды кадровых стратегий;
- проанализировать зарубежный опыт формирования кадровых стратегий;
- определить принципы, требования, методы и этапы разработки кадровой стратегии на предприятии;
- проанализировать среду организации ООО «Норд Империал»;
- на основе полученных данных предложить вариант кадровой стратегии для ООО «Норд Империал» и дать советы по ее реализации.

Предмет исследования – процесс разработки кадровой стратегии на предприятии ООО «Норд Империал».

Объект исследования – нефтедобывающая компания ООО «Норд Империал».

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав. В первой главе подробно рассматриваются теоретические основы разработки кадровой стратегии, дается определение понятия кадровой стратегии, цели ее разработки, приводится классификация и анализ зарубежного опыта. Во второй главе были определены методологические аспекты разработки кадровой стратегии: принципы, требования, этапы и методы. Третья глава посвящена разработке кадровой стратегии компании ООО «Норд Империал», в ней приводится анализ среды организации и на основе собранной информации формируется кадровая стратегия, а также приводятся советы по ее реализации.

1 Теоретические основы разработки кадровой стратегии на предприятии

1.1 Определение кадровой стратегии и целей ее разработки

Управление персоналом важно для всех организаций - больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

От того как правильно будет выбрана кадровая стратегия зависит успех деятельности предприятия. Главное в кадровой стратегии - это кадры (персонал). Персонал представляет собой личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками: квалификацией, компетенциями, способностями, установками. [28]. Это важный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Кадры создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Под кадровой стратегией понимается определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива. [23]

Следует отметить, что и в отношении к кадровой стратегии можно выделить два различных сформировавшихся подхода: узкий и широкий. Согласно первому, кадровая стратегия понимается как деятельность по обеспечению предприятия кадрами (в требуемом количестве, соответствующие организационной структуре компании, необходимой квалификации, заданной параметрами рабочих мест) и заключается в организации поиска, найма и движения сотрудников. [22, 34] Данное определение изначально предполагает то,

что работа с персоналом является сугубо вспомогательной, второстепенной, имеющей подчиненный характер. На мой взгляд, современные условия хозяйствования требуют более глубокого подхода к организации управления персоналом как ключевого ресурса компании. В большей степени, этому соответствует второй подход, который определяет кадровую стратегию как специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типа стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики. [18, 27]. Не конкретизируя задач управления персоналом, авторы акцентируют внимание на главнейшем принципе разработки стратегии - соответствии ее общим целям и задачам управления предприятия.

С определением кадровой стратегии неразрывно связано определение кадровой политики предприятия. Среди отечественных ученых распространено и следующее видение терминологического аппарата: под стратегией как таковой подразумевается наличие общих целей управления предприятием и единое направление по их достижению. В контексте же работы с персоналом, программа работ оформляется в виде кадровой политики. [56, 50] Таким образом «стратегия» и «политика» практически отождествляются и различие между ними определяется именно сферой управленческого воздействия. В свою очередь в международной теории менеджмента существует четкое различие этих понятий: стратегия – детальный всесторонний комплексный план, а политика - общее руководство для действий, свод принципов, которых придерживается данная компания. В то же самое время, политика менее подвержена воздействию изменений внешней среды предприятия, чем стратегия.

Таким образом кадровая политика организации — генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы. Она определяет, какой производственный коллектив нужен организации и как должна быть организована работа с ним, чтобы предприятие могло успешно реализовать свои стратегические цели. Кадровая стратегия, в свою очередь, определяет методы, при помощи которых организация может получить необходимый персонал.

Современное понимание роли кадровой стратегии предприятия сводится к обеспечению предприятия необходимым трудовым потенциалом для реализации его общей стратегии развития в условиях трансформации среды хозяйствования и социально-экономических отношений в обществе. При этом кадровая стратегия должна обеспечить не только эффективность хозяйствования предприятия, как таковую, но и эффективность использования трудового потенциала, рациональность затрат на управление персоналом и личностное развития работников предприятия. Таким образом целями кадровой стратегии предприятия в современных условиях хозяйствования являются:

- обеспечение реализации общей стратегии предприятия;

- формирование трудового потенциала для развития предприятия в перспективе;

- эффективное использование трудового потенциала предприятия в процессе реализации стратегии;

- социальное развитие предприятия;

- личностное развитие работников предприятия.

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

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

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

итоге, кадровая стратегия должна сочетать в себе обязательный элемент тактического управления с целью реализации трудового потенциала предприятия.

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

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

Таким образом кадровая стратегия – сценарий, того как организация действует в достижении стратегических целей, применяя кадровые ресурсы. Выбор пути и способов управления кадровыми ресурсами из возможных альтернатив, а также направлений действий в рамках, выбранных пути и способов. Стратегия обосновывает реализацию целей с учетом определенных условий, в течение установленного времени, при использовании имеющихся возможностей – ресурсов и капитала.

Цели кадровой стратегии и политики разрабатываются на основе миссии и стратегии деятельности. Миссия – это смысл существования компании с позиции удовлетворения потребностей клиентов, реализации конкурентных преимуществ, мотивации сотрудников фирмы. Она определяет полезность бизнеса для общества, уникальна для каждой конкретной. Цели бизнеса – то чего хочет добиться компания при реализации своей миссии.

Содержание кадровой стратегии уникально для каждой организации и зависит от генеральной стратегии, специфики деятельности, ценностей, стиля руководства, возможностей реализации. Под генеральной стратегией понимаются способы осуществления миссии организации, она служит основой "пирамиды" стратегий. Она является общей, то есть нацелена на решение проблем организации в целом.

1.2 Виды кадровых стратегий

Каждая организация применяет специфические стратегии в отношении управления персоналом. Основной причиной применения различных стратегий управления персоналом, применяемых на практике, можно считать различие в подходах у разных действующих лиц и различное положение в организациях. Важную роль при выборе кадровой стратегии имеет, например, конкретный рынок сбыта, на котором предприятие преимущественно реализует свои товары и услуги, на чем специализируется организация, изменение вида трудовых отношений, развитие научно технического прогресса и другие факторы.

В первую очередь необходимо отметить, что есть основное разделение стратегии управления персоналом организации на два типа, во-первых, это стратегии организаций, основным продуктом деятельности которых являются сами кадры, как например, учебные заведения или фирмы, занимающиеся передачей персонала в лизинг. В данном случае стратегии управления персоналом имеют ключевое значение и являются основными для фирм. Во-вторых, это предприятия, в которых кадры являются одним из факторов их деятельности. В данном случае стратегия управления персоналом относится к группе функциональных, то есть подчиненных задаче реализации основной стратегии. Поэтому она зависит от последней, развивает и детализирует её.

Существует несколько различных подходов к классификации кадровых стратегий, применяемых организациями. Стратегии управления персоналом классифицируются, как правило, по различным вариантам их зависимости от целого ряда факторов. Наиболее известны варианты классификации кадровых стратегий в зависимости от:

– типа конкурентной стратегии;

– типа общей стратегии организации;

– стадии развития (этапа жизненного цикла) организации;

Рассмотрим каждый из перечисленных вариантов классификации.

Классификация кадровых стратегий в зависимости от типа конкурентной стратегии.

Этот подход рассматривает зависимость между кадровой стратегией и тремя конкурентными стратегиями, предложенными М. Портером: стратегией инновации, стратегией повышения качества и стратегией лидерства в издержках.

В зависимости от конкурентной стратегии реализуемой предприятием выделяю следующие особенности стратегий управления персоналом (по Армстронгу) которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Кадровые стратегии в зависимости от типа конкурентной стратегии

Тип конкурентной стратегии	Особенности кадровой стратегии	
	Тип ролевого поведения	Действия в области персонала
Стратегия инновации	Включают: – высокую степень творчества; – наиболее долгосрочная перспектива; – относительно высокая степень сотрудничества, взаимозависимого поведения; – высокая степень терпимости к риску; – высокая степень терпимости к неопределенности и непредсказуемости.	Включают: – работы, требующие тесного взаимодействия людей; – работы, которые позволяют людям повышать навыки, которые возможно использовать в других должностях в рамках данного предприятия; – наиболее широкий диапазон развития карьеры, который обеспечивает приобретение новых умений и навыков; – аттестации, которые отражают долгосрочные и групповые достижения.
Стратегия повышения качества	Включают: –внимание нацелено на качество; –внимание нацелено на процесс (производства либо доставки товаров и услуг); – не большая степень терпимости к риску; – большая степень приверженности персонала организации.	Включают: – достаточно конкретизированное и формализованное описание процесса работы; – отношение к персоналу, основывается на принципах социального равенства, некоторые гарантии занятости; – высокая степень вовлеченности персонала в решение рабочих вопросов; – экстенсивное (направленное вширь) и непрерывное обучение.
Стратегия лидерства в издержках	Включают: –внимание нацелено на результат, особенно объем выпуска продукции; – не высокая степень терпимости к риску; – относительно краткосрочная перспектива; – достаточное внимание уделяется качеству.	Включают: –четко прописанные должностные обязанности, четко формализованное описание работы; – краткосрочность, аттестация по итогам трудовой деятельности; – минимальное обучение; – тщательный мониторинг деятельности персонала.

Классификация кадровых стратегий в зависимости от типа общей стратегии организации.

Данный подход рассматривает зависимость стратегии управления персоналом от типа корпоративной или общей стратегии предприятия.

Далее будут рассмотрены некоторые типологии общих стратегий организации.

Дж. Иванцевич и А.А. Лобанов выделяют пять типов бизнес-стратегий организации: предпринимательскую стратегию, стратегию динамического роста, стратегию прибыльности, ликвидационную стратегию, стратегию круговорота (циклическую). В соответствии с данной классификацией выделяют следующие стратегии управления персоналом (таблица 2):

Таблица 2 – Кадровые стратегии в зависимости от типа общей стратегии организации

Тип общей стратегии	Кадровая стратегия	Составляющие кадровой стратегии
Предпринимательская стратегия	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, идущих на контакт, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись.	Набор кадров: поиск людей, не боящихся идти на риск и доводить дело до конца. Вознаграждение, основывается на конкуренции, по возможности удовлетворяет вкусам работника. Оценка: основывала на результатах, не слишком жесткая. Развитие: неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре внимания – интерес сотрудников. Подбор рабочего места, соответствующего интересам сотрудников.
Стратегия Динамического роста	Сотрудники должны быть организационно закреплены, быть гибкими в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.	Набор кадров: поиск гибких и верных людей, не боящихся рисковать. Вознаграждение: справедливое и беспристрастное.Оценка: основана на четко определенных критериях. Развитие: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитывает реальные возможности и разные формы продвижения по службе.

Окончание таблицы 2

Тип общей стратегии	Кадровая стратегия	Составляющие кадровой стратегии
Стратегия прибыльности	Нацелена на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки – кратковременные; результаты – при относительно не большом уровне риска и минимальном уровне организационной закрепленности сотрудников.	Набор кадров: очень жесткий. Вознаграждение: основывается на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентирована на результат, тщательно продуманная. Развитие: акцент на компетентность в области поставленных задач.
Ликвидационная стратегия	Нацелена на потребность в персонале на короткое время, с узкой ориентацией, без большой приверженности организации.	Набор кадров: это маловероятно из-за сокращения штатов. Оплата труда: основана на заслугах, увеличивается медленно, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях. Развитие: обучение происходит только в случае необходимости. Продвижение: по службе продвигаются только те, кто имеет требуемые навыки.
Стратегия круговорота (циклическая)	Сотрудники должны быть гибкими в условиях изменений, быстро адаптироваться, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы	Набор кадров: необходимы разносторонне развитые сотрудники. Оплата труда: система стимулов и проверки заслуг. Оценка: по результату. Развитие: большие возможности, но жесткий отбор претендентов. Продвижение: разнообразные формы.

Существует еще одна классификация кадровых стратегий в зависимости от основной стратегии предприятия предложенная И.Б. Гурковым на основании проведенных им исследований именно российских предприятий и организаций. Он использовал типологию, предложенную еще в 1978 г.Р. Майлсом и С. Сноу она включает три типа организационных стратегий: стратегию организаций-защитников, стратегию организаций-изыскателей, стратегию организаций-аналитиков. Гурков предложил свой вариант типологии стратегий, используемых организациями на российском рынке, и присущих им элементов кадровой стратегии и политики, выделив: стратегию фирмы- «защитника», стратегию фирмы-

«интегрированного анализатора», стратегию фирмы-«диверсифицированного анализатора» и стратегию фирмы-«проспектора» (таблица 3).

Таблица 3 – Кадровые стратегии в зависимости от типа общей стратегии организации на российском рынке

Типы стратегий организации	Элементы кадровой стратегии и политика
Стратегия фирмы-«защитника» – защитник качества – защитник издержек Сохранение достигнутой доли на рынке либо, при благоприятных условиях, расширение своей доли и выход на новые географические рынки.	Кадровая стратегия здесь основывается на обеспечении стабильного уровня качества или стабильных издержек в системе относительно стабильных условий бизнеса, что может быть выполнено лишь тогда, когда есть высокая стабильность рабочей силы. Особенности кадровой политики: – набор персонала производится в основном на низшие должности, с возможностью дальнейшего продвижения наиболее способных сотрудников по карьерной лестнице; – текучесть кадров должна оставаться на низком уровне; – большое внимание уделяется обучению и переподготовке сотрудников; – проводится временная ротация функций; – оценка персонала основывается на качественных показателях.
Стратегия фирмы-«интегрированного анализатора» Быстрое вхождение на новые рынки с высококачественным товаром.	Необходимы готовые высококвалифицированные специалисты, способные быстро адаптироваться к меняющимся условия бизнеса. Особенности политики управления персоналом фирм-анализаторов: – набор кадров проводится на все должности; – наиболее высокая оплата труда по сравнению с конкурентами что позволяет переманивать лучших специалистов из других организаций; – постоянное обучение, освоение новых приемов работы, которые нужны для внедрения очередной инновации; – большая текучесть персонала, что позволяет сэкономить на издержках так как новые специалисты обычно запрашивают меньше, чем старые работники; – работа в режиме постоянного освоения инноваций осуществляется как серия инновационных проектов с определенными сроками и критериями окупаемости;
Стратегия фирмы-«диверсифицированного анализатора» Характерна для крупных диверсифицированных компаний, оперирующих в различных сегментах рынка.	

Окончание таблицы 3

Типы стратегий организации	Элементы кадровой стратегии и политика
Стратегия фирмы-«проспектора» Организация предлагает принципиально новый продукт или услугу и фактически создает рынок или целую отрасль.	Управление персоналом имеет особую конфигурацию: – деятельность компании это попытка открыть чего-то ранее неизведанное, которая заканчивается либо большим обогащением для ключевого персонала либо провалом; – нет специалистов в прямом смысле этого слова (никто не знает, как это делается, нет уверенности что получится, но есть вера, в то что товар будет хорошо принят потребителем); – набор персонала идет в основном на низшие, но ключевые должности, так как нет четкой управленческой иерархии; – происходит постоянная переподготовка персонала под возможность постановки принципиально новых задач; – постоянное кросс-функцональное продвижение; – оценка персонала по принципу «оценки по 360 градусам».

Классификация кадровых стратегий в зависимости от этапа жизненного цикла фирмы.

В основе данной классификации кадровых стратегий лежит этап жизненного цикла предприятия в момент принятия решения о разработке либо смене стратегии организации в общем и кадровой стратегии, в частности. В зарубежной литературе данный подход известен как «подход жизненного цикла». Англичане Ж. Стори и К. Сиссон полагают, что четыре этапа жизненного цикла – зарождение, рост, зрелость, спад, через которые проходит предприятие оказывают влияние на стратегию управления персоналом, следующим образом, который представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Кадровые стратегии в зависимости от этапа жизненного цикла

Этапы жизненного цикла	Основные черты кадровой стратегии
Зарождение	Гибкие рабочие модели. Привлечение приверженных и высокомотивированных работников. Конкурентная оплата труда. Мало формальностей. Как правило, отсутствие профсоюзов.

Окончание таблицы 4

Этапы жизненного цикла	Основные черты кадровой стратегии
Рост	Более прогрессивные и тонкие методы привлечения и отбора, обучения и развития, процессов управления эффективностью и систем вознаграждения. Фокусирование на достижении высокой степени приверженности и развитии стабильных трудовых отношений.
Зрелость	Особое внимание уделяется контролю за стоимостью рабочей силы и повышению производительности труда. На данном этапе труднее обосновать расходы на обучение. Существуют напряженные отношения между сотрудниками.
Спад	Акцент смещается в сторону рационализации и сокращения штатов. Долгосрочные практические подходы почти не применяются или сильно ограничены в целях сокращения затрат. Профсоюзам угрожает непризнание их роли или же отводится маргинальная роль.

1.3 Анализ зарубежного опыта формирования кадровой стратегии на предприятии

Наиболее распространенными и известными системами управления персоналом являются американская и японская системы, поэтому рассмотрим их опыт формирования стратегии управления персоналом.

Не зависящий от уровня квалификации работников быстрый рост производительности труда в США обусловлен исторически сложившимся в начале XX века глубоким разделением труда. На данный момент он является предпосылкой для организации материального производства и узкой специализации системы образования.

Основным явлением для американских фирм является «утечка умов», то есть привлечение высококвалифицированных кадров из различных стран мира путем высокого уровня оплаты труда, что обуславливает рост научно-технического прогресса и своевременного внедрения самых современных инновационных технологий в производство. Так же, данное явление удачно сочетается с политикой США относительно системы развития персонала, которая предполагает непосредственное обучение персонала в минимальные сроки на рабочем месте, а также вне организационное повышение квалификации. Кадровая стратегия фактически отделена от проблем трудоустройства и переподготовки высвобождаемых кадров при закрытии малоперспективных и не рентабельных сфер деятельности. Поиск наилучшей оптимальной структуры, регулярные реорганизации подразделений, создание новые рынков обуславливают низкие социальные гарантии и высокую текучесть кадров.

Постоянная переаттестация и повышение уровня квалификации работников имеют широкое распространение в американских фирмах. Они ориентированы на определение личностных качеств работника, оценку результатов его труда и дальнейшую перспективу, и целесообразность использования труда конкретного работника. Повышенная текучесть кадров, которая происходит за счет высвобождения исчерпавших себя работников и систематический отбор более перспективных специалистов обуславливают обновление состава и появление вакантных мест для достойных кандидатов с готовыми для внедрения «ноу-хау». Замещение вакантных мест сопровождается высоким конкурсом, что благоприятно влияет на условия реализации рисковых проектов для молодых специалистов, так как они сопровождаются поддержкой администрации и сильным контролем за результатами труда.

Благодаря атмосфере ярко выраженной кадровой конкуренции и соревновательного характера, молодые специалисты в американской системе имеют большие преимущества.

Американские управленцы не боятся ставить в руководящий состав молодых и инициативных работников, независимо от их возраста, национальности и стажа работы в компании. Благодаря этому обеспечивается целенаправленное омоложение руководящего состава, в результате чего происходит быстрый служебный рост при возрастных ограничениях. При этом, перспектива профессионального роста по карьерной лестнице сокращаются на 10-15 лет, по отношению с перспективами роста в других странах.

Существует так же и технократический подход, который подразумевает определение численности и состава работников относительно применяемой техники, операционного и технологического разделения труда, заданного производственного ритма. Это проявляется в строгом административном контроле за результатами труда с максимальной загрузкой производственных мощностей при трехсменном режиме работы и глубоким планировании производства. Данный подход дает возможность получения достаточно высокой производительности труда, сопровождающееся хорошим качеством стандартной продукции.

Острой форме индивидуализма, как национальной философии в области социально-трудовых отношений, способствуют узкая специализация сотрудников и ориентация на краткосрочную систему обучения. При этом наблюдается пренебрежительное отношение к общепризнанным рыночным правилам морали и высокая степень агрессивного поведения в конкурентной борьбе.

За счет возможности самореализации и высоких гонораров, для набора особо высоко квалифицированных специалистов, с ярко выраженными творческими и новаторскими способностями, гибкая система оплаты труда является весь привлекательной, что является предметом национальной гордости.

В противопоставление американскому опыту управления кадровыми ресурсами, часто ставят японскую модель. Особенностью кадрового менеджмента японской модели является его соответствие современному состоянию трудовых ресурсов. Способность человека быстро осваивать новые технологии, возрастающий культурный и образовательный уровень позволяют открывать широкие возможности для более полной реализации потенциала при широко специализированной системе обучения и командной форме организации производства напротив выполнения одним работником операции на поточной линии.

Поэтому, за счет стимулирования освоения смежных профессий, крупные японские компании смогли достичь универсальности и взаимозаменяемости работников в группе, что позволяет быстро повышать производительность общественного труда и одновременно способствует удовлетворенности рабочих разнообразным трудом.

Главной особенностью японской модели использования кадровых ресурсов является долговременный найм наиболее квалифицированных специалистов, включая руководителей

всех уровней и специалистов, составляющих ядро организации, что показывает стремление японских компаний к обеспечению стабильности состава трудового коллектива.

Государственная кадровая стратегия в форме стабилизации состава трудового коллектива основана на постоянном росте оплаты труда за стаж работы самой компанией, что является закрепляющим факторов кадровых ресурсов. Каждый работник японских фирм желает попасть в её постоянный состав, и быть не просто временной рабочей силой, а закрепиться в фирме вплоть до пенсионного возраста. Но согласно имеющемуся опыту кадровых служб японских фирм, среди десяти желающих занять вакантное место, лишь один-два претендента соответствуют жестким требованиям отбора.

Так же, качество кадрового потенциала японских фирм достигается путем плотного отбора кандидатов за счет испытательного срока большей продолжительности, который достигает одного года, и непрерывной системой профессионально-служебного роста сопровождающимся повышением оплаты труда.

Большое влияние на закрепление кадровых ресурсов в фирмах составляет непрерывная система образования специалистов как в рабочее, так и в нерабочее время, а так же систематической повышение уровня квалификации сопоставленные с современным темпом научно-технического прогресса. Широкое распространение так же имеют корпоративные учебные центры, которые обеспечивают систематическую переподготовку кадров при оснащении новым оборудованием или обновлении технологий производства. В то же время, пенсионеры фирмы – квалифицированные ветераны, используются японскими фирмами в качестве временной рабочей силы.

В крупных японских фирмах доминирует строгая корпоративная система формирования руководящих кадров, которая основана на служебном продвижении специалистов организации путем регулярного и последовательного чередования кадров по горизонтали, с обоснованным выдвижением на должность, которая располагается выше и оценкой результатов работы после длинного периода изучения деловых, организаторских, профессиональных и морально-психологических качеств. При такой системе работы с возможными кандидатами на продвижение в области служебно-профессионального поведения, вероятность кадровых ошибок практически исключена.

Японским фирмам свойственно сочетание осторожной финансовой и ассортиментной политики и умеренных темпов роста. Это обусловлено использованием инициативы работников, которые принимают добровольное участие в работе кружков качества. Особенностью является подход к новаторству работников, стимулирование активного вовлечения сотрудников в процессы управления происходит благодаря тому, что до 85% рационализаторских предложений от кадров внедряется в производство.

Сокращение издержек труда, за счет экономии дефицитного сырья, минимизация управленческого аппарата, высокая производительность труда, свойственная национальному менталитету японцев, помогает японским фирмам поддерживать специфическое положение на мировом рынке. Организационные структуры, которые содержат 4-5 уровней управления, помогают фирмам занимать лидирующие позиции, напротив 6-8 уровней по американским и европейским стандартам.

В соответствии с японской концепцией коллективизма, кадровые службы поощряют освоение смежных профессий и взаимозаменяемость в процессе трудовой деятельности работников, способствуют сокращению численности управленческого аппарата за счет бригадной формы организации труда. На ряду с этим повышаются требования к непрерывному повышению квалификации кадров, постоянному накоплению навыков организации и повышаются требования к подготовке специалистов по управлению, что способствует осторожному обновлению руководящих кадров и более продолжительному сроку подготовки к профессионально-служебному продвижению.

На практике японских фирм наглядно реализована стратегия умеренного роста, основанная на атмосфере доверия руководящего состава и подчиненных, открытых взаимоотношений внутри трудового коллектива, профессионально-служебном продвижении с учетом накопленного опыта работы в различных подразделениях и мнения сотрудников, формировании устойчивой корпоративной культуры, навыков сплочения команды и готовности стать ее лидером.

В обобщенном виде сравнение зарубежного опыта кадрового менеджмента отражает зеркальную противоположность кадровых приоритетов комплектования и развития кадровых ресурсов, что вынуждает российские компании осторожно выбирать полезные элементы из американского и японского опыта и постепенно формировать свой опыт на основе учета национального менталитета кадровых ресурсов.

Японский опыт управления мог бы быть воспринят в России, как евроазиатской стране, с большей эффективностью, по той причине, что он более близок к российскому хозяйственному менталитету, чем западному. По моему мнению российским компаниям следовало бы сейчас обратить более пристальное внимание на методы управления, применяемые на современных японских предприятиях, чтобы наиболее рациональные из них заимствовать напрямую из Японии, а не потом, по прошествии времени, внедрять их на основе опыта деятельности западных компаний.

Естественно, для наиболее эффективного управления российскими предприятиями представляется целесообразным использовать лучшие достижения как западного, так и

японского менеджмента на основе их оптимального сочетания. Это связано с тем, что: Россия находится на стыке цивилизаций, поэтому она может воспринять наиболее рациональные черты и западной и восточной культур управления.

Часто утверждается, что японская система управления эффективна именно благодаря синергическому действию ее составляющих: системы пожизненного найма, системы кадровой ротации, системы репутаций, системы подготовки на рабочем месте, системы оплаты труда.

Однако, на мой взгляд, указанные японские системы российским предприятиям проще воспринять, чем, например, американцам, в связи со схожестью культур трудовых отношений в России и Японии.

В России не применяется понятие «пожизненный наем», однако для многих российских работников характерна продолжительная работа на одном предприятии, иногда даже в течение всей трудовой деятельности. Это связано, прежде всего, с низкой миграцией населения, ограниченным числом предприятий во многих российских регионах и родственными связями работников. Вместе с тем следует отметить, что в Японии пожизненный наем существует не столько по причине ограниченной миграции населения, сколько благодаря реальному обеспечению заинтересованности работников максимальное время работать на одном предприятии. Для того чтобы российские предприятия эффективно функционировали, их руководителям необходимо создавать условия для долгосрочной занятости сотрудников. Кроме того, в условиях долгосрочного найма на российских предприятиях целесообразно внедрять систему кадровой ротации. Работники российских предприятий вынуждены в течение многих лет работать на одном рабочем месте, что снижает их интерес к работе, подавляет инициативу и препятствует профессиональному росту. Введение системы ротации позволит работникам российских организаций не только избежать однообразной работы в течение длительного периода, но и будет способствовать их профессиональному росту, а также позволит им получить представление о различных аспектах деятельности предприятия и действовать именно в интересах всей компании.

Представляется целесообразным использовать в деятельности российских компаний элементы японской системы подготовки на рабочем месте. На многих современных российских предприятиях уделяется излишнее внимание проверке специальных профессиональных знаний кандидатов на работу, и особенно наличию у них значительного опыта работы в других организациях. При этом на немногих предприятиях имеются собственные программы обучения сотрудников. В японских компаниях, напротив, не требуют от образовательных учреждений специальной подготовки и учитывают при приеме на работу, главным образом, общий кругозор работников и их способность вписаться в

коллектив. Предприятия сами обучают своих сотрудников необходимым навыкам. На мой взгляд, современным российским предприятиям следует шире внедрять собственные системы внутрифирменного обучения, чтобы не упускать перспективных потенциальных сотрудников, не имеющих узкоспециализированных знаний, а также с целью обеспечения профессионального роста работников. Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что та среда, в которой функционируют российские предприятия, может воспринять японские методы управления.

Анализ литературы показывает, что западная и японская системы управления всегда противопоставлялись. В основе их сравнения лежит такая черта, как ориентированность на индивидуализм или коллективизм. Индивидуализм считается важнейшей характеристикой западной, в частности американской, культуры, и с ним связываются такие особенности управления, как краткосрочный найм, оплата по результатам труда, технократическое управления, управление «сверху вниз», индивидуальная ответственность. Основной же особенностью восточных цивилизаций является коллективизм, с которым связаны такие элементы управления, как пожизненный наем, оплата по старшинству, активное использование человеческого потенциала, управление «снизу-вверх», коллективная ответственность.

Однако последние публикации свидетельствуют о том, что сегодня в мировой практике наблюдается тенденция к встречному движению хозяйственных предпринимательских культур Запада и Востока. Запад заимствует из восточной культуры управления принципы коллективизма и такие ценностные ориентации, как чувство причастности к фирме, своей идентичности с компанией, более полное использование человеческого потенциала, вовлечение сотрудников в процесс принятия решений. А на Востоке предпринимаются попытки задействовать индивидуально-предпринимательские мотивации. Такая черта, как пожизненный наем, сменяется более мягкой его формой - долгосрочным наймом, оплата по старшинству переходит в оплату в зависимости от результатов и качества работы.

Такие процессы происходят благодаря взаимопроникновению западной и восточной предпринимательских культур, что свидетельствует об универсальности методов управления и их глобализации. Вместе с тем в последних публикациях говорится лишь о наличии тенденций к сближению, но пока нет серьезного анализа самого механизма перехода от традиционных моделей управления к более адекватным современности моделям. А именно этот процесс представляет наибольший интерес для российской практики управления, особенно переход от традиционной японской системы управления к современной.

2 Методологические аспекты разработки кадровой стратегии на предприятии

2.1 Принципы, требования и этапы разработки кадровой стратегии на предприятии

Кадровая стратегия, призванная обеспечить организацию необходимым персоналом, без которого невозможна эффективная работа должна отвечать основным требованиям [2]:

- носить долгосрочный характер, поскольку на изменение установок, в том числе и поведенческих требуется большой период времени;

- учитывать влияние большого количества факторов и быть связанной с основной стратегией развития предприятия.

Стратегия управления персоналом в организации состоит в определении путей развития компетенций у всего персонала фирмы и призвана связать между собой многочисленные аспекты управления персоналом для стимулирования и оптимизации их воздействия на сотрудников, в особенности их трудовые качества, квалификацию и создание общей, соответствующей определенной целевой группе политики управления персоналом.

Стратегия управления персоналом основывается на следующих основных принципах, разделяемых всеми субъектами организации, как организационной системы:

• организация воспринимает персонал, как человеческий ресурс, который способен обеспечить ее конкурентными преимуществами и позволит достигнуть лидерских позиций если соблюдать условие планирования и обеспечения его рационального применения, развития и качества;

• управление кадрами организации основывается в первую очередь на доминировании экономических и социально-психологических методов и является одной из наиболее важных функций управления организации на всех уровнях управления. При этом линейное руководство передает кадровым службам конкретные полномочия в сфере организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в рамках установленной компетенции;

• персонал организации воспринимается как капитал, приобретенный компанией в процессе конкурентной борьбы, а расходы на персонал — как долгосрочные вложения в развитие организации;

• работники организации являются носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом содействуют созданию ее положительного обобщенного образа, имиджа, который содействует созданию потенциала, идентификации и поддержки, атмосферы доверия, приемлемости и хорошего расположения общества к деятельности организации на региональном, муниципальном и интернациональном уровнях;

• организация, как наниматель, и персонал выступают как социальные партнеры, разделяющие цели производства и методы с помощью которых они достигаются, которые определяются стратегией и политикой предприятия. Организация предоставляет своем работникам возможность удовлетворения социальных, духовных и материальных нужд в зависимости от вклада каждого из них в достижение целей и задач организации;

• организация стремится к установлению долгосрочных трудовых взаимоотношений с каждым работником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и дающих возможность работнику всецело реализовывать свой уровень профессиональной компетентности, а также повышать его в направлениях, определяемых нуждами организации и величиной должностной компетенции работника;

• управление кадрами организации внедрено в общую стратегию развития организации. Руководство кадровых служб также принимает участие в процессе подготовки общей стратегии, а не исключительно в ее реализации.

Этапы разработки кадровой стратеги:

Первым этапом разработки стратегии управления персоналом является разработка так называемой кадровой концепции. Под кадровой концепция понимаются основные принципы которых придерживается организация при работе с персоналом, её "миссия", связанная с кадровой подсистемой организации. В ней должны отражаться основные принципы, которыми руководствуются кадровая служба и руководство организации во всем, что связано с приемом на работу, увольнением, продвижением, ротацией, повышением квалификации и прочими действиями, обеспечивающими реализацию генеральной стратегии организации и наиболее рациональным применением человеческих ресурсов. Кадровая концепция должна быть тесно связана с миссией компании и обеспечивать основу для ее успешного исполнения.

Следующим этапом в разработке кадровой стратегии является определение стратегических целей работы с кадрами. Управленцам, которые формируют стратегии, необходимо четко осознавать, что миссия компании, либо в нашем случае кадровая концепция, будет лишь хорошей идеей и отличным намереньем, если останется не реализованной в определенных долгосрочных планах. Необходимо определить каких конкретных показателей в работе с кадрами мы хотим достичь и к какому сроку, чтобы достичь целей, определенных в кадровой концепции. Также, как и кадровая концепция, стратегические цели работы с кадрами необходимо сформировать в рамках и для исполнения общих целей организации и в конечном итоге ее миссии.

Стратегическими целями могут быть:

1. Обеспечивание потребности предприятия в персонале на ближайшие 5 лет (как в количественном отношении, так в отношении конкретных категорий персонала).

2. Регулирование уровня заработной платы, необходимой для подбора, удержания и мотивации персонала на всех уровнях организации.

3. Установка приоритета на развитие лидерства на управляющих должностях.

4. Предоставление действенных программ повышения квалификации и обучения для всего кадрового состава организации и формирования высокой динамики внутренней ротации кадров.

5. Формирование эффективных коммуникационных систем между звеном управления и остальными работниками, между департаментами и службами.

6. Разработка механизмов преодоления с последствий психологического восприятия перемен сотрудниками.

Следующим этапом разработки кадровой стратегии станет анализ тех возможностей и ограничений, имеющихся как внутри предприятия, так и вне него, то есть в окружающей среде. Анализ внутренней среды организации поможет дать ответ на вопрос, на какие именно рынки рабочей силы предприятию необходимо выходить и в каком именно объеме привлекать дополнительную рабочую силу, если организации вообще необходимо такое привлечение для достижения стратегических целей; имеется ли необходимость в сокращении персонала, переобучении и повышении квалификации; как организация будет повышать мотивацию персонала для увеличения производительности их труда. Для этих целей в первую очередь нужно произвести оценку имеющихся кадровых ресурсов и выявить возможности для наиболее рационального размещения персонала, а также выявить возможные недостатки в мотивационной системе и системе социального обеспечения работников.

Производя анализ внешней среды предприятия также необходимо проанализировать, привлекательность данного рынка с точки зрения возможности получения компанией того, чего она хочет. Тут необходимо рассмотреть ряд проблем, который во многом совпадающий вопросам, рассматриваемым при разработке общей стратегии развития организации. Например, управленцам необходимо проработать следующие вопросы: потенциал роста рынка; благоприятное либо неблагоприятное влияние основных движущих сил; какова (если она присутствует) миграция, безработица; вероятность прихода либо ухода крупных (или нескольких небольших) организаций; насколько стабильно предложение рабочей силы; усиливается или ослабляется конкуренция; степень риска (неопределенности), связанного с возможной ситуацией на рынке в бедующем и так далее.

Последним шагом в творческой части процесса разработки стратегии управления персоналом предприятия будет выбор варианта кадровой стратегии. То насколько качественно выполнен данный этап, а также вероятность успеха всего процесса разработки стратегии в общем во многом зависят от того, насколько серьезно и ответственно подошли управленцы, разрабатывающие стратегию ко всем предшествующим этапам. Выбор варианта стратегии основывается на кадровой концепции предприятия. Процесс управления персоналом будет различаться в зависимости от того, прибегает ли организация в большей степени американским или японским методам работы с кадрами.

Реализация кадровой стратегии – это один из важнейших этапов процесса стратегического управления. Целью данного этапа является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и кадровой системы. Инструментами реализации кадровой стратегии являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его переобучения и служебное продвижение, разрешение социальных проблем, мотивация и поощрение. Реализация кадровой стратегии делится на два этапа: внедрение стратегии и контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения стратегии включает: разработку плана внедрения кадровой стратегии; разработку стратегических планов различных подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию начала мероприятий по внедрению стратегии.

Целю этапа стратегического контроля является определение соответствия либо отличия реализуемой кадровой стратегии состоянию внешней и внутренней среды организации; определить направления изменений в стратегическом планировании, в выборе альтернативных стратегий.

Реализация стратегии управления персоналом, как и любой другой стратегии, связана с оценкой ее эффективности. Правильно выбранная стратегия управления персоналом должна обеспечивать:

1) своевременное обеспечение предприятия кадрами, рабочими и специалистами, для обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

2) формирование необходимого уровня трудового потенциала персонала предприятия при этом минимизируя затраты;

3) стабилизацию коллектива организации благодаря принятию во внимание интересов работников, предоставлению возможностей повышения квалификации и получению различных льгот;

4) повышение мотивации к высокопроизводительному труду;

5) оптимизация использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и так далее.

Однако достижение перечисленных выше результатов возможно лишь при эффективной оценке возможности осуществления стратегии управления персоналом в конкретных организационно-технических и социальных условиях. Такая оценка является необходимой уже на стадии выбора кадровой стратегии.

Риск не реализовать выбранную кадровую стратегию либо реализовать со значительно меньшим эффектом может быть связан:

а) с изменением общей стратегии и производственной деятельности фирмы как реакции на неблагоприятное изменение ситуации со сбытом продукции;

б) с изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда;

в) с трудностями быстрой окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу;

г) с нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении и т.д.

2.2 Методы разработки кадровой стратегии на предприятии

Ситуационный анализ, являющийся третьим этапом разработки кадровой стратегии, позволяет достичь двух основных целей: 1) проведение анализа предприятия и определение, какими ресурсами персонала предприятие располагает; 2) проведение анализ окружающей среды и выявление возможностей и рисков в отношении персонала по сравнению с конкурентами. Основной вопрос, на который отвечает ситуационный анализ: «При имеющихся кадровых ресурсах, какую позицию предприятие занимает на настоящее время?»

Анализ предприятия по существу является анализом занятого в нем персонала. Задача анализа состоит в исследовании «человеческих ресурсов предприятия под углом зрения их наличия в организации и пригодности для реализации стратегических решений». [35] Инструментом такого исследования может быть разработка «портфеля человеческих ресурсов»: сотрудники предприятия разделяются на четыре категории, для каждой из которых отводится соответствующий квадрат в матрице (рисунок 1).

Рисунок 1 - Портфель человеческих ресурсов

К «Звездам» относят наиболее ценный актив персонала предприятия – во-первых, потому, что трудовой уровень высок уже в настоящее время, а во-вторых, потому, что они к тому же способны показать потенциал в своем дальнейшем развитии. Способности и возможности «Рутинщиков» [36] в получении максимальных результатов определенны рамками, которые при постановке цели и формулировке задач необходимо учитывать, ожидая определенных организационных результатов. «Проблемными работниками» могут стать как рядовые работники, так и представители сотрудников управления. Их отличие от других категорий сотрудников – безусловно явная недостаточность результатов труда и

одновременно невысокий личностный потенциал развития. И главную опасность при реализации стратегии в организации будут нести именно такие сотрудники. Вопросительные знаки – это группа сотрудников, которых объединяет, с одной стороны, возможность высокого потенциала в работе, а с другой стороны, демонстрируемые ими достижения, можно воспринимать как «ниже имеющихся возможностей». Основная задача при работе с такими кадрами, это дать им возможность продемонстрировать свои способности для достижения организационных целей. Работа с такими кадрами должна включать глубокий ситуационный анализ поставленной задачи и продуманную мотивацию.

Распределение работников по категориям и анализ количественных показателей полученных долей показывают возможности развития и повышения результативности персонала. Разделение работников по категориям в зависимости от их результатов, должно проводиться и анализироваться в каждой из образованных групп.

Метод портфеля для оценки управленческих кадров введен американской компанией General Electric Company (GE). Основной целью было установление того, насколько менеджеры, реализуя свое управленческое поведение, готовы к проведению ресурсно-направленной стратегии персонала. Организационные ценности, которые были оценены, это заинтересованность сотрудников в общей цели предприятия, взаимосвязь сотрудников между собой; коммуникация и сотрудничество, невзирая на уровни иерархии или границы сфер деятельности. Такая цель была определена из-за сложившейся ситуации в компании, которая характеризовалась тем, что «…некоторые руководители не хотели или были не в состоянии уйти от привычки автократического руководства и роли «крупных китов» и принять те ценности, которые пытались развить в компании». [23]

Проделанная работа позволила определить четыре вида руководителей, в подчинении которых находились другие руководящие сотрудники, в зависимости от того, способствуют они или мешают проведению организационных изменений. Первый вид руководителя, поддерживает ценности компании и привлекает своих сотрудников для в принятия решений. Такой вариант поведения является новаторским и позволяет, команде его применяющей, представлять суть организационного топ-менеджмента, на длительную перспективу. Второй вид руководителей находится в компании не долго, так как для него ценности организации не интересны, как и предложения работников, при принятии управленческих решений. Руководители третьего типа, никогда не принимают предложений работников, хотя при этом в принципе ценности компании разделяют. У такой категории руководителей есть возможность пересмотреть свою позицию и измениться. Руководители, относящиеся к четвертому типу, показывают хорошие краткосрочные результаты в работе и критике не подлежат. Однако цели достигаются за счет их авторитарного поведения, что не

соответствует ценностям компании и может снизить готовность сотрудников к долгосрочной работе, дающей результат. Для поддержания ценностей компании и выбранных методов, было решено устранить управленцев четвертого типа. Это решение было необходимо для того, чтобы сотрудники General Electric Company отвечали за слова, и помимо поддержания традиционных авторитарных отношений и функционального выбора научились бы сотрудничать друг с другом. [31]

Анализа окружающей среды рассматривает, в первую очередь, конкурентов – в данном случае, те кадровые ресурсы, которыми они конкуренты обеспечены в настоящее время и будущем. Службы занимающихся управлением персонала, должны постоянно сравнивать привлекательность рабочих мест для сотрудников, уже работающих в организации (внутренний рынок труда), и кандидатов, планирующих занять соответствующую должность на каком-либо предприятии (внешний рынок труда). [15] Профиль привлекательности рабочего места один из инструментов в работе кадровых служб. С его помощью определяется, какие факторы привлекательности при выборе работодателя важны для претендентов и какие возможности и риски выявляются относительно обеспечения организации кадровыми ресурсами в будущем. Проведение сравнения пожеланий кандидатов с возможностями предприятия (внутренний анализ) и сравнение пожеланий кандидата с возможностями конкурента удовлетворить эти пожелания (конкурентный анализ), позволяет разработать план мероприятий и обеспечить результативное позиционирование предприятия на рынке труда.

Еще одним методом анализа среды организации является SWOT-анализ. SWOT-анализ — один из самых распространенных видов анализа в маркетинге и стратегическом управлении, позволяющий выявлять и обозначить сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы.

На основе сравнения внутренней силы и слабости своей компании с возможностями и угрозами, которые исходят от рынка, делается вывод о том, в каком направлении компания должна развиваться. SWOT-анализ начинается с заполнения следующей таблицы (таблица 5)

Таблица 5 – Таблица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
1. 2. 3.	1. 2. 3.
Возможности	Угрозы
1. 2. 3.	1. 2. 3.

Рассматривая факторы SWOT-анализа в контексте разработки стратегии управления персоналом, мы понимаем, что сильные стороны персонала предприятия призваны обеспечить его ускоренное продвижение к достижению стратегических целей, в то время как его «слабости» этот процесс замедляют. Здесь также естественно учитывать возможности и угрозы внутренней среды организации в целом, без которых невозможно верно определить траекторию развития персонала организации.

Сила - это свойство системы управления персоналом, которое при условии синтеза с возможностями внутренней среды в целом обеспечивает ускоренное продвижение системы управления персоналом к достижению стратегических целей. Особый интерес при этом представляет образование «спирали развития» - траектории, которая формируется вследствие «наложения» (синтеза) сильных сторон системы управления персоналом на благоприятные возможности внешней среды (с учетом слабых сторон системы управления персоналом и угроз внутренней среды организации в целом) [10].

«Спираль развития» - это тот идеал, к которому должна стремиться организация в планировании стратегии развития своего персонала. Путь к этому идеалу лежит через синтез возможностей и сильных сторон, являющийся основой формирования ключевых компетенций. Тогда «спираль развития» из маловероятного развития способна превратиться в источник устойчивого и эффективного развития персонала предприятия [13].

В контексте разработки кадровой стратегии слабость - негативное свойство персонала организации, предопределяющее его торможение в процессе движения к достижению стратегических целей. Торможение становиться существенным при слиянии (синтезе) основных слабостей системы управления персоналом с существенными угрозами внутренней среды организации в целом. При этом также нельзя игнорировать сильные стороны самого предприятия и возможности внутренней среды. Так формируется вариант пессимистической траектории организации. Она может трансформироваться в «спираль краха», если имеет

место тенденция к ослаблению возможностей и сильных сторон, с одной стороны, и усилению угроз внутренней среды в сочетании с нарастанием слабых сторон организации в целом.

Учитывая специфику данной работы, возможности рассматриваются как тенденции или события в системе управления персоналом, при правильной ответной реакции на которые, персонал организация добивается существенного увеличения объемов продаж и прибыли. А угрозы как тенденции или события во внутренней среде, которые в отсутствие ответной реакции персонала организации обуславливают значительное снижение показателей сбыта и прибыли.

После того как определены факторы, необходимо ответить на главный стратегический вопрос: как превратить отрицательные особенности в положительные, как перевести негативные факторы в позитивные? Каким образом можно использовать сильные стороны и возможности среды, для того, чтобы справиться с недостатками и быть готовым ответить на возможные угрозы? На эти вопросы можно ответить с помощью матрицы SWOT анализа.

Таблица 6 – Матрица SWOT- анализа

Сильные стороны – Возможности • Как за счет своих сильных сторон можно использовать имеющиеся возможности? • Какие возможности могут сделать сильные стороны еще сильнее?	Сильные стороны – Угрозы • Каким образом, используя свои сильные стороны, можно противостоять угрозам? • Какие угрозы могут лишить объект его сильных сторон?
Слабые стороны – Возможности • За счет каких возможностей можно улучшить характеристики (устранить недостатки)? • Как слабые стороны могут помешать воспользоваться имеющимися возможностями?	Слабые стороны – Угрозы • Какие слабые стороны могут помешать должным образом противостоять угрозам? • Какие угрозы могут еще более усугубить недостатки?

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

оценка значений данных показателей для анализируемого компании и его ближайших конкурентов. Методика применяется только в случае доступа к источникам о значениях базовых показателей конкурентов. По этой причине к сравнению конкурентного профиля чаще прибегают в зарубежной практике, реже к отечественной. Развитые отраслевые рынки в большинстве своем имеют фонды, функцией которых является сбор практико-направленной статистики по деятельности отрасли и обмен ею между участниками. Сравнение конкурентного профиля для Российских компаний всегда затруднительно, так как обмен коммерческой информацией не приветствуется.

Данные методы позволяют оценить внешнюю и внутреннюю среду компании и выработать эффективную кадровую стратегию.

3 Разработка кадровой стратегии на предприятии ООО «Норд Империал»

3.1 Анализ среды организации ООО «Норд Империал»

ООО «Норд Империал» принадлежит к Группе компаний Imperial Energy. Компания начала осуществлять свою деятельность на территории Российской Федерации с 18 октября 2004 г. (Номер свидетельства о государственной регистрации юридического лица: серия 70 № 000337014 Юридический адрес компании: 634041, Россия, Томская область, г. Томск, проспект Кирова, д. 51 а, стр.15). Группа компаний Imperial Energy входит в состав индийской государственной корпорации ONGC Videsh Limited (OVL). Imperial Energy включает в себя группу самостоятельных предприятий, работающих на территории Томской области, в том числе два нефтегазодобывающих предприятия (ООО «Норд Империал» и ООО «Альянснефтегаз») и сервисные предприятия (ООО «Рус Империал Груп» и ООО «Империал Фрак Сервис», 50% активов которой принадлежит Imperial Energy, и др.).

Компания была создана российскими и зарубежными инвесторами как независимый недропользователь в нише малых и средних нефтедобывающих компаний.

В 2004 году Imperial Energy разместила свои акции на рынок альтернативных инвестиций Лондонской биржи и вышла на международный уровень.

В мае 2007 года акции Imperial Energy начали котироваться на основной площадке Лондонской фондовой биржи LSE, войдя в список первых 250 компаний LSE - FTSE 250 Index.

В 2004-2007 гг. - Imperial Energy приобрела лицензии на неосвоенные и малоосвоенные участки в Томской области и Кустанае (Казахстан) и начала свою деятельность с масштабных геологоразведочных работ.

13 января 2009 года Imperial Energy вошла в состав индийской государственной корпорации ONGC Videsh Limited (OVL). OVL управляет зарубежными активами крупнейшей индийской государственной нефтегазовой корпорации ONGC (Oil and Natural Gas Corporation Limited).

С 2007 г. Компания построила 366 км нефтепроводов, соединивших нефтепромыслы Imperial Energy с системой трубопроводов компании «Траснефть». Завершение строительства трубопровода позволило компании выйти не только на внутренний, но и на внешний рынок.

Общество имеет обособленные структурные подразделения: «Снежное», «Северо-Фестивальное», «Киев-Ёганское», ПСП «Завьялово», расположенное в Каргасокском районе Томской области, ПСП «Лугинецкое», расположенное в Парабельском районе Томской области. Обособленные подразделения не выделены на самостоятельные балансы.

Общество осуществляет следующие основные виды деятельности:

- добыча, подготовка и реализация углеводородного сырья (нефти) на Снежном, Фестивальном, Киев-Ёганском и Двойном лицензионных участках;
- геологическое изучение недр, ведение поисков и оценки месторождений полезных ископаемых (в том числе углеводородного сырья), проведение инженерно-геологических, инженерно-геодезических изысканий, проектно-изыскательских работ;
- разведка (детальное изучение), разработка месторождений полезных ископаемых (в том числе углеводородного сырья);
- хранение, транспортировка и реализация полезных ископаемых (в том числе углеводородного сырья).

Анализ макросреды ООО «Норд Империал»

ООО «Норд Империал» - одна из крупных нефтегазовых компаний Томской области. Компания складывалась и развивалась под влиянием внешних экономических, политических, технологических и социальных факторов.

- Компания востребована в Российской Федерации, а также стабильно реализует нефть на экспорт.
- ООО «Норд Империал» один из крупнейших налогоплательщиков Томской области.
- Компания успешно борется с безработицей и обеспечивает занятость населения, предоставляю социальный пакет и достойные условия труда.

Макроэкономические факторы, определившие результаты деятельности ООО «Норд Империал» за 2014-2015 год:

- цены на нефть и глобальные макроэкономические факторы;
- обменный курс рубля к доллару США и темпы инфляции;
- налогообложение, включая изменение налога на добычу полезных ископаемых;
- изменение транспортных тарифов естественных монополий.

Изменение цен, таможенных пошлин и транспортных тарифов может оказать существенное влияние на выбор компанией номенклатуры производимой продукции и маршрутов поставок, обеспечивающих максимальные цены на нефть, добываемую компанией.

Один из ключевых факторов влияния – цена на нефть.

Средняя цена российской нефти марки Urals в 2015 году сложилась в размере $51,23 за баррель. В 2014 году средняя цена была на уровне $97,6 за баррель. Таким образом, в прошлом году цена снизилась на $46,37, или на 47,5%.

С середины 2014 года из-за переизбытка сырья на рынке, вызванного, в частности, слабым ростом мирового потребления и ростом добычи сланцевой нефти в США, цены на нефть снизились двукратно и достигли к концу года пятилетнего минимума. Дополнительной причиной снижения стал отказ ОПЕК снизить квоты на добычу в ноябре 2014. Средняя цена нефти Brent в 2014 году составила $99,3, а в 2015 году — $52 за баррель. В январе 2016 года стоимость нефти марки Brent опустилась до $27,72 за баррель на фоне отмены санкций в отношении Ирана, обновив таким образом 13-летний минимум. Кроме того, причины падения цены на нефть кроются в общемировой нестабильности, как политической, так и экономической: кризис вокруг Украины, снижение котировок акций, проблемы с замедлением темпов роста в Китае - всё это снижает спрос на нефть и создаёт давление на её цену.

Цены на нефтепродукты на внешнем и на внутреннем рынке формируются, в основном, под влиянием уровня мировых цен на нефть исходя из соотношения спроса и предложения на нефтепродукты и с учетом состояния конкуренции на различных рынках. При этом на уровне цен на нефтепродукты в 2014-2015 году оказывает существенно влияние недостаток предложения по отдельным видам нефтепродуктов, вследствие чего цена на нефтепродукты в России может существенно отличаться от экспортных.

Курс рубля и темпы инфляции

Более 70% выручки Группы – валютная выручка, сформированная за счет экспортных операций по реализации нефти. Соответственно, колебания обменных курсов валют к рублю оказывают непосредственное воздействие на результат финансово-хозяйственной деятельности Компании. Кроме того, на финансовое состояние ООО «Норд Империал» влияет изменение индекса потребительских цен. Уровень инфляции оказывает влияние как на капитальные, так и на текущие затраты Компании.

Таблица 7 – Основные макроэкономические показатели.

	2013г.	2014г.	2015г.
Рублевая инфляция	7,3%	11,4%	12,5%
Курс рубля к доллару США на конец периода, руб.	32,7292	56,2584	72,8827
Средний курс рубля к доллару за период, руб.	31,74	38,39	60,36

Налогообложение.

Важный внешний фактор, оказывающий влияние на финансовые результаты Компании, – налоговые платежи. Основными обязательными платежами, присущими нефтегазовой компании, являются:

• налог на добычу полезных ископаемых;

• акциз на нефтепродукты;

• экспортная таможенная пошлина на нефть;

• экспортная таможенная пошлина на нефтепродукты.

В российском налоговом законодательстве за прошедший год наиболее существенным изменением стало введение «Налогового маневра», который подразумевает:

• увеличение бюджетных доходов за счет поэтапного (в течении трех лет) снижения экспортной пошлины на нефть;

• снижение акцизов;

• повышение НДПИ (налог на добычу полезных ископаемых).

Согласно законопроекту, сократятся экспортные пошлины:

• нефти в 1,7 раза;

• на нефтепродукты в 1,7-5 раз в зависимости от вида.

Одновременно вырастет налог на добычу:

• нефти в 1,7 раза. Ставка НДПИ на нефть в 2015 году достигает 775 руб. за тонну;

• газового конденсата в 6,5 раза.

Данный законопроект направлен на снижение зависимости бюджета страны от экспорта нефти и нефтепродуктов.

Таблица 8 – Динамика обязательных платежей

	2013г.	2014г.	2015г.
НДПИ на нефть, руб./т	5283,681	5830,855	6326,413
Экспортная пошлина на нефть, руб./т	13040,73	14367,43	7394,95

Анализ микросреды ООО «Норд Империал»

Микросреду любой организации составляют такие элементы как покупатели, поставщики, посредники и конкуренты.

Основные покупатели ООО «Норд Империал» представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Основные покупатели ООО «Норд Империал»

Потребители	Сумма покупок	Доля в общей сумме покупок
Совхимтех ЗАО	155 905 663,80	10,50%
НАФТАСФЕРА ООО	181 061 787,74	12,20%
БалтТрансОйл ООО	398 690 986,06	26,80%
Ойлтрейд ООО	324 055 486,92	21,80%
Томскбурнефтегаз ООО	5 508 408,90	0,40%
Сибирская Сервисная Компания, ЗАО Томский филиал	159 307,20	0,01%
CONCEPT OIL SERVICES LIMITED	420 824 589,48	28,30%

В результате проведенного анализа можно сделать вывод что основным покупателем нефти является иностранная компания CONCEPT OIL SERVICES LIMITED которая приобретает 28,3% от общего числа реализованной нефти.

В связи с сложившейся на рынке в данный момент тенденции выбирать поставщиков проводя тендеры, влиять на крупных покупателей не представляется возможным, покупатель сам выбирает, опираясь на предыдущий опыт и текущее предложения.

Баланс сил всегда складывается в пользу потребителей, т.к. компания заинтересована в расширении рынка сбыта и получения прибыли, а без покупателей сделать это невозможно. Для того что бы получить крупный контракт, компания идет на встречу покупателям предлагая VIP цены и особые условия

В таблице 10 приведены основные поставщики и подрядчики ООО «Норд Империал».

Таблица 10 – Оценка основных поставщиков ООО «Норд Империал»

Наименование поставщика	Сильные стороны	Слабые стороны	Риски	вывод
ООО «Томскбурнефтегаз» (оказание услуги по бурению скважин)	Компания давно находится на рынке услуг. Имеется положительный опыт сотрудничества. Компания обладает необходимой технической и рабочей базой для выполнения работ. Низкая стоимость оказываемых услуг	Часто происходящие аварии	Из-за возможных аварий есть риск увеличения сроков по выполнению работ, что может привести к срывам производственной программы.	Решено работать в данным контрагентом, основная причина низкая стоимость оказываемых услуг.

Окончание таблицы 10

Наименование поставщика	Сильные стороны	Слабые стороны	Риски	вывод
ООО «Рус Империал Групп» (услуги по ремонту скважин)	Является аффилированной компанией, на протяжении многих лет оказывающей работы. Высокий уровень профессионализма сотрудников.		Пристальное внимание налоговых органов к ценообразованию в ввиду взаимосвязи компаний.	Сотрудничество компаний является взаимовыгодным
ООО «Энергосервис» (обслуживание энергооборудования)	Компания по протяжении нескольких лет является партнером компании, имеет в наличии штат высококвалифицированных специалистов	Случаются аварийные ситуации в работе	Из-за происходящих аварийных ситуаций приостанавливается добыча нефти	В связи с тем, что убытки при аварийных ситуациях контрагентом всегда возмещаются принято решение продолжить сотрудничество
Компания «Либерти Ресорсиз»	Обладает эксклюзивными знаниями по добыче трудно извлекаемых запасов.	Проект требует внушительной суммы материальных вложений	Риск санкций со стороны США	В связи с санкциями сотрудничество прервано.

Влияния поставщиков на организацию не проявляется, т.к. на рынке много предложений по поставке необходимых компании товаров, работ, услуг. Проводя тендеры на их приобретение, компания предъявляет свои требования, оказывая влияние на поставщиков ставя определенные ценовые и временные рамки. Баланс сил в случае с поставщиками, складывается в пользу ООО «Норд Империал», т.к. поставщики заинтересованы заключить контракт.

Современная структура российской нефтедобывающей промышленности представлена тремя группами компаний.

1. Вертикально интегрированные нефтяные компании (ВИНК) - крупные частные холдинги, имеющие полный производственный цикл - от геологоразведки, через собственно добычу и нефтепереработку, вплоть до сбыта нефтепродуктов конечным потребителям. Это «Лукойл», ТНК-ВР, «РуссНефть», «Славнефть».

2. Государственные нефтяные компании – такие же крупные нефтяные корпорации, но с участием государственного капитала, - «Роснефть», «Газпром нефть».

3. Малые и средние независимые нефтяные компании (ННК). К ним относятся небольшие по объему добычи углеводородов компании, с малым числом занятых. Эти компании специализируются исключительно на добыче и продаже сырой нефти. Именно к этой группе относится компания ООО «Норд Империал».

Для того что бы обозначить основных конкурентов компании рассмотрим показатели добычи углеводородного сырья в разрезе основных нефтедобывающих компаний в Томской области.

Таблица 11 - Основные нефтедобывающие компаний в Томской области

№	Наименование предприятия	2013г.	2014г.	2015г.
1	ОАО «Томскнефть»	6779,7	6403,0	6241,2
2	ООО «Газпромнефть-Восток»	1172,6	1356,2	1329,5
3	ОАО «Томскгазпром»	1084,9	1151,6	1438,7
4	ОАО НК «Русснефть»	1001,8	929,1	950,7
5	ООО «ВТК»	443,2	355,7	349,9
6	Империал Энерджи (ООО «Норд Империал», ООО «Альянснефтегаз»)	415,8	286,7	303,6
7	ООО «Матюшкинская вертикаль»	191,3	145	121,7
8	ООО «Стимул-Т»	112,9	101,2	148,4
9	ООО «Южно-Охтеурское»	66	60	70,2
10	ООО «Томскнеонефтегаз»	24,1	46,8	117,3
11	ООО «Жиант»	0,5	0,4	7,5

Сразу отметим, что компании занимают разные рыночные ниши. Вертикально интегрированные нефтяные компании (ОАО «Томскнефть», ООО «Газпромнефть-Восток», ОАО «Томскгазпром», АО НК «Русснефть») осваивают наиболее крупные эффективные месторождения, вести же добычу на мелких, истощенных и малорентабельных месторождениях, разрабатывать трудноизвлекаемые запасы им не выгодно. В то время как для независимых малых и средних нефтяных компаний такие месторождения как раз и являются источником доходов. То есть речь идет о том, что малым и средним предприятиям

нефтегазовой отрасли Томской области, не нужно конкурировать с крупнейшими нефтяными компаниями, поскольку их задачи различаются. Задача первых, увеличение стоимости акционерного капитала, массы прибыли и на ускоренное развитие наиболее крупных и высокоэффективных направлений деятельности. Задача вторых, зависит от реализации одного-единственного продукта – сырой нефти, ориентирована на повышение эффективности разработки тех месторождений, которые им достались.

Если согласно таблице 8, провести медиану, и не брать во внимание самые крупные и самые мелкие компании. Основными конкурентами ООО «Норд Империал» могут считаться ООО «Матюшкинская вертикаль» и ООО «Стимул-Т». В таблице 12 приведено сравнение данных компаний по основным показателям бухгалтерской отчетности за 2014 год.

Таблица 12 – Сравнение конкурентов ООО «Норд Империал»

Показатели	ООО «Матюшкинская вертикаль» (руб.)	ООО «Стимул-Т» (руб.)	ООО «Норд Империал» (руб.)
Выручка	1 639 719 000	1 077 370 000	1 581 563 000
Основные средства	530 114 000	90 344 000	7 914 136 000
Запасы	43 284 000	189 901 000	566 637 000
Дебиторская задолженность	36 704 000	171 556 000	1 442 754 000
Кредиторская задолженность	397 736 000	120 454 000	585 082 000
Прибыль (убыток) от продаж	-865 245 000	-281 655 000	-1 404 025 000
Чистая прибыль (убыток)	-1 949 772 000	-2 090 962 000	-890 882 000

Из данной таблицы видно, что на данном этапе ни одна компания не получает прибыль. Так как основная задача на данном этапе это обустройство месторождений и создание основных средств (скважины, установки переработки нефти (УПН), межпромысловые и внутрипромысловые нефтепроводы). Судя по данным 2014 года наименьший убыток был получен компанией ООО «Норд Империал». Так же у нее лучшие показатели по оборотным активам (запасы, дебиторская задолженность). Однако дебиторская задолженность ООО «Норд Империал» больше чем у конкурентов.

Необходимо отметить что свою нефть на месторождении «Киев-Еганское» компания ООО «Стимул-Т» транспортирует для последующей реализации используя межпромысловые нефтепроводы компании ООО «Норд Империал» ввиду отсутствия собственных на данном месторождении.

Из трех компаний на данный момент ни одна не имеет установку по переработке попутного газа, однако уже сейчас компания ООО «Норд Империал» проводит тендер на строительство данного объекта, который позволит компании расширить номенклатуру продукции поставляя на рынок сжиженный газ.

Компания ООО «Норд Империал» имеет большее в сравнении с конкурентами количество запасов трудноизвлекаемой нефти. Компания первой в Томской области реализовала проект, по которому совместно с американской компанией Liberty Resources применяя современные технологии в 2015 году были построены две скважины для добычи трудноизвлекаемой нефти. Однако в связи с санкциями компания Liberty Resources вынуждена была выйти из проекта, но полученные знания позволят специалистам компании ООО «Норд Империал» успешно реализовывать проекты по добыче трудноизвлекаемой нефти в будущем.

Анализ внутренней среды ООО «Норд Империал»

ООО «Норд Империал» принадлежит 3 лицензии на геологическое изучение, разведку и добычу углеводородного сырья на территории 3 лицензионных участков недр (№ 69, 77 и 80), площадью 7489,3 км2. С 2007 года ООО «Норд Империал» ведет добычу нефти на трех месторождениях (Снежном, Двойном и Фестивальном), расположенных в пределах этих участков:

«Киев-Еганское» месторождение, (участок 80) расположено к северу от реки Обь в северной части Томской области рядом с наиболее богатым нефтью регионом – Ханты-Мансийским автономным округом. На территории месторождения расположен пункт подготовки нефти. Собственный нефтепровод длиной 152 км соединяет месторождение с пунктом сдачи продукции «Завьялово»;

Месторождения «Снежное» и «Двойное» относятся к лицензионному участку77 и располагаются к югу от реки Обь. На территории месторождения «Снежное» расположен пункт подготовки нефти и 49 километровый трубопровод до пункта сдачи продукции «Завьялово»;

Месторождения «Фестивальное» и «Северо-Фестивальное» относятся к лицензионному участку 69. На территории месторождения «Фестивальное» расположен

пункт подготовки нефти. Трубопровод до пункта сдачи продукции «Завьялово» проходит от месторождения «Фестивальное» через месторождение «Северо-Фестивальное».

В состав установки входит УПН «СНЕЖНОЕ»:

- Блок фильтров
- Площадка подогревателей (ПП-0.63 -2шт.);
- Площадка сепарации (НГС -50 (С-1), НГСВ-50 (С-2), НГС-25 (КС), ОН-100, ОВ-50);
- Резервуарный парк (РВС – 2000 РВС – 1000 2шт.);
- Насосная внутренней перекачки нефти (ЦНС 60/66 2шт.);
- Насосная внешней перекачки нефти (ЦНС 60/350 2шт.);
- Нефтеуловитель ЭКО-Н;
- Автоналив;
- ФВД 2 шт., ФНД;
- Операторная;
- Химико-аналитическая лаборатория;
- Холодный склад хим. реагента;
- Котельная 1,6 МВт

В 2011 году в химических лабораториях УПН внедрена новая методика определения в осадке солеотложений, продуктов коррозии, глины и песка.

В 2012 году в химической лаборатории УПН «Майское» внедрена методика по определению ингибиторов солеотложений в попутно-добываемой воде.

В 2013 году в химической лаборатории УПН «Снежное» внедрена методика по определению ингибиторов солеотложений в попутно-добываемой воде, а также внедрена методика по определению ингибиторов коррозии в попутно-добываемой воде в лабораториях УПН «Майское» и УПН «Снежное».

В таблице 13 отражено количество проведенных испытаний в химико-аналитических лабораториях 2011 – 2015 г.

Таблица 13 - Количество проведенных испытаний нефти в лабораториях

Год	ХАЛ УПН Снежное	ХАЛ УПН Фестивальное	ХАЛ УПН Киев-Ёганское
2011	59 525	20 363	8 315
2012	27 544	19 992	5 832
2013	23 676	10540	-
2014	18 788	-	-
2015	31 508	-	-

Из данной таблицы видно, что в последние годы в связи с оптимизацией расходов по добыче нефти было принято решение все испытания нефти производить в лаборатории УПН Снежное.

Успешная работа на производстве во многом завит от персонала организации. Поскольку темой данной работы является разработка кадровой стратегии то наиболее подробно мы рассмотрим настоящую ситуацию на ООО «Норд Империал» в данной сфере.

Работу по обеспечению предприятия кадрами рабочих и служащих требуемых профессий, специальностей и квалификации в соответствии с уровнем и профилем полученной ими подготовки и деловых качеств возглавляет начальник департамента по персоналу. Принимает трудящихся по вопросам найма, увольнения, перевода, контролирует расстановку и правильность использования работников в подразделениях компании. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии полученной в учебном заведении профессией и специальностью.

Среднегодовая численность работающих сотрудников Общества за 2015г. составила 492 человека, в 2014г.-563 человека. Кадровый состав организации представлен на следующем рисунке (рисунок 2)

Рисунок 2 – Кадровый состав ООО «Норд Империал»

Люди являются главным ресурсом роста и ценностью группы компаний Imperial Energy. Создание условий развития и успеха для сотрудников и их семей является ключевым показателем корпоративной ответственности.

Imperial Energy поддерживает инициативы, направленные на формирование корпоративной культуры и мотивацию персонала.

Компания обеспечивает полный пакет социальных обязательств: добровольное медицинское страхование, обеспечение безопасных условий труда, ежегодные выплаты, компенсацию путевок отдыха детей сотрудников и др.

В группе компаний традиционно проводится конкурс «Лучший по профессии», выявляя и отмечая лучших специалистов в своих областях среди персонала Imperial Energy. История конкурса демонстрирует рост престижа получения этого звания и повышение мотивации сотрудников на участие в нем.

В группе компаний также проходит оценка персонала, на основе которой формируется политика Imperial Energy в области развития, обучения и будущего карьерного роста сотрудников.

Компания сохраняет традиции проведения корпоративных мероприятий, приуроченных к профессиональным праздникам и торжественным событиям, финансирует

проведение спортивных мероприятий для коллектива. Ежегодно в Томске проводятся Спартакиады для сотрудников по различным видам спорта.

Imperial Energy как многонациональная группа компаний практикует знакомство персонала с традициями и праздниками индийской команды OVL, укрепляя тем самым межкультурные и межнациональные связи. Ежегодно в группе компаний отмечает День независимости Индии, а также национальный праздник огней Дивали.

Ежеквартально в Imperial Energy выпускается корпоративная газета “Энергия жизни”, в которой сообщаются не только новости и события, прошедшие в группе компаний, но и размещается информация о жизни передовиков производства, семейных династиях, а также публикуется творчество самих сотрудников.

На основе открытого конкурса среди сотрудников в группе компаний Imperial Energy появился свой корпоративный гимн, вдохновляющий на развитие и объединяющий общей целью большую семью Imperial Energy.

Компания нацелена на развитие собственного персонала. В связи с этим разработана система обучения и развития персонала, обеспечивающая профессиональный рост сотрудников и создающая предпосылки для их дальнейшего карьерного продвижения. Сотрудники имеют возможность проходить обучение в целях повышения квалификации. Обучение оплачивается Imperial Energy в размере 100%.

Компания заинтересована в молодых, перспективных специалистах, выпускниках профильных учебных заведений. В группе компаний есть возможность прохождения практики на производстве для старшекурсников учебных заведений среднего профессионального образования. Начав свой трудовой путь с практиканта, после получения диплома молодые специалисты могут вернуться на производство и продолжить свой профессиональный рост.

Imperial Energy также предоставляет возможность совмещать работу с получением высшего образования. Поэтому для всех желающих рабочих специалистов открыты перспективы дальнейшего продвижения на инженерные должности.

На рисунке 3 представлен кадровый состав организации в зависимости от уровня образования персонала.

Рисунок 3 - Кадровый состав организации в зависимости от уровня образования

Принципами корпоративной культуры группы компаний Imperial Energy являются:

- профессиональное и личное уважение к сотрудникам;
- отбор и наем сотрудников по принципу «лучший из лучших»;
- непрерывное обучение сотрудников;
- командная работа, сотрудничество и взаимное доверие.

Все вышеперечисленное образует кадровую концепцию организации отражающую основополагающие принципы, от которых отталкиваются кадровая служба и руководство предприятия во всем, что связано с приемом, увольнением, продвижением, ротацией, повышением квалификации и другими действиями, призванными обеспечить реализацию общей стратегии предприятия и наиболее оптимально использовать человеческие ресурсы. Однако на данный момент кадровая стратегия ООО «Норд Империал» не достаточно четко определена что мешает организации в полной мере реализовывать свои цели относительно персонала.

Imperial Energy реализует трехуровневую стратегию:

1. Наращивание ресурсной базы путем проведения успешной геологоразведки на обширных лицензионных участках и нефтедобыча на вновь открытых месторождениях.

2. Увеличение производительности на месторождениях за счет использования современных технологий.

3. Вывод нефтяной продукции на рынок с помощью созданной инфраструктуры и собственной сети нефтепроводов.

Управление компанией основывается на распределении ролей и обязанностей, а также на рациональном и эффективном использовании ресурсов и технологий.

Принципы корпоративного управления отвечают мировым стандартам и международному опыту:

1) принцип открытости и прозрачности менеджмента: практикуется открытое общение менеджмента и сотрудников по различным вопросам работы компании. Сотрудники участвуют в планировании и руководстве выполняемой ими работы;

2) кросскультурное взаимодействие: в многонациональной компании OVL и ее дочерних подразделениях учитываются особенности культуры и жизни различных стран. В Imperial Energy, как и в головной компании, выстроено сквозное взаимодействие российских и иностранных менеджеров и специалистов на всех уровнях;

3) международные стандарты в области технологий, охраны труда и безопасности: персонал компании является главным элементом реализации стратегии компании. Компания обеспечивает социальные гарантии, достойные условия труда и отдыха, соблюдение законодательных требований по социальному обеспечению работников. Компания инвестирует в обеспечение производственной безопасности и соблюдение экологических норм международного уровня;

Стратегическая цель ООО «Норд Империал» войти в число крупнейших нефтедобывающих компаний томской области, стать лидером отрасли по производственным и финансовым показателям при условии строгого соблюдения высоких стандартов экологической и промышленной безопасности, социальной ответственности и корпоративного управления. Менеджмент ООО «Норд Империал» рассчитывает на достижение этой цели за счет увеличения объемов добычи, переработки и сбыта продукции в России и за рубежом, использования новых технологий, эффективного управления компанией и укрепления финансовой дисциплины. Реализация этих мер обеспечит динамичный рост производственных и финансовых показателей ООО «Норд Империал» в интересах всех ее собственников.

Согласно разрабатываемой компанией стратегии развития до 2020 г. основными задачами компании являются повышение уровня нефтедобычи, и начало добычи газа к 2017 г. при условии сохранения благоприятной конъюнктуры. В краткосрочной перспективе рост будет в основном обеспечен за счет дальнейшей разработки месторождений в Каргасокском

районе Томской области традиционного региона деятельности компании. В среднесрочной перспективе ключевым регионом развития компании должно стать месторождение Майское.

Согласно выбранной ООО «Норд Империал» стратегии, основными приоритетами развития компании являются дальнейший рост добычи нефти и увеличение объемов и глубины переработки нефти, увеличение стоимости компании за счет повышения эффективности деятельности.

Сопоставив цели и задачи стратегического развития ООО «Норд Империал», хотелось бы сделать ряд выводов:

• важным элементом стратегического планирования компании является увеличение объема капиталовложений и инвестиций, направленных на увеличение уровня добычи и доказанных запасов компании за счет вложения дополнительных средств в развитие новых технологий и геологоразведку, а также в улучшение финансовых показателей компании;

• развитие международного сотрудничества является одним из приоритетных направлений деятельности ООО «Норд Империал»;

• очевидна направленность компании на стимулирование инвестиций в добычу трудно извлекаемых запасов.

Для реализации данной стратегии предприятию необходимы квалифицированные кадры, прогрессивные специалисты имеющие знания о новых технологиях.

Анализ внутренней среды организации, сопоставление характеристик ООО «Норд Империал» с характеристиками основных конкурентов, а также рассмотрение внешних условий, предоставляющих определенные возможности и несущих отрицательные факторы, позволили провести SWOT-анализ компании.

Таблица 14 – SWOT-анализ ООО «Норд Империал».

Сильные стороны	Слабые стороны
• Собственная сырьевая база, высокий коэффициент замещения запасов • Высокий уровень технической оснащенности нефтеперерабатывающего комплекса • Использование передовых методов и технологий разведки и добычи нефти • Устойчивое финансовое положение • Стабильный кредитный рейтинг • Квалифицированный персонал • Наличие системы социальной защиты для работников	• Зависимость экспорта от трубопроводной инфраструктуры АК «Транснефть» • Отсутствие собственных установок по переработке и обезвреживанию нефтешламов • Высокие затраты на энергоресурсы • Низкая скорость продвижения новых технологий от этапа коммерческого предложения до промышленного применения • Не достаточно четко сформулированная кадровая стратегия

Окончание таблицы 14

Возможности	Угрозы
• Увеличение добычи в Каргасокском районе Томской области • Разработка и развитие собственных и контролируемых каналов сбыта продукции • Продвижение бренда «Imperial Energy» на внешнем рынке • Строительство полигонов биологического обезвреживания нефтешламов на объектах • Наличие ВУЗов в регионе подготавливающих специалистов для данной отросли. • Расширение номенклатуры (добыча и переработка газа)	• Снижение мировых цен на нефть и нефтепродукты • Рост издержек в связи с резким повышением тарифов поставщиков транспортных услуг • Рост конкуренции и, как следствие, ограничение будущего доступа к наиболее перспективным месторождениям углеводородных запасов • Кризисная ситуация в стране; • Неблагоприятные изменения валютного курса • Изменение процентных ставок по кредитам • Ужесточение позиции налоговых органов • Ужесточение таможенных режимов, увеличение таможенных платежей • Изменения в законодательстве о недропользовании и лицензировании, как следствие, приостановление, ограничение или прекращение значимых для деятельности Группы лицензий • Ужесточение нормативов по загрязнению окружающей среды, необходимость ликвидации возможных производственных аварий

Сопоставление сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз, а также их взаимосвязей с ключевыми целями и проблемами, выявленными в аналитической части, позволило составить SWOT- матрицу, включающую различные стратегические решения.

Таблица 15 – Стратегические решения

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Стратегия максимально возможного наращивания производства	Стратегия укрепления достигнутых позиций и стабильного развития за счет модернизации производства
Угрозы	Стратегия сокращения издержек компании как факторов, тормозящих процесс развития	Стратегия концентрации мощностей предприятия на создание системы управления рисками

- Стратегия Сильные стороны - Возможности с точки зрения социально-

экономической эффективности является наиболее привлекательной, так как ее главный принцип в расширении производства и как следствие, получение прибыли. Однако данный вектор развития практически полностью исключает возможность влияния негативных факторов, что делает данную модель сложной для практической реализации.

- Стратегия Слабые стороны - Возможности параллельно с направленностью на развитие рассматривает и возможность проявления слабостей организации. Тем самым во главе угла стоит не только скорость модернизации, сколько ее качество и стабильность.
- Стратегия Сильные стороны - Угрозы концентрируется на вероятности наступления критических ситуаций, способных превратить сильные стороны в слабые. Таким образом, здесь в приоритете задача изменения текущей ситуации в положительную сторону путем уменьшения влияния ограничений производства.
- Стратегия Слабые стороны - Угрозы не имеет в качестве цели движение в перед. Ключевым моментом здесь является тактика принятия риска и эффективного управления им для избегания застоя производства на предприятии или при худших условиях его разорения.

Проведя SWOT-анализ организации в целом мы выявили такую ее слабую сторону как недостаточно четко сформированную кадровую стратегию. Для решения этой проблемы необходимо провести SWOT-анализ, направленный на персонал организации, по методике описанной во второй главе данной работы. Это поможет нам в дальнейшем в разработке кадровой стратегии ООО «Норд Империал». В таблице 16 представлен SWOT-анализ ООО «Норд Империал»

Таблица 16 – SWOT-анализ кадров ООО «Норд Империал»

Сильные стороны	Слабые стороны
• Высокий уровень квалификации у руководящих сотрудников • Возможность прохождения практики для студентов старших курсов • Образование сотрудников на достаточно высоком уровне • Наличие системы обучения и повышения квалификации. • Финансирование обучения, переобучения персонала • Возможность продвижения по карьерной лестнице, профессиональный рост • Чёткость разделения полномочий и функций персонала • Наличие системы мотивации персонала к трудовой деятельности (проведение конкурсов, корпоративных, спортивных мероприятий) • Хорошие условия труда • Наличие системы социальной защиты для работников • Высокий уровень удовлетворенности трудом у персонала • Оценка персонала • Хороший имиджа компании как работодателя • Российская компания с иностранными учредителями	• Более длинная по сравнению с конкурентами продолжительность рабочих вахт • Наличие вакантных должностей • Недостаточное финансирование мероприятий по управлению персоналом • Заработная плата ниже чем у конкурентов • Отсутствует план удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах. • Отток квалифицированных кадров • Низкий уровень согласованности труда • Нехватка квалифицированных рабочих технических специальностей • Низкая мотивация персонала в связи с недостатком финансового стимулирования • Отсутствие кадрового резерва • Не достаточно четко сформулированная кадровая стратегия

Окончание таблицы 16

Возможности	Угрозы
• Наличие ВУЗов в регионе подготавливающих специалистов для данной отросли. • Наличие механизма организации повышения квалификации специалистов по нефтедобывающей отросли на региональном, федеральном и международном уровне	• Возможность появления новых конкурентов способных переманить сотрудников • Повышение уровня зарплаты у конкурентов • Высокий уровень скрытой безработицы, борьба за квалифицированные кадры • улучшение условий трудоустройства в соседних регионах

После выделения сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз необходимо заполнить матрицу SWOT-анализа. Для удобства восприятия она будет представлена в виде списка:

Сильные стороны – Возможности.

Для усиления возможности притока молодых специалистов посредствам сотрудничество с ВУЗами региона у организации имеются такие сильные стороны как возможность прохождения практики на предприятии для студентов старших курсов, наличие оплачиваемого обучения и повышения квалификации на предприятии. А также в ООО «Норд Империал» имеются возможность профессионального роста что является существенным аргументом в пользу предприятия при трудоустройстве молодых специалистов. У компании сложился хороший имидж как работодателя что является еще одним аргументом в борьбе за квалифицированных молодых специалистов. В целом для использования этой возможности у компании имеется все необходимое, но при этом ситуацию можно улучшить, введя оплачиваемые производственные практики для студентов.

Пользуясь тем что, компания является иностранной у неё ест возможность применения опыта мировой практики используя знания зарубежных партнеров и коллег, для этого можно отправлять в командировки сотрудников для стажировки, и приобретения опыта на зарубежные предприятия компании группы Imperial Energy.

Сильные стороны – Угрозы.

Для уменьшения вероятности возникновения такой угрозы для организации как повышение уровня заработной платы у конкурентов необходимо чтобы заработная плата на

предприятии была не ниже средней заработной платы по нефтедобывающей отросли в регионе. Безусловно заработная плата имеет важное значение, но не менее важное значение имеют и такие факторы как хорошие условия труда и социальное обеспечение работников в ООО «Норд Империал» находятся на достаточно высоком уровне.

Для преодоления угрозы высокого уровня скрытой безработицы предприятию необходимо относиться к высококвалифицированным работникам как к кадровой элите, применять индивидуальный подход, например, в ООО «Норд Империал» применяется такой элемент социальной защиты как добровольное медицинское страхование, страховая сумма которого зависит от уровня специалиста и занимаемой им должности. Или, например, предоставлять возможность получения образования международного уровня, в качестве повышения квалификации для наиболее перспективных работников.

Слабые стороны – Возможности.

С помочью возможности сотрудничества с ВУЗами региона предприятие может избавиться от таких своих слабых сторон как наличие вакантных должностей и нехватка квалифицированных рабочих технических специальностей. Для решения последней проблемы предприятие может разработать совместную программу с ВУЗом соответствующего профиля по переобучению имеющихся сотрудников технической специальности и прохождения практики на месторождениях предприятия студентов данного ВУЗа.

Слабые стороны – Угрозы.

Низкая мотивация персонала в связи с недостатком финансового стимулирования может являться причиной утечки квалифицированных кадров в следствии чего борьба за персонал будет проиграна. Так же заработная плата ниже чем у конкурентов естественно помешает преодолению угрозы повышения оплаты труда у конкурентов.

3.2 Выбор и реализация кадровой стратегии в ООО «Норд Империал»

Определив вид деятельности нашей компании, ее места на рынке и целей развития мы можем преступить непосредственно к формированию его кадровой стратегии.

При разработке кадровой стратегии необходимо учитывать анализ внешней и внутренней среды организации и факторы, влияющие на их изменение, а также генеральную стратегию организации в целом.

Для разработки кадровой стратегии ООО «Норд Империал» мы будем следовать этапам, подробно описанным во второй главе данной работы.

Из указанных этапов разработки кадровой стратегии мы уже выработали кадровую концепцию и провели анализ среды организации. Результаты данных этапов представлены в первом разделе данной главы.

Следующим шагом разработки кадровой концепции является выработка стратегических целей работы с персоналом. Целями кадровой стратегии ООО «Норд Империал» являются:

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

На основании всех предыдущих этапов работы мы можем предложить следующий вариант кадровой стратегии:

Задачами кадровой стратегии ООО «Норд Империал» являются:

- организация взаимодействия службы персонала с остальными подразделениями предприятия;
- определение существующего трудового потенциала предприятия;
- формирование внутренней базы кадровой статистики
- обеспечение инновационного развития предприятия за счет роста трудового потенциала ООО «Норд Империал» и его творческой составляющей;
- повышение корпоративной приверженности сотрудников компании;

- оценка мотивационных установок работников и оптимизация систем стимулирования труда;

- формирование кадрового резерва предприятия;

- формирование системы управления социально-психологическим климатом на предприятии, повышение удовлетворенности работников, обеспечение их личностного развития;

- обеспечение всеобщего участия работников компании в управлении предприятием, формировании его стратегии развития, ощущение причастности к данному процессу;

- применение индивидуального подхода к особо ценным работникам;

- повышение расходов на оплату труда и обеспечения профессиональной деятельности работников.

Ключевыми ориентирами кадровой стратегии ООО «Норд Империал»

- сохранение существующего трудового потенциала предприятия;

- оптимизация коммуникационных каналов предприятия, и в первую очередь между управленческим персоналом и основными рабочими, формирование системы обратной связи, донесение общих целей развития предприятия до всех сотрудников;

- ликвидация кадрового дефицита предприятия по отдельным рабочим местам;

- формирование системы профессиональной адаптации.

- использование внутренних инструментов профессионального развития сотрудников компании: системы наставничества, ротации основных рабочих, системы внутрикорпоративного обучения и повышения квалификации сотрудников;

- закрепление сотрудников предприятия, как основу растущего трудового, творческого и инновационного потенциала предприятия;

- формирование корпоративной гордости, причастности к достижениям и победам компании, личной ответственности, работа на всеобщий результат

- эффективность управления персоналом компании как фактора экономической успешности его деятельности;

- непрерывное развитие персонала как обязательное условие обеспечения активной рыночной позиции предприятии (выход на новые рынки, оптимизация клиентского портфеля, запуск инновационных проектов);

- применение форм материального стимулирования труда с целью повышения инициативы и мотивации работников.

Представленная кадровая стратегия учитывает особенности функционирования отдельного предприятия, положение его общей стратегии развития. Она сформирована с

учетом текущего уровня управления персоналом на предприятии и существующих проблем эффективности работы персонала его различных структурных подразделений. В то же самое время, данная стратегия является логичным завершением разработки методики формирования кадровой стратегии, осуществленной нами в исследовании.

В целях реализации кадровой стратегии на предприятии необходимо разработать следующие документы:

- Программа проведения оценки трудового потенциала ООО «Норд Империал»;
- Программа организация системы планирования кадров и их движения;
- Программа обеспечения реализации профессиональных и творческих способностей работников;
- Программа развития персонала ООО «Норд Империал»;
- Положение о кадровом резерве ООО «Норд Империал»;
- Положение о системе стимулирования ООО «Норд Империал».

Следующим этапом работы над кадровой стратегией должна стать разработка развернутой кадровой стратегии и плана ее реализации.

Программа анализа величины трудового потенциала.

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

Задачами данной программы являются:

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

Мероприятия, направленные на достижение данных задач представлены в приложении А.

Программа управления движением персонала

Целью реализации данной программы является обеспечение своевременной и качественной комплектации персоналом ООО «Норд Империал», за счет внутреннего и внешнего поиска, в соответствии с актуальными потребностями и стратегическими задачами деятельности предприятия. Реализация данной программы регулируется положениями Кадровой стратегии предприятия. Процесс поиска, отбора и найма персонала осуществляется с помощью мероприятий, подробно представленных в приложении Б.

Программа реализации профессиональных и творческих способностей работников предприятия.

Она рассматривает следующий блок вопросов:

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

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

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

Основные положения программы представлены в приложении В.

Программа развития персонала предприятия

Данная программа нацелена на решение задач в следующих областях:

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

- планирование деловой карьеры работников предприятия.

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

Представленные программы закрепляют правила организации деятельности в определенном направлении, а приложения к ним определяют состав мероприятий.

Далее мы подробно рассмотрим процесс формировании кадрового резерва и совершенствование стимулирования труда, как главных элементов кадровой стратегии.

В целях реализации Стратегии развития кадрового потенциала и повышения эффективности управления ООО «Норд Империал» можно рекомендовать формирование единого кадрового резерва компании. Кадровый резерв разрабатывается в соответствии с единой стратегией компании, а также в соответствии с политикой в области управления персоналом ООО «Норд Империал». Единый кадровый резерв представляет собой сформированный контингент перспективных работников, обладающих высоким уровнем профессиональных и корпоративных компетенций, личностных и морально-этических качеств, эффективно работающих на занимаемой должности, обладающих потенциалом дальнейшего развития. Формирование единого кадрового резерва должно быть направлено на выполнение Стратегии развития кадрового потенциала ООО «Норд Империал», проведение единой кадровой политики, повышение эффективности управления на основе целенаправленного отбора и обучения наиболее перспективных руководителей и специалистов, повышения уровня их компетенций для достижения долгосрочных целей и решения корпоративных задач компании. Основными принципами формирования единого кадрового резерва в компании должны стать:

- оптимальное планирование единого кадрового резерва на руководящие должности;
- обеспечение максимально полного охвата потенциальных кандидатов в единый кадровый резерв за счет различных способов выдвижения;
- приоритетное значение объективных показателей при отборе и оценке кандидатов в единый кадровый резерв;
- целенаправленное планирование профессиональной карьеры работников единого кадрового резерва, приоритетное инвестирование в их обучение;

- доступность информации о принципах формирования единого кадрового резерва в целях вовлечения работников в решение корпоративных задач и повышения их заинтересованности в развитии профессиональной карьеры, корпоративных и профессиональных компетенций.

Формирования единого кадрового резерва должно быть направлено на:

- качественный отбор кандидатов в единый кадровый резерв;

- формирование единой системы объективной оценки компетенций работников ООО «Норд Империал»;

- развитие корпоративных и профессиональных компетенций работников компании;

- повышение мотивации руководящих работников к развитию профессиональной карьеры и вовлечение их в решение корпоративных задач;

- снижение текучести руководителей, назначенных из единого кадрового резерва;

- повышение эффективности управленческой деятельности в ООО «Норд Империал».

Единый кадровый резерв ООО «Норд Империал» может состоять из стратегического резерва, резерва корпоративного развития, базового резерва и молодежного резерва.

Стратегический резерв - кадровый резерв на должности руководителей компании.

Резерв корпоративного развития - кадровый резерв на должности руководителей и заместителей руководителей подразделений компании.

Базовый резерв - кадровый резерв на должности руководителей и специалистов компании.

Молодежный резерв - кадровый резерв из числа наиболее перспективных молодых работников. Группы молодежного резерва должны иметься как в составе резерва корпоративного развития, так и базового резерва. Молодежный резерв формируется в целях предоставления молодым работникам, обладающим высоким лидерским потенциалом, дополнительных возможностей для развития ключевых корпоративных и профессиональных компетенций.

Для работников, находящихся в едином кадровом резерве необходимо разрабатывать программу развития и обучения. Работники, зачисленные в единый кадровый резерв компании, могут проходить обучение и повышение уровня корпоративных и профессиональных компетенций, а также проходить обучение по программам дополнительного профессионального образования (повышения квалификации). Работникам, зачисленные в резерв корпоративного развития, а также в молодежный резерв, с учетом их потенциала может быть предложено осваивать расширенные программы обучения - по программам МВА, стажировки за рубежом и в ведущих российских и зарубежных научных центрах, организациях и компаниях.

Организация работы по формированию кадрового резерва.

1. формирование перечня должностей, по которым составляется кадровый резерв;

2. формирование списка кандидатов в резерв по каждой должности;

3. создание базы данных по каждому участнику кадрового резерва;

4. определение требований к должности, по которой формируется резерв, профессиональных характеристик специалиста, необходимых для успешной работы в данной должности, анализ;

5. разработка программы обучения для участников кадрового резерва и включение ее в общий учебный план;

6. разработка графических схем карьерного роста и доведение их до сотрудников предприятия;

7. обеспечение сотрудников всей документацией, обеспечивающей реализацию программ в области управления трудовым потенциалом предприятия.

Совершенствование стимулирования труда является одним из ключевых элементов стратегии управления персоналом. Персонал недостаточно замотивированный либо уходит из организации, либо работает не в полную силу что может помешать развитию организации. В результате проведенного в предыдущем параграфе кадрового SWOT-анализа, а так е на основе анализа внутренней сред организации нам стало известно, что большой проблемой в сфере кадров для ООО «Норд Империал» является низкий уровень мотивации персонала, появившийся в первую очередь из-за недостаточного материального стимулирования работников. Был выявлено что оплата труда в компании находится на уровне ниже средней заработной платы по отрасли, в связи с чем происходит отток квалифицированных кадров к конкурентам. При это не материальное стимулирование в организации находится на довольно высоком уровне и не вызывает недовольства работников. Компания сохраняет традиции проведения корпоративных мероприятий, приуроченных к профессиональным праздникам и торжественным событиям, финансирует проведение спортивных мероприятий для коллектива. Ежегодно в Томске проводятся Спартакиады для сотрудников по различным видам спорта, конкурсы победители которых награждаются.

Для решения перечисленных выше проблем организации предлагается ряд положений использование которых поможет исправить ситуацию с персоналом:

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

Величина оклада закрепляется в штатном расписании для каждого рабочего места предприятия и утверждается на год. Оклад является гарантированным размером уровня доходов работника и выполняет функцию обеспечения его стабильности, социальной стабильности всего коллектива и базовым условием работы для новых сотрудников предприятия.

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

Базовый оклад должен выплачиваться работникам при условии полной отработки табельного времени и выполнения требований должностных инструкций.

Система доплат и надбавок включает следующие компоненты:

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

- доплаты за работу в ночное время в размере, установленном Трудовым кодексом;

- за профессиональное мастерство (выполнение разовой работы повышенной сложности) единовременно, в размере 10 % от величины базового оклада;

- за выполнение работ различной квалификации, единовременно, в размере, установленном Трудовым кодексом;

- надбавки за материальную ответственность на складах, в кассах, кладовых, в размере 5 % от базовой величины оклада;

- денежная компенсация за неиспользованный отпуск, в размере, установленном Трудовым кодексом.

Система льгот, предоставляемая работнику, включает:

- ежегодный отпуск 28 календарных дней;

- оплачиваемые больничные листы, в соответствии с российским законодательством;

- единовременные пособия, оплата декретного отпуска и отпуска по уходу за детьми, в соответствии с российским законодательством;

- оплата командировочных расходов для сотрудников, получивших командировочные задания.

Система премирования является основным инструментом повышения эффективности реализации профессиональных и творческих способностей работников. Она нацелена на стимулирование коллективного результата работы (результата деятельности предприятия) и увеличение вклада каждого сотрудника в достигнутый результат. Она должна учитывать особенности работы специалистов разных профилей, а потому, порядок расчета материального вознаграждение разрабатывается для каждого структурного подразделения. Определение перечня ключевых показателей расчета премиального вознаграждения позволяет гибко ориентировать усилия сотрудников на достижение приоритетных целей развития предприятия.

Порядок определения размера премиального вознаграждения должен разрабатываться комиссией в составе директора предприятия, топ-менеджеров, руководителя экономической и кадровой служб и закрепляется положением. Периодом расчета премии в большинстве случаев является месяц.

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

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

Величина премий специалистов предприятия определяется по итогам совокупного размера услуг, оказанных внутренним заказчикам.

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

- ежегодная премия лучшему менеджеру в размере его оклада;

- ежегодная премия лучшему рабочему предприятия в размере его оклада;

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

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

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

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

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

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

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

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

Индивидуальное премирование должно распространяться на всех работников предприятия и осуществляться из фонда нераспределенной прибыли предприятия.

Представленные положения позволяет решить задачи предложенной кадровой стратегии ООО «Норд Империал».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленная работа была посвящена формированию кадровой стратегии предприятия. Для достижения цели исследования был выдвинут ряд последовательных задач:

- дать определение понятия кадровой стратегии и целей ее разработки;
- определить виды кадровых стратегий;
- проанализировать зарубежный опыт формирования кадровых стратегий;
- определить принципы, требования, методы и этапы разработки кадровой стратегии на предприятии;
- проанализировать среду организации ООО «Норд Империал»;
- на основе полученных данных предложить вариант кадровой стратегии для ООО «Норд Империал» и дать советы по ее реализации.

В процессе их решения мы пришли к следующим выводам:

1. На сегодняшний день формирование кадровой стратегии является наиболее прогрессивным подходом в области управления персоналом предприятия, еще не имеющим достаточной методической базы и не получившим широкого распространения на практике, но становящимся объективной необходимостью. Это обосновывается тем, что управление персоналом только на самом высоком, стратегическом уровне позволяет одновременно учитывать цели развития предприятия, трансформацию его внешней среды в целом и рынка труда в частности, выявлять изменения потребности предприятия в трудовом потенциале и при этом соблюдать принцип долгосрочных связей работников с предприятием и ориентацию на их личностное развитие. Под кадровой стратегией понимается определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности, которые необходимы для достижения долгосрочных целей по формированию высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива. Целями же кадровой стратеги являются:

- обеспечение реализации общей стратегии предприятия;
- формирование трудового потенциала для развития предприятия в перспективе;
- эффективное использование трудового потенциала предприятия в процессе реализации стратегии;
- социальное развитие предприятия;
- личностное развитие работников предприятия.

2. В первую очередь необходимо отметить, что есть основное разделение кадровых стратегий на два типа, во-первых, это стратегии организаций, основным продуктом

деятельности которых являются сами кадры (учебные заведения) в данном случае кадровые стратегии имеют ключевое значение и являются генеральными для организаций. Во-вторых, это организации, в которых кадры являются одним из факторов их деятельности. В данном случае кадровая стратегия является функциональной, то есть подчинена задаче реализации основной стратегии.

Существует несколько классификаций кадровых стратегий, основные из них:

1) классификация кадровых стратегий в зависимости от типа конкурентной стратегии;

2) классификация кадровых стратегий в зависимости от типа общей стратегии организации;

3) классификация кадровых стратегий в зависимости от этапа жизненного цикла фирмы;

3. Анализ зарубежного опыта формирования кадровых стратегий показал, что существует два основных подхода к этому вопросу – американский и японский. В обобщенном виде сравнение зарубежного опыта кадрового менеджмента отражает зеркальную противоположность кадровых приоритетов комплектования и развития кадровых ресурсов. В основе их сравнения лежит такая черта, как ориентированность на индивидуализм или коллективизм. Индивидуализм считается важнейшей характеристикой западной, в частности американской, культуры, и с ним связываются такие особенности управления, как краткосрочный найм, оплата по результатам труда, технократическое управления, управление «сверху вниз», индивидуальная ответственность. Основной же особенностью восточных цивилизаций является коллективизм, с которым связаны такие элементы управления, как пожизненный наем, оплата по старшинству, активное использование человеческого потенциала, управление «снизу-вверх», коллективная ответственность.

4. Основными требованиями, предъявляемыми к кадровой стратегии, являются:

- долгосрочный характер, поскольку на изменение установок, в том числе и поведенческих требуется большой период времени;

- учет влияния большого количества факторов и быть связь с основной стратегией развития предприятия.

Основными принципами являются:

- управление кадрами основывается на доминировании экономических и социально-психологических методов и является одной из наиболее важных функций управления организации;

- персонал воспринимается как капитал, приобретенный компанией в процессе конкурентной борьбы, а расходы на него - как долгосрочные вложения в развитие фирмы;

- работники организации - носители ее корпоративной культуры и ценностей и содействуют созданию ее имиджа;

- организация стремится к установлению долгосрочных трудовых взаимоотношений;

- управление кадрами внедрено в общую стратегию развития организации.

Этапами разработки кадровой стратегии являются:

1) разработка кадровой концепции;

2) определение стратегических целей работы с кадрами;

3) анализ среды организации;

4) выбор варианта кадровой стратегии;

5) реализация кадровой стратегии;

Методами разработки кадровой стратегии являются:

- матрица «портфеля человеческих ресурсов»;

- профиль привлекательности рабочего места;

- SWOT-анализ.

5. В процессе анализа среды организации были проведены:

1) анализ макросреды ООО «Норд Империал» и определены основные макроэкономические факторы влияющие на деятельность организации:

• цены на нефть и глобальные макроэкономические факторы;

• обменный курс рубля к доллару США и темпы инфляции;

• налогообложение, включая изменение налога на добычу полезных ископаемых;

• изменение транспортных тарифов естественных монополий.

2) анализ микросреды ООО «Норд Империал» в котором были подробно рассмотрены такие элементы ближайшего окружения организации как:

• основные покупатели;

• основные поставщики;

• основные конкуренты

3) анализ внутренней среды ООО «Норд Империал»

На основе информации полученной в результате проведенного анализа среды организации мы провели SWOT- анализ в результате которого была выявлена такая слабая сторона как недостаточно четко сформированная кадровая стратегия.

Затем был проведен кадровый SWOT- анализ по методике описанной во второй главе результаты которого были учтены при формировании кадровой стратегии.

После этого мы смогли приступить к разработке кадровой стратегии непосредственно нашего объекта исследования. Согласно представленной во второй главе методике, для этого мы провели подготовительный этап, в ходе которого была определена кадровая концепция,

стратегические цели работы с кадрами, а также проведен анализ среды. Далее, мы осуществили разработку непосредственно самой кадровой стратегии. Данная стратегия включает ее общие цели, детализированные задачи и ориентиры кадровой стратегии, которых должна придерживаться служба персонала предприятия в процессе решения задач.

Также были предложены программы по реализации, кадровой стратегии, которые закрепляют правила организации деятельности в определенном направлении, а приложения к ним определяют состав мероприятий.

По нашему мнению, разработанная кадровая стратегия позволит предприятию существенно повысить эффективность его деятельности и конкурентоспособность, реализовать цели общего стратегического развития, а сотрудникам добиться профессионального роста и благосостояния.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова Н.А. Человеческий фактор в управлении. Сборник статей/ Н. А. Абрамова, К.С. Гинсберг, Д. А.Новиков. - М.: КомКнига, 2013.- 496 с.
2. Абчук В.А. Менеджмент. Учебник./ В.А. Абчук. - СПб.: Издательство «Союз», 2012. - 463 с.
3. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. - 2014. - №1. - С. 45-49.
4. Анисимов А.Л. Основные права и обязанности работника// Трудовое право. - 2014. - №2. - С. 45-49.
5. Антонова Н.В. Психология управления / Н.В. Антонова. - М.: Издательство Высшая школа экономики, 2012. - 269с.
6. Антошина О.А. Анализ трудовых показателей // Аудиторские ведомости. - 2015. - №7. - С. 36-38.
7. Аудит контроллинг персонала организации: учебное пособие / П.Э. Шлендер [и др.]. - М.: Вузовский учебник, 2011. - 147 с.и
8. Бабашкина А.М. Государственное регулирование управленческих отношений: Учебное пособие. / А.М. Бабашкина. - М., 2012. – 125 с.
9. Баринов В.А. Организационное проектирование. Учебник / В.А. Баринов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 384 с.
10. Беликова Т.Н. Всё о заработной плате и кадрах / Т.Н. Беликова, Л.Н. Минаева - СПб.: Питер, 2011. - 245 с.
11. Беляев А.Н. Современные формы и системы оплаты труда/ А. Н. Беляев. - М.: Дело и Сервис, 2013. - 272 с.
12. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления) /В.И. Бовыкин. - М.: ОАО “Издательство “Экономика”, 2013. - 123 с.
13. Бурганова Л.А. Теория управления. Учебное пособие/ Л.А. Бурганова. - М.: Инфра-М, 2011. - 153 с.
14. Бычин В. Регулирование социально-трудовых отношений в организации с помощью нормирования труда / В. Бычин, Е. Шубенкова, С. Малинин // Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2014. - №2. - С. 26-31.
15. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. - 147 с.

16. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов, и доп. / Б.М. Генкин. - М.: Норма, 2011. - 147 с.

17. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. / Н.И. Герчикова - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 511 с.

18. Глазьев С. Карьера-2014: все тот же социальный смысл // Российский журнал. - 2014. - № 9-10. - С.13-14.

19. Дафт Р.Л. Теория организации. Учебник / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова; предисловие Э.М. Короткова. - М.: НИТИ-ДАНА, 2012. - 736 с.

20. Дорофеев В.Д. Менеджмент. Учебник для вузов / В.Д. Дорофеева, А.Н. Шмелева. – Москва, 2013. – 400 с.

21. Дуракова И.Б. Управление персоналом. Учебник / И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2012.- 255 с.

22. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие.- 2-е изд., перераб. и доп. / А.П. Егоршин. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 464 с.

23. Егоршин А.П. Организация труда персонала. Учебник / А.П. Егоршин, А.К.Зайцев. - М.: Инфра-М, 2011. - 320 с.

24. Жулина Е.Г. Деятельностный подход к управлению качеством трудовой жизни // Управление персоналом. - 2015.- №14. - С. 24-26.

25. Зубкова А. Нормирование труда и заинтересованность работников / А. Зубкова, А. Сушкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2015. - №6.

26. Иванкина Л.И. Управление персоналом. Учебное пособие / Л.И. Иванкина – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012 – 190 с.

27. Истратова О.Н. Справочник психолога-консультанта организации / О.Н. Истратова.- Ростов н/Д: Феникс, 2013.- 335с.

28. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : Учебник / А. Я. Кибанов [и др.]. – М.: ИНФРА-М, 2013. - 524 с.

29. Клочков А. К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. - Эксмо, 2012. - 160 с.

30. Корзенко Н.И. Управление персоналом. Учебное пособие / Н.И. Корзенко. - Челяб. гос. ун-т, 2011. - 115 с.

31. Коробко В.И. Теория управления: учебник / В.И. Коробко – М.: Юнити-Дана, 2013. - 384 с.

32. Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников. Новые правила в ТК РФ / Г.А. Корнийчук. – М.: ГАРАНТ, 2012. – 251 с.

33. Кузнецова Л.Н. Психология управления: учебно-методическое пособие / Л.Н. Кузнецова. - Нижневартовск: изд-во Приобье, 2013. – 247 с.

34. Лаптева В.А. Экономика промышленности и управление предприятием: Учебное пособие / В.А. Лаптева. - М.: Юнити-Дана, 2012. – 154 с.

35. Ловчева М. Общие вопросы организации кадрового делопроизводства / М. Ловчева, Е. Галкина // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2015. - №6. – С. 15-17.

36. Магура М. Кадровый менеджмент / М. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом. – 2015. - №13-14.– С. 24-28.

37. Мазилкина Е.И. Адаптация в коллективе или как грамотно себя зарекомендовать / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 149 с.

38. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Е.В. Маслов - М.: Юнити-Дана, 2011. – 147 с.

39. Русинов Ф. М. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Ф.М. Русинов, М.Л. Разу. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2012. – 245 с.

40. Монетова Л.В. Заработная плата. Технология работы без ошибок / Л.В. Монетова, А.В. Соколова, Е.С. Урумова. – М.: Инфотропик Медиа, 2013. - 372 с.

41. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. - 2014. - №2. – С. 23-27.

42. Новичков Н.В. Теория организации. Учебник / Н.В. Новичков. - М.: ГУУ, 2013. - 206 с.

43. Официальный веб-сайт Imperial Energy [Электронный ресурс] : группа компании ONGC Videsh Limited (OVL)/ Электрон. дан. – Томск: Nikolas Group, [2008]. – URL: http://www.imperialenergy.com/ru/ (дата обращения: 01.06.2016).

44. Понуждаев Э.А. Управление персоналом. Учебное пособие / Э.А. Понуждаев. - М.: ИМЭС, 2012. – 293 с.

45. Пресняков М.В. Трудовое право России / М.В. Пресняков, С. Е. Чаннов. - М., 2012. – 287 с.

46. Прохорова М. В. Эффективная система оплаты труда. Разработка и внедрение / М. В. Прохорова, Ю. И. Кондратьева. – М.: Омега-Л; 2011. - 184 с.

47. Радостева М.В. Влияние производительности труда на рост реальной заработной платы // Экономические науки. - 2015. - №2. – С. 32-36.

48. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика / З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304с.

49. Рязанов В.А. Основы теории управления. Курс лекций / В.А. Рязанов, Н.Л Присяжнюк. – М.: Академия ГПС МЧС России, 2013.- 240 с.

50. Сенина Н.А. Повышение качества обслуживания покупателей – важнейшее направление деятельности персонала в розничной торговле // Управление персоналом. – 2015. - №8.- С. 23-29.

51. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг: Практическое руководство: Механизмы мотивации; Парадоксы мотивации; Мотивационный менеджмент / Е.В. Сидоренко - СПб: Речь, 2011. – 127 с.

52. Сперанский А.А. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования / А.А. Сперанский, Н.В. Драгункина. – М.: Альфа-Пресс, 2011. - 192 с.

53. Успенская Е.А. Стратегия эффективной мотивации // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - №1. – С. 12-18.

54. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / Р. Хендерсон, пер. с англ. Под ред. Горелова Н.А. - СПб.: Питер, 2012.- 120 с.

55. Яковлева Т.Г. Эффективные системы оплаты труда. Как построить оплату труда, чтобы она стимулировала работников трудиться с максимальной отдачей / Т.Г. Яковлева. – М.: Альфа-Пресс, 2013. - 168 с.

56. Яковлева Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда / Т.Г. Яковлева. – М.: Питер, 2011. - 240 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Программа анализа величины трудового потенциала.

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

Задачами данной программы являются:

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

Их решение достигается посредством реализации следующих мероприятий:

1. определение уровня профессионального образования работников.

1.1. Достигается за счет сплошного анкетирования работников и составления общей базы данных по предприятию.

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

1.3. О проведении очередного анкетирования работники оповещаются заранее.

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

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

2. Оценка текущей квалификации и профессиональной компетентности работников.

2.1. Оценка текущей квалификации основных рабочих определяется линейными руководителями в течение оценочного месяца. Каждой должности рабочего соответствует

уровень сложности его трудовых обязанностей (по 5-ти бальной шкале). По итогам работы недели, руководитель выставляет итоговый балл работы с учетом параметров объема выполненной работы, качества ее выполнения, уровня брака, уровня перевыполнения плана. В конце месяца определяется средний балл результатов работника. Специалистом по кадрам фиксируются оба значения (уровень сложности должности и балл за работу отдельного сотрудника)

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

2.3. Оценка квалификации основных рабочих проводится раз в полугодие.

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

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

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

3. Анализ реализации творческого потенциала работников.

3.1. По итогам каждого полугодия определяются следующие показатели по коллективу в целом:

- количество рационализаторских предложений, полученных от работников;

- количество усовершенствований, внедренных в процесс работы предприятия и осуществления технологических процессов;

- количество предложений по улучшению организации труда и управленческих процессов;

- количество инициированных работниками инновационных проектов;

- общее количество новых разработок компании;

- количество полученных патентов, призов в специализированных отраслевых конкурсах.

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

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

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

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

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

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

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

4.1. Анализ эффективности безличностных коммуникаций предполагает оценку интеграции работника в трудовые процессы. Проводится при помощи опроса.

4.2. Анкетирование проводится ежегодно. По результатам анкетирования определяется эффективность деловых и личностных коммуникаций. (Данные об

эффективности деловых коммуникаций в дальнейшем служат вводной информацией для оптимизации функционирования вспомогательных подсистем управления трудовым потенциалом: оптимизации организационной структуры предприятия, разработки штатного расписания и должностных инструкций, корректировки стиля управления на предприятии).

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

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

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

5. оценка оптимальной требуемой величины трудового потенциала и численности работников.

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

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

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

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

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

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

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

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

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Программа управления движением персонала

Целью реализации данной программы является обеспечение своевременной и качественной комплектации персоналом ООО «Норд Империал», за счет внутреннего и внешнего поиска, в соответствии с актуальными потребностями и стратегическими задачами деятельности предприятия. Реализация данной программы регулируется положениями Кадровой стратегии предприятия. Процесс поиска, отбора и найма персонала осуществляется по следующим этапам:

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

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

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

4. Внутреннее открытие вакансии на данное рабочее место;

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

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

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

4.4. Проведение второго этана отбора - собеседования кандидатов с комиссией конкурса по вакансии. В комиссию входят специалисты отдела кадров и руководители вакантного рабочего места (как непосредственные, так и вышестоящие), внутренние заказчики услуг вакантного рабочего места. В зависимости от вакансии, собеседование может включать устные ответы на вопросы, тестирование профессиональной компетентности, выполнение конкурсного задания, подготовку конкурсного проекта, или

несколько из указанных видов. Порядок проведения собеседования разрабатывается руководителем службы персонала для каждой вакансии при содействии линейного руководителя вакантного рабочего места.

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

5. Внешнее открытие вакансии.

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

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

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

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

7. В случае положительного закрытия вакансии, составляется необходимая новому работнику документация. (Она адаптируется к каждому рабочему месту, предусмотренному штатным расписанием). Пакет документов обязательно включает краткую справку о компании, должностную инструкцию, экземпляр трудового договора работника, график его адаптации.

8. По завершении адаптации работник подает все требуемые сведения для составления личной карточки, заполняет все формы опросов, проведенных на предприятии в

данном календарном году. Указанная информация заносится в кадровую статистическую базу.

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

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

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Программа реализации профессиональных и творческих способностей работников предприятия.

Она рассматривает следующий блок вопросов:

- управление трудовой мотивацией;

- система оплаты труда;

- система нематериального стимулирования.

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

- соответствие законодательству РФ;

- справедливое вознаграждение работников за результаты их труда;

- нацеленность на повышение результатов деятельности компании;

- забота о благополучии работников и членов их семьи;

- индивидуальный подход к оплате труда различных специальностей;

- равные возможности всех работников компании в увеличении своего благосостояния;

- простота расчетов окладов, надбавок, доплат и премий, а также прочих видов вознаграждения за трудовую деятельность;

- доступности информации о правилах определения размера вознаграждений работников компании.

Основные положения программы:

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

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

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

2.2. Размер базовой заработной платы определяется на основе среднего уровня заработной платы для специалистов данного профиля на рынке. Поскольку компания нацелена на формирование коллектива квалифицированных специалистов с большим инновационным персоналом, то она придерживается правила корректировки средней заработной платы в большую сторону как условия привлечения лучших кандидатов к

участию в открытых конкурсах на вакансии компании и сохранения сформированного трудового потенциала предприятия. Вторым фактором корректировки размера оклада выступает уровень сложности работ для конкретного рабочего места, предусмотренный его должностной инструкцией. Уровень сложности определяется по факторно-критериальной модели, разработанной в рамках предприятия.

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

2.4. Система доплат и надбавок включает следующие компоненты:

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

- доплаты за работу в ночное время в размере, установленном Трудовым кодексом;

- за профессиональное мастерство (выполнение разовой работы повышенной сложности) единовременно, в размере 10 % от величины базового оклада;

- за выполнение работ различной квалификации, единовременно, в размере, установленном Трудовым кодексом;

- надбавки за материальную ответственность на складах, в кассах, кладовых, в размере 5 % от базовой величины оклада;

- денежная компенсация за неиспользованный отпуск, в размере, установленном Трудовым кодексом.

2.5. Система льгот, предоставляемая работнику, включает:

- ежегодный отпуск 28 календарных дней;

- оплачиваемые больничные листы, в соответствии с российским законодательством;

- единовременные пособия, оплата декретного отпуска и отпуска по уходу за детьми, в соответствии с российским законодательством;

- оплата командировочных расходов для сотрудников, получивших командировочные задания.

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

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

3.2. Она учитывает особенности работы специалистов разных профилей, а потому, порядок расчета материального вознаграждение разрабатывается для каждого структурного подразделения. Определение перечня ключевых показателей расчета премиального

вознаграждения позволяет гибко ориентировать усилия сотрудников на достижение приоритетных целей развития предприятия.

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

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

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

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

3.7. Величина премий специалистов предприятия определяется по итогам совокупного размера услуг, оказанных внутренним заказчикам.

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

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

- ежегодная премия лучшему менеджеру в размере его оклада;

- ежегодная премия лучшему рабочему предприятия в размере его оклада;

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

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

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

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

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

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

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

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

3.10. Индивидуальное премирование распространяется на всех работников предприятия;

3.11. Индивидуальное премирование осуществляется из фонда нераспределенной прибыли предприятия.

4. Система нематериального стимулирования

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

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

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

- медицинская страховка;

- ежегодные поздравления и подарки каждому сотруднику ко дню рождения;

- аренда спортивного зала, бассейна для посещения работниками компании и членами их семей;

- проведение корпоративных мероприятий, посвященных всероссийским и профессиональным праздникам;

- проведение спортивных, культурных, туристических мероприятий;

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

- предоставление спецодежды на рабочих местах;

- обеспечение питания при осуществлении выездных работ.

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

- информационная поддержка группы, предусмотренная планом реализации проекта;

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

- внутренними кадровыми ресурсами предприятия;

4.6. Элементами индивидуального поощрения являются:

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

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

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

- официальное объявление благодарности работнику на общем собрании коллектива;

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

- вручение корпоративных сувениров и представительской продукции.

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

- участие в отраслевых конференциях, семинарах, торжествах.

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

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

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Программа развития персонала предприятия

Данная программа нацелена на решение задач в следующих областях:

- организация технического и экономического обучения персонала;

- повышение квалификации сотрудников предприятия;

- формирование кадрового резерва (оценка кандидатов на вакантные должности и формирование базы данных потенциальных кандидатов);

- планирование деловой карьеры работников предприятия.

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

Программа развития персонала должна учитывать условия деятельности предприятия, стратегию его развития и текущий уровень трудового потенциала.

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

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

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

Этапы реализации программы:

1. Определение потребности в образовании персонала

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

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

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

2. Разработка учебного плана предприятия

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

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

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

3. Определение эффективности образовательной программы.

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

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

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

3.4. рассчитывается интегральный показатель эффективности расходов по реализации образовательной программы.

4. Организация наставнической работы

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

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

4.3. определение численности и состава работников, которым необходимо наставничество;

4.4. составление общего плана работы с указанием наставников, новых специалистов, форм работы, сроков работы, кураторов работы;

4.5. составление плана работы для каждого наставника с указанием закреплённых за ним новых работников, перечня работ с непосредственно закрепленными сотрудниками, списка работ, проводимых со всеми новыми работниками в соответствии с планом их адаптации, сроков работы;

4.6. определение эффективности наставнической работы. Проводится аналогично п. 3. Программы развития.

5. Организация работы по формированию кадрового резерва.

5.1. формирование перечня должностей, по которым составляется кадровый резерв;

5.2. формирование списка кандидатов в резерв по каждой должности;

5.3. создание базы данных по каждому участнику кадрового резерва;

5.4. определение требований к должности, по которой формируется резерв, профессиональных характеристик специалиста, необходимых для успешной работы в данной должности, анализ;

5.5. разработка программы обучения для участников кадрового резерва и включение ее в общий учебный план;

5.6. разработка графических схем карьерного роста и доведение их до сотрудников предприятия;

5.7. обеспечение сотрудников всей документацией, обеспечивающей реализацию программ в области управления трудовым потенциалом предприятия.

Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

Отчет о проверке № 1

ФИО: Кектышева Лиза
дата выгрузки: 14.06.2016 09:07:43
пользователь: kektisheva.elizaveta@gmail.com / ID: 2899922
отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»
на сайте http://www.antiplagiat.ru

Информация о документе

№ документа: 73
Имя исходного файла: Диплом.docx
Размер текста: 385 кБ
Тип документа: Не указано
Символов в тексте: 154809
Слов в тексте: 17845
Число предложений: 767

Информация об отчете

Дата: Отчет от 14.06.2016 09:07:43 - Последний готовый отчет
Комментарии: не указано
Оценка оригинальности: 66.24%
Заимствования: 33.76%
Цитирование: 0%

Оригинальность: 66.24%
Заимствования: 33.76%
Цитирование: 0%

Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
4.38%	[1] КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ - V Студенческий научный форум (15 февраля - 31 марта 2013 года)	http://scienceforum.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
4.36%	[2] Полная версия научной работы	http://scienceforum.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
4.35%	[3] Совершенствование управления персоналом	http://coolreferat.com	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет