

Разуваев Е.Е.

**Совершенствование кадровой политики
предприятия (на примере ООО «СУ-8»).**

Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы кадровой политики организации	6
1.1 Сущность и значение разработки стратегии кадровой политики организации	6
1.2 Задачи формирования кадровой политики в условиях неопределенности	16
1.3 Реформирование организационной структуры как основного ресурса стратегического развития организации	22
2. Анализ и оценка кадровой политики предприятия (на примере ООО «СУ-8»)	29
2.1 Общая характеристика предприятия	29
2.2 Анализ кадровой политики ООО «СУ-8»	35
2.3 Анализ организационно-структурных параметров предприятия ООО «СУ-8»	41
3. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики предприятия (на примере ООО «СУ-8»)	47
3.1 Разработка предложений по совершенствованию кадровой политики предприятия	47
3.2 Совершенствование кадровой политики на основе механизма реструктуризации организационной структуры	51
3.3 Оценка экономической и социальной эффективности проектных решений	58
Заключение	64
Список использованных источников	67
Приложение А	71
Приложение Б	72
Приложение В	74
Приложение Г	77

Введение

В России продолжается формирование рыночной системы хозяйствования. Развитие рыночных отношений в экономике сопровождается не только децентрализацией и изменением форм собственности, но и качественной перестройкой всей системы управления хозяйствующих субъектов. Современная экономика оказалась в ситуации, в которой роль управления персоналом пересматривается и усиливается, формируются новые требования и вырабатываются новые адекватные условиям рынка подходы.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ стратегии кадровой политики ООО «СУ-8», выявление предпосылок для реформирования организационной структуры управления, выработка механизма реструктуризации системы управления предприятием в условиях неопределенности бизнес-среды в соответствии с целями и выработанной стратегией предприятия.

Следовательно, задачами в данной выпускной квалификационной работе являются:

- определение необходимости, целей и содержания управления персоналом в современных условиях;
- актуальность управления персоналом в исследуемой организации;
- конкретизация сущности и квалификация типов кадровой политики предприятия;
- раскрытие взаимосвязи кадровой политики предприятия с общей стратегией предприятия;
- проведение анализа кадровой политики в ООО «СУ-8»;
- выявление предпосылок для реформирования организационной структуры управления;
- обоснование возможности и путей реорганизации структуры на базе существующей организационной структуры управления;

– разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики предприятия (на примере ООО «СУ-8»).

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является ООО «СУ-8», а предметом исследования — совершенствование кадровой политики предприятия в условиях нестабильности бизнес-среды.

В связи с вышеуказанными обстоятельствами predeterminedена актуальность темы исследования, ее теоретическая и практическая значимость. Актуальна разработка методологических подходов и практических рекомендаций по согласованию стратегических планов организации и кадровой политики по повышению эффективности системы управления персоналом на предприятиях.

В первой главе рассмотрены и охарактеризованы стратегические аспекты кадровой политики, сформулированы основные подходы к формированию кадровой политики организации, определены условия и методы, необходимые для ее реализации, а также выявлены предпосылки для реформирования организационной структуры как основного ресурса стратегического развития организации.

Во второй главе представлена общая характеристика исследуемого предприятия, описана на нем кадровая политика. Произведен анализ кадровой политики и ее соответствия общей стратегии предприятия, а также анализ организационно-структурных параметров ООО «СУ-8».

В третьей главе даны рекомендации по совершенствованию кадровой политики предприятия в условиях неопределенности бизнес-среды, определены методы применимой кадровой стратегии и пути совершенствования кадровой политики.

Информационная база для проведения анализа организации по направлению исследования содержит текущую отчетность, квартальную отчетность для головного предприятия, бухгалтерскую отчетность, экономическую отчетность, положения о структурных подразделениях, отделах и службах.

1 Теоретические основы кадровой политики организации

1.1 Сущность и значение разработки стратегии кадровой политики организации

Стратегия является основным элементом, инструментом стратегического управления организацией. Термин «стратегическое управление» был введен в 60-70-х гг. XX в. с тем, чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйствующих подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 1980-х гг. вступило в новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами [16].

Следует определить и само понятие «стратегии». Существуют два противоположных взгляда на понимание стратегии.

Согласно первому, стратегия определяется как достаточно точное конечное состояние, которое должно быть достигнуто через длительный промежуток времени. Далее фиксируется, что необходимо сделать для того, чтобы достичь этого конечного состояния. После этого составляется план действий с разбивкой на временные интервалы, реализация которого должна привести к достижению конечной четко определенной цели.

При втором понимании стратегии, которое и используется в стратегическом управлении, она рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в значимой внешней среде, приводящее организацию к достижению ее целей. Если цели организации определяют то, к чему она стремится, что хочет получить в результате своей деятельности, то стратегия дает

ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своей цели в условиях изменяющегося конкурентного окружения. Такое понимание стратегии исключает детерминизм в поведении организации, так как стратегия, определяя направление в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию в общем виде можно охарактеризовать как долгосрочную задачу, решение которой приведет к достижению целей.

Цель предприятия предполагает собой состояние будущей реальности, которого предприятие желает добиться собственными усилиями. В литературе, целью управления персоналом называется «повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях» [5]. Целью может быть и развитие персонала, личностное и профессиональное развитие конкретных работников. Целеполагание представляет собой наиболее трудный этап планирования как средство обеспечения фирмой своей миссии. Таким образом, установленные цели определяют пути развития организации.

Теоретически каждое предприятие имеет цели и стратегии, которые регламентируют его деятельность. Цели и стратегии рассматриваются в комплексе, т.к. не только цели (постоянные цели в течение долгого периода) определяют стратегии, но и стратегии в значительной мере влияют на определение целей [5].

При определении стратегии приходится учитывать положение фирмы в бизнес-среде:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

Наиболее распространенными (эталонными) стратегиями являются:

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсифицированного роста;

– стратегии сокращения.

В рамках данных стратегий возникают ситуации, влияющие на кадровую политику предприятия. В зависимости от поставленных целей и выбранной стратегии, формируется спектр деятельности по управлению персоналом организации (рисунок 1.1).

Политика организации — система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой политики, внешней экономической политики по отношению к конкурентам и т. д., разрабатывается и осуществляется кадровая политика [23], которая является предметом коллективных социально-трудовых отношений и включает весь спектр деятельности организации по управлению персоналом [4].

Решению проблемы создания и функционирования кадровой службы способствовало Постановление правительства РФ от 4 ноября 1993 г. «Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики», которым предусмотрены меры, направленные не только на подготовку кадров, но и на преобразование отделов кадров в службы управления персоналом. В частности, на них возлагаются обязанности по планированию и прогнозированию потребности в кадрах, организации работы по профотбору и профориентации, формированию высокопрофессионального резерва, расстановке, обучению кадров, их рациональному использованию [26].

Зарубежный опыт формирования и реализации кадровой политики организации в условиях рыночного развития экономики, хотя и является полезным, однако не может быть полностью перенесен в условия развития российской экономики.

Под кадровой политикой государства правомерно понимать формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершен-

ствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны [1].



Рисунок 1.1 – Влияние стратегий на кадровую политику организации

Вместо довольно фрагментизированной структуры кадрового менеджмента складывается такая система менеджмента, как управление персоналом. Деятельность по управлению персоналом — целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации [1].

Кадровая стратегия является составной частью общей стратегии организации и служит одним из инструментов реализации ее миссии и декларируемых целей.

Объектом кадровой стратегии организации является ее персонал, понимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей в качестве работодателя. Персонал является сотрудниками организации, обладающими такими количественными и качественными характеристиками, которые определяют их способность к деятельности в интересах организации.

Субъектом кадровой стратегии организации является система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом, структурных самостоятельных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

Реально стратегии разрабатываются предприятиями, уже действующими на рынке, имеющими производства, склады, персонал. Стратегия управления персоналом зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации.

При формировании организации кадровая стратегия заключается в создании системы управления персоналом, формировании корпоративных принци-

пов даже в такой простой на первый взгляд процедуре, как упорядочение работы с кадровой документацией. На стадии интенсивного роста кадровая стратегия направлена прежде всего на привлечение нового персонала и оптимизацию организационной структуры; на этапе стабилизации - на оценку эффективности деятельности системы управления персоналом и, наконец, на стадии кризиса — на диагностику кадрового потенциала, поддержку реструктуризации и разрешение возникающих конфликтов, крайне обостряющихся именно в этот период развития организации.

Практический выбор менеджера при реализации кадровой стратегии можно представить следующим образом (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Действия менеджера при реализации кадровой стратегии

Вид кадровой стратегии организации, ее краткая характеристика	Практический УП-выбор действий менеджера
1	2
<p>Предпринимательская:</p> <ul style="list-style-type: none"> – принимаются проекты с высокой степенью финансового риска; – организация действует в условиях ограниченности ресурсов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отбор и расстановка кадров ориентированы на поиск людей, способных идти на риск. 2. Оплата труда и вознаграждение строятся на конкурсной основе, исходя из возможностей удовлетворения запросов и потребностей работников. 3. Оценка труда и его результативность основывается на конкретном вкладе работника, но не должна быть жесткой. 4. Развитие личности носит неформальный характер и ориентировано на наставничество. 5. Все кадровые перемещения осуществляются исключительно с учетом интересов работников.
<p>Динамического роста:</p> <ul style="list-style-type: none"> – увеличение объемов производства; – расширение номенклатуры; – уменьшение степени риска. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отбор и расстановка кадров. Критерии отбора: способность к риску, лояльность к организации, высокая степень адаптации. 2. Оплата труда и вознаграждение осуществляются с учетом принципов справедливости и беспристрастности, на основе четкой внутрифирменной методики. 3. Оценка труда и его результативности производится на основе четко оговоренных критериев. 4. В развитии личности акцент делается на рост уровня профессионализма и расширение области деятельности. 5. Планирование перемещений производится с учетом реальных потребностей в перемещениях и с использованием самых разнообразных методов.

1	2
<p>Прибыльности: (применяется в организациях, когда организация уже обрела устойчивость)</p> <ul style="list-style-type: none"> – сохранение существующего уровня прибыли; – ограничение дополнительных вливаний финансовых средств. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Чрезвычайно жесткие критерии отбора персонала. 2. Оплата труда и вознаграждение построены на внутрифирменной системе стимулирования. 3. Оценка труда ориентирована на результат; производится по внутрифирменной методике. 4. В развитии личности акцент делается на компетентность. 5. При планировании перемещений используются традиционные формы движения кадров.
<p>Ликвидационная: (цель – уйти с рынка с наименьшими потерями, когда предприятие находится на грани банкротства и спасти ее уже невозможно)</p> <ul style="list-style-type: none"> – продажа активов; – устранение возможных убытков. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Набор персонала маловероятен, в связи с постоянным сокращением штата. 2. Оплата труда и вознаграждение осуществляются без дополнительных стимулов, с учетом прошлых заслуг работника. 3. Оценка труда и его результативности довольно формальная. Но строгая. 4. Развитие личности и обучение реализуются в ограниченных масштабах; в случае необходимости специальных навыков, вводится краткосрочная программа обучения. 5. Планирование перемещений в связи с возможной ликвидацией организации не осуществляется.

Таким образом, при различных вариантах кадровой стратегии по-разному выстраиваются все направления работы с персоналом.

В соответствии с целями и задачами, формируются направления в управлении персоналом, а также определяется тип кадровой политики как степень открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава; вырабатывается ее принципиальная ориентация на внутренние или внешние источники комплектования. По этим основаниям, традиционно выделяют два типа кадровой политики — открытую и закрытую (таблица 1.2).

Отсюда следует, что типология кадровой политики определяется в интерактиве происходящих кадровых процессов.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом) — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкре-

тизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики [23].

Таблица 1.2 – Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предположенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой $\frac{3}{4}$ вполне вероятен карьерный рост за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

Поскольку все процессы происходят в течение какого-либо отрезка времени, можно уточнить, что кадровая стратегия — это установленный набор методов и средств управления персоналом, применяемый в течение определенно-

го времени для реализации выбранной кадровой политики. Исходя из этого, кадровая стратегия — видовое понятие по отношению к кадровой политике. Кадровая стратегия обеспечивает достижение стоящих перед организацией целей оптимальными методами и средствами в течение определенного времени.

Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом. Это стратегическая линия поведения в работе с персоналом, которая определяет две основные цели кадровой политики:

1) решение задач, формируемых под влиянием окружающей внешней среды (рынка труда, требований охраны окружающей среды, выполнения обязательств перед государственными и местными органами власти, профсоюзами и т.п.);

2) решение внутренних организационных задач (вовлечение сотрудников в управление организацией, решение социальных проблем, совершенствование стиля руководства, повышение уровня профессиональных знаний сотрудников и т.д.).

Общие требования к кадровой политике:

- увязанность со стратегией развития (выживания) предприятия, организации;
- гибкость;
- экономическая обоснованность, учет реальных возможностей;
- индивидуальный подход к работникам.

Таким образом, можно сделать вывод, что результативность кадровой политики организации закладывается в период установления целей, принципов и

основных направлений, а также с учетом особенностей реализации кадровой политики в отечественных условиях.

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики [16].

Первая концепция предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

Вторая концепция основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, не зависящей от стратегии организации. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется ее соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики.

Таким образом, стратегия кадровой политики предприятия является собой направление конечного состояния персонала организации, с ориентацией на исторически сложившуюся совокупность корпоративных ценностей организации и ценностных установок общества, принятыми в нем традициями и нормами; включает принципы и методы работы с персоналом, систему ценностей и характер топ-менеджмента; предусматривает в первую очередь формирование образа идеального работника в организации.

1.2 Задачи формирования кадровой политики в условиях неопределенности

Современная среда функционирования предприятий более чем когда-либо характеризуется неопределенностью и непредсказуемостью. Кроме того, фактором неопределенности являются люди, выполняющие большинство работ в организации. Для того, чтобы подготовиться и вовремя отреагировать на изменения, необходим механизм контроля за всеми процессами и их оценка.

Рассмотрим внешние факторы, воздействующие на систему управления персоналом в условиях неопределенности бизнес-среды. Бизнес действует в пределах нескольких слоев, или уровней, внешней среды (рисунок 1.1).

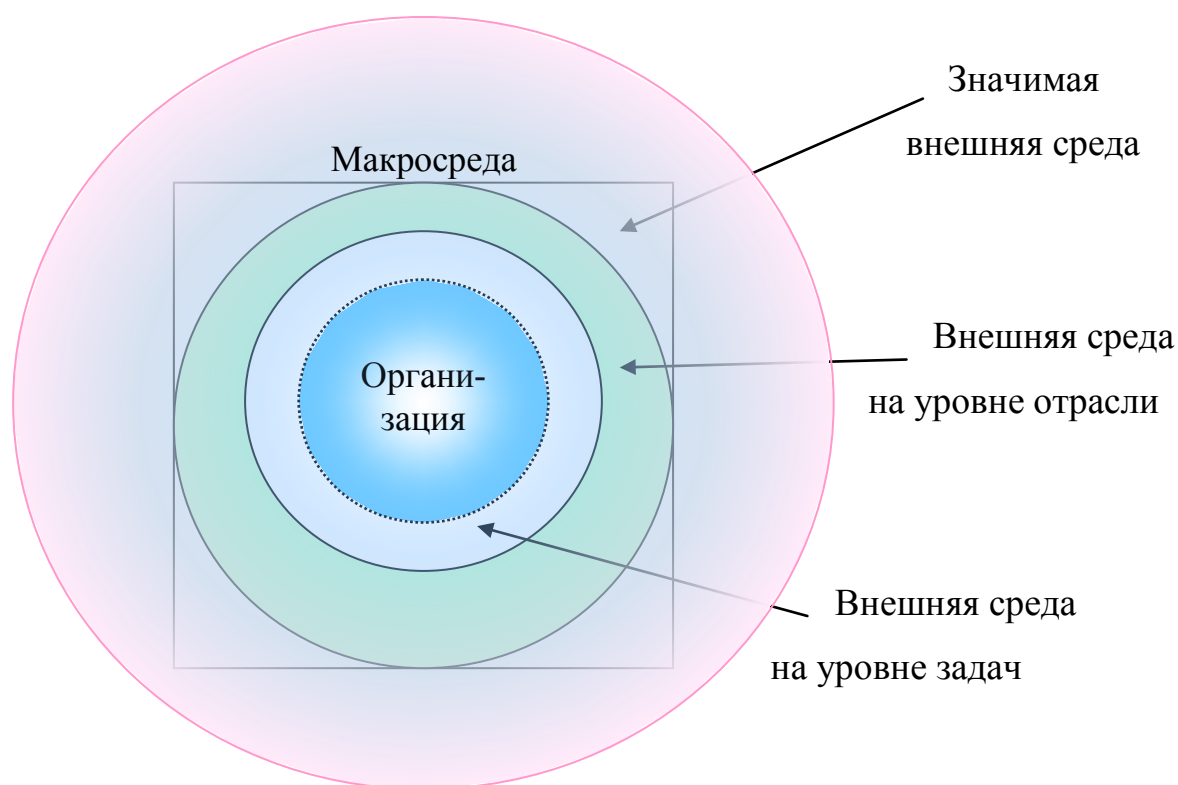


Рисунок 1.1 – Структура внешней среды организации

Внешняя среда организации рассматривается как совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию и ее отдельные части, которые находятся за пределами организации.

Большинство социально-экономических систем являются открытыми и динамическими, а, следовательно, подвержены влиянию внешней среды и изменяются стихийно или в целях адаптации. Болезненные процессы адаптации предприятий к новым условиям хозяйствования и их реструктуризации не закончились до сих пор. Причины этого кроются как в рамках самого субъекта хозяйствования, так и во внешней среде функционирования [22].

Под неопределенностью будем подразумевать то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и что невозможно достоверно предсказать внешние изменения. Неопределенность внешнего окружения организации повышает риск провала ее стратегии и затрудняет расчет затрат и реакцию организации на вероятность изменения стратегий на альтернативные. Отсюда, неопределенность возрастает с увеличением динамичности (частоты изменений) внешней среды и(или) с усложнением ее условий. Различная степень неопределенности внешней среды приводит к использованию разных инструментов стратегического анализа и выбору соответствующих методов стратегического управления организацией.

Организационные формы трудовой деятельности в современном обществе таковы, что работники занимают рабочие места в рамках конкретных организаций. Это обуславливает выделение на рынке труда (как правило, регионального) субрынков — рынков труда конкретных организаций (внутренних рынков труда). При этом внутренний рынок труда тесно связан с внешним и по отношению к нему — с региональным рынком труда. Организация выступает на региональном рынке труда в двух ролях: во-первых, как покупатель рабочей силы, поскольку именно организация, располагая рабочими местами, определяет спрос на рабочую силу. Во-вторых, организация выступает в качестве поставщика на региональный рынок труда излишней рабочей силы или рабочей силы, не соответствующей по своим качественным характеристикам требова-

ниям производства.

Внутренний рынок труда обеспечивает уже занятым в производстве работникам определенную степень защиты от прямой конкуренции на внешнем рынке труда. Однако проявляется присущая внутреннему рынку труда конкуренция между работниками в должностном продвижении, занятии освободившихся вакансий.

Регулирование соотношения спроса и предложения рабочей силы здесь осуществляется более целенаправленно, а не под воздействием свободной конкуренции. При этом методы, используемые организациями для приведения в соответствие спроса и предложения рабочей силы, достаточно разнообразны (таблица 1.3) [23].

Таблица 1.3 – Возможные реакции организации на ситуацию на внутреннем рынке труда

Ситуация	Возможная реакция организации
1. Потребность на одних участках производства снижается, а на других остается прежней	1. Увольнение работников 2. Перевод на режим неполного рабочего времени
2. Потребность в работниках на одних участках снижается, а на других возрастает	1. Высвобождение с одних участков и набор новых работников со стороны 2. Переподготовка и перераспределение высвобождаемых работников, при необходимости — набор со стороны. При наличии излишней численности — увольнение 3. Регулирование режимами найма или рабочего времени
3. Потребность на одних участках возрастает, а на других не изменяется	1. Набор со стороны на тот участок, где потребность возрастает 2. Сочетание передвижения с других участков с набором новых работников 3. Применение сверхурочных работ
4. Потребность возрастает на всех участках	1. Набор со стороны 2. Применение сверхурочных работ
5. Потребность в рабочей силе снижается на всех участках	1. Увольнение работников 2. Перевод на режим неполного рабочего времени

Основными функциями внутреннего рынка труда являются обеспечение сбалансированности спроса и предложения труда внутри организации, корректировка профессионально-квалификационных характеристик работников в соответствии с постоянно изменяющимися требованиями технологии, организации производства, социальная защита работников организации и обеспечение гарантий занятости.

Рассмотрим внешние факторы, воздействующие на систему управления персоналом в условиях развитой рыночной экономики:

- рынок труда сформирован, мобилен, информационно насыщен;
- правовая база изначально сформирована на рыночных принципах, обеспечивает паритет интересов работодателей и наемного персонала;
- налогообложение основано на умеренном обложении затрат на оплату труда персонала и максимальных льготах при проведении активной социальной политики;
- государственная политика характеризуется наличием реализуемых программ содействия решению кадровых проблем организации и развитием системы налоговых льгот.

Внутренние факторы, воздействующие на систему управления персоналом в условиях развитой рыночной экономики:

- финансовое положение организации обеспечивает необходимую ресурсную поддержку системы управления персоналом;
- кадровое обеспечение: основной управленческий персонал ориентирован на менеджмент персонала, стремится к оптимизации затрат на содержание персонала, сотрудники кадровой службы являются профессионалами, прочий наемный персонал изначально адаптирован к условиям рыночной экономики и ориентирован на эффективность исполнения установленных функций;
- условия труда персонала соответствуют установленным законом требованиям;

- психологический климат в коллективе основан на отношениях социального партнерства, постоянном контроле и коррекции со стороны службы персонала.

Недооценка фактора неопределенности может привести к выбору стратегии, не позволяющей компании ни защититься от угроз со стороны конкурентов, ни воспользоваться теми возможностями, которые открываются в ситуации высокой неопределенности. Опасна и другая крайность: будучи не в состоянии разработать стратегию, базирующуюся на традиционном анализе, некоторые менеджеры полностью отказываются от строгих рамок планирования и начинают принимать сугубо интуитивные решения.

Выделяют следующие подходы к стратегическому управлению организацией в условиях неопределенности [22]:

- управление на основе контроля за исполнением: реакция организаций на изменения появляется после совершения событий. Однако эта реактивная адаптация с нарастанием темпов изменений может привести к большим потерям, а иногда и к краху организации;

- управление на основе экстраполяции: темп изменений ускоряется, однако на основе долгосрочного планирования будущее еще можно предсказать, но только как результат чрезмерно оптимистичных ожиданий, поскольку реальный результат развития оказывается ниже планируемого;

- управление на основе предвидения изменений: с ускорением темпа изменений, возникновение неожиданных ситуаций не оставляет времени на принятие решения, однако стратегическое планирование и выбор стратегических позиций помогут определить реакцию на них. Отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, применяется метод анализа разрывов между целями и достигаемыми результатами.

- управление на основе гибких экспертных решений (складывается в настоящее время). При стратегическом управлении в реальном масштабе времени применяется ранжирование стратегических задач, управление «по слабым сиг-

налам», управление в условиях стратегических неожиданностей.

Эффективное функционирование системы стратегического анализа в организации заключается не в разработке непосредственного механизма предотвращения возможного влияния негативных факторов внешней и внутренней среды, а в создании вариантов гибких сценариев для принятия оптимального решения на каждом конкретном уровне управления [28].

В условиях неопределенности особенно важны следующие три вида действий:

1) высокие ставки — это взятые на себя компанией значительных обязательств в виде крупных капиталовложений или поглощения других фирм. При одних вариантах развития событий они способны принести большие прибыли, а при других - значительные убытки;

2) внедрение пилотного проекта перед началом полномасштабного производства нового товара; вложение ограниченных средств в совместные предприятия, занимающиеся сбытом продукции на новом рынке; приобретение лицензии на альтернативную технологию, которая может оказаться более эффективной, чем применяемая в настоящее время. Нередко к этому виду действий прибегают и те, кто выбрал формирующую стратегию, либо для создания нового рынка, характеризующегося высокой неопределенностью, либо для хеджирования сделанных ранее высоких ставок.

3) беспроигрышные ходы — меры, приносящие выгоду в случае реализации любого сценария. Менеджеры часто концентрируют свое внимание на очевидных беспроигрышных ходах, например, на сокращении издержек, сборе важной для побед в конкурентной борьбе информации, накоплении новых знаний и навыков. Однако, в условиях высокой неопределенности беспроигрышными ходами могут стать и такие решения, как инвестиции в расширение производственных мощностей и выход на новые рынки.

С помощью правильного и адекватного определения своей позиции на рынке и построения на ее основной сбалансированной стратегии развития ком-

пания в условиях неопределенности с помощью трех перечисленных видов действий способна реализовать данную стратегию.

Описанный подход обеспечивает возможность тщательного и систематического осмысления неопределенности. Прежде всего он позволяет оценить, какие аналитические инструменты могут быть использованы для принятия решений в условиях неопределенности разных уровней. В сущности, этот подход является руководством для принятия как самых трудных стратегических решений, так и решений по конкретным проектам.

Как правило, даже в ситуации чрезвычайно высокой неопределенности менеджеры имеют некое общее представление о стратегических приоритетах фирмы, и приведенный подход дает возможность установить, в условиях какого именно уровня неопределенности действует компания, и разработать стратегию, точно соответствующую этому уровню [36].

1.3 Реформирование организационной структуры как основного ресурса стратегического развития организации

Переход от плановой экономики к рыночной модели кардинально изменил условия хозяйствования российских предприятий, обнаружил несоответствие технологического, производственного, организационного потенциала предприятий и спроса основных групп покупателей на рынке. Это, в свою очередь, послужило основанием осуществления на предприятиях процесса реструктуризации, и в рамках его - изменение организационной структуры реструктурируемых предприятий.

Поведение хозяйствующих субъектов характеризовалось общими чертами: сохранение избыточной численности персонала, бартерные взаиморасчеты, неисполнение договорных обязательств. Адаптация к новым условиям функционирования происходила путем сокращения набора производственных, инвестиционных, сбытовых решений, а также сужения временного горизонта внутрифирменного планирования.

Любая организация в процессе своего существования неоднократно сталкивается с необходимостью совершенствования или даже коренного изменения своей организационной структуры и структуры управления. Это объясняется тем, что рост и развитие организации неизбежно влекут за собой появление новых видов деятельности и функций, а ее сокращение - перераспределение существующих функций.

Наиболее распространенными являлись решения о создании новых подразделений и сокращении управленческого персонала. При этом процесс изменения организационной структуры нередко носил хаотичный, неустойчивый характер. Преобладал нормативный подход к оценке принятых структурных решений.

Традиционная модель управления организацией в командно-административной системе была ориентирована на действия вышестоящих органов и предполагала:

- стабильное функционирование и «вечное» существование предприятия;
- жесткое построение внутренних структур и выполнение предписанных функций;
- производство плановой продукции;
- гарантированный сбыт при относительно сложном получении дополнительных ресурсов.

Традиционная система управления персоналом, основываясь на вышеназванных положениях управления организацией, в основном осуществляла учетные функции и не отвечала за эффективное использование труда и развитие кадров.

Возрастание динамизма изменений в окружении фирмы, усиление конкуренции, увеличение угроз и возможностей для осуществления бизнеса, глобализация и интернационализация экономических процессов и ряд других факторов обусловили переход к стратегическому управлению.

Современная организация, ориентированная на рынок, должна быстро адаптироваться к происходящим изменениям во внешней среде.

Ученые-теоретики менеджмента определяют структуру как «совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами» (Н.И. Кабушкин) или как упорядоченный «набор образующих ее элементов, тем или иным способом связанных друг с другом» (В.Г. Веснин).

Исходя из этого, организационную структуру можно определить, как взаимодействие ее членов по поводу преобразования полученных ресурсов в требуемый продукт (услугу) [28]. При таком подходе стратегическое управление определяет потребность в кадрах и их квалификацию, устанавливает систему отношений между людьми в организационной структуре, организует обучение и продвижение персонала. Потребность и необходимая квалификация персонала определяются в частности тем, на каком рынке работает данный субъект хозяйствования [27]. Отсюда, формирование организационной структуры происходит как результат взаимовлияния стратегического замысла собственника и внешних условий.

Структура любой системы характеризуется составом ее элементов, свойствами, совокупностью связей и отношений между ними и способствует сохранению устойчивого состояния системы (рисунок 1.2).

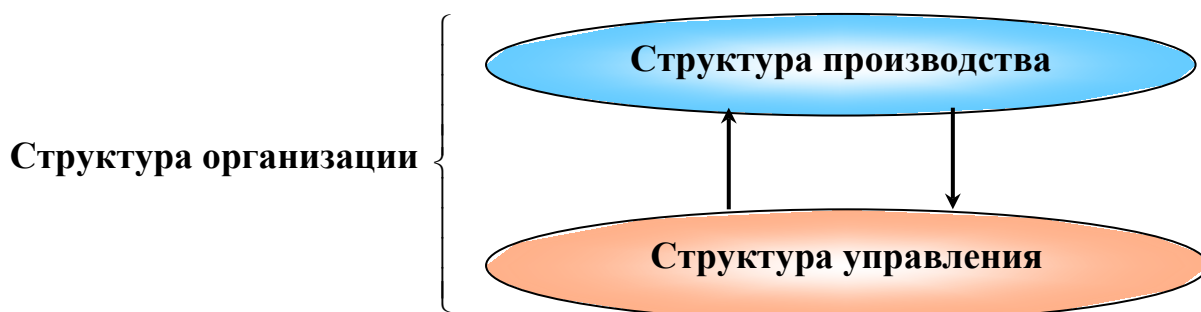


Рисунок 1.2 – Структура организации

Под организационной структурой управления следует понимать состав взаимосвязей и соподчиненность организационных единиц и звеньев, выполняющих функции управления, которое тесно связано со стратегическими целями, функциями, процессом управления и распределения полномочий между работающими в организации. В рамках структуры протекает весь управленческий процесс: движение потоков информации, принятие управленческих решений, в котором участвует весь персонал.

Структура управления включает:

- структуру аппарата управления;
- кадры управления, или штат.

Применение той или иной организационной структуры управления, как и характер состава и взаимосвязей между подразделениями управления определяется целым рядом факторов:

- целями фирмы;
- стилями ее организационного поведения;
- основными задачами и методами деятельности;
- исторически сложившимися традициями в фирме;
- национальными особенностями общества;
- персональными аспектами;
- характером и уровнем изменчивости внешней и внутренней сред фирмы и т.д.

Таким образом, организационная структура управления представляет собой совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и субъекта управления. Она отражает строение системы управления организацией, т. е. распределение подразделений фирмы по уровням управления в их взаимосвязи.

Организационная структура управления должна отражать цели и задачи организации, а, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функцио-

нальное разделение труда и объем полномочий работников управления, которые определяются стратегией развития предприятия, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать.

Разработка структуры организации управления предприятием представляет собой сложную, длительную и весьма тонкую операцию. Методы, которых следует при этом придерживаться, могут варьировать в зависимости от проблем, стоящих перед данным предприятием, то есть в зависимости от того, идет ли речь о структуре совершенно нового предприятия или о структуре новой фирмы, или о видоизменении структуры давно существующего предприятия.

В настоящее время существует проблема не только стратегического управления отечественными предприятиями, но и, прежде всего, уточнения теоретических и методических подходов к реорганизации организационных структур российских предприятий, как структурного образующего элемента стратегического управления субъектами хозяйствования [33].

Традиционно в отечественной теории и практике процесс реорганизации структур управления представляется в виде цепочки: проектирование – внедрение – оценка. Однако перечисленные выше этапы на наш взгляд не решают проблемы своевременного выявления потребности в структурных изменениях. Ограничение процесса структурных изменений стадиями проектирования, внедрения и анализа результатов на практике приводит к тому, что руководство предприятий как субъектов хозяйствования осознает необходимость структурной перестройки и принимает решение о начале проектирования, когда состояние неопределенности достигает критического уровня и угроза кризиса поступает не только от внешней среды, но и на внутреннем рынке труда.

В общем случае необходимость в структурных изменениях на предприятии возникает при существенных изменениях рыночной ситуации, переопределении целей и корректировке стратегий предприятия, при достижении предприятием определенных этапов развития, когда существующая структура сдерживает дальнейший рост.

Известные на сегодня методы управления персоналом, апробированные в ряде отечественных организаций и адаптированные к деятельности кадровых служб, могут быть объединены три подгруппы:

- 1) методы формирования кадрового состава организации;
- 2) методы поддержания работоспособности персонала;
- 3) методы оптимизации кадрового потенциала.

Организация системы управления должна начинаться с анализа элементарного производственного звена — рабочего места, которое описывается паспортом. Данный документ охватывает характеристику производственной базы, взаимодействие рабочего места с другими рабочими местами, технические характеристики, загрузку рабочего места, квалификацию работника, условия труда и его оплату, нормирование труда, состояние охраны труда и техники безопасности [25].

С учетом перечисленных выше принципов предлагается следующий подход к оценке звена организационной структуры управления фирмой при осуществлении процесса избранной стратегии развития в условиях высокой изменчивости внешней среды.

Моделирование изменения организационной структуры является, по сути дела, начальным шагом процесса реструктуризации.

Достаточно часто организация вынуждена осваивать новые для себя либо смежные виды деятельности для того, чтобы укрепить свои позиции в условиях неопределенности бизнес-среды.

Динамизм внешней среды является очень сильным фактором, определяющим выбор организационной структуры. Если внешняя среда стабильна и наблюдаются незначительные изменения, то организация может с успехом

применять механистические организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. Между тем именно внешние факторы являются наименее управляемыми для фирмы и накладывают наиболее жесткие ограничения на структурные решения. В том же случае, если внешняя среда очень динамична, структура должна быть органичной, гибкой и способной быстро реагировать на внешние изменения.

Неэффективные рабочие места ликвидируются или доводятся до уровня эффективных рабочих мест (рисунок 1.3):

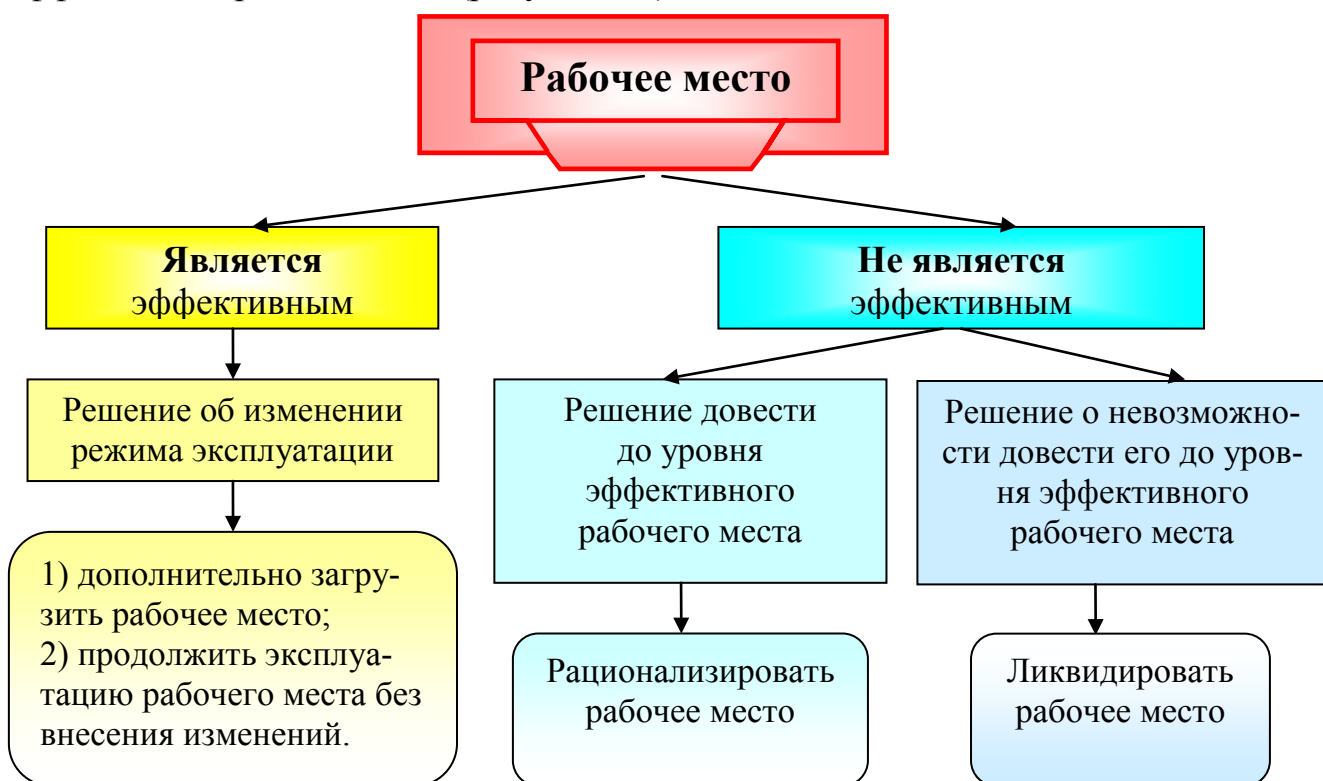


Рисунок 1.3 – Схема принятия решения по рабочему месту

Эффективность организационной структуры службы управления во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как она быстро реагирует на изменение и усложнение задач, насколько она приспособлена к условиям хозяйствования в рыночной экономике.

2. Анализ и оценка кадровой политики предприятия (на примере ООО «СУ-8»)

2.1 Общая характеристика предприятия

В 1965 году для решения наболевшей проблемы обеспечения всех звеньев народного хозяйства страны Министерством связи СССР было создано шесть зональных трестов на территории Российской Федерации. Государственный специализированный строительно-монтажный трест «Связьстрой-1» был образован в соответствии с приказом Министерства связи СССР от 14 декабря 1965 года № 905. Главной его задачей было строительство современных внутриобластных линий связи, автоматических телефонных станций (АТС) городов и райцентров, а также внутрипроизводственной телефонной связи и радиофикации колхозов и совхозов. В 1992 году трест «Связьстрой-1» был преобразован в ООО «СУ-8».

В настоящее время в состав ООО «СУ-8» входят: проектные предприятия, общестроительное СМУ, производственные цеха и участки по изготовлению вспомогательных материалов и оборудования связи, 9 специализированных предприятий (ПМК, СМУ). Численность работающих на 1 января 2019 года составляет 745 человек.

Общество имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами. Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). ООО «СУ-8» имеет Государственные лицензии на осуществление различной строительной деятельности.

Юридический адрес: г. Воронеж, ул. Беговая, д.221а.

Почтовый адрес: г. Воронеж, ул. 45 Стрелковой дивизии, 263а.

Предприятие в различной степени подвергается влиянию научно-технического прогресса. Анализ внешней технологической среды позволяет учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проекти-

ровании и представлении продукции, использование современных средств связи.

Рассмотрим в структуре таблицы динамику изменения возрастного состава работников предприятия (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Изменения возрастной структуры кадрового состава

Возраст, лет	По состоянию на 01.01.2018г., чел.	По состоянию на 01.01.2019г., чел.	По состоянию на 01.01.2020г., чел.	По состоянию на 01.01.2021г., чел.
от 16 до 20	3	2	1	5
от 20 до 25	15	10	13	26
от 26 до 30	14	16	12	9
от 31 до 35	20	13	10	8
от 36 до 40	16	18	13	9
от 41 до 45	25	20	21	29
от 46 до 50	38	28	30	24
от 51 до 55	36	40	35	33
от 56 до 60	5	29	35	40
от 60 до 65	5	7	5	8
от 66 до 70	6	6	3	4
от 71 до 75	0	1	1	1
	183	190	179	196

Из проведенного анализа возрастной структуры персонала стало возможно сделать вывод о том, что основная часть персонала принадлежит к старшим возрастным группам (от 40 до 65 лет). Также в организации наблюдается наибольший стаж работы (20-40 лет) сотрудников данного возраста. Среди адми-

нистративно-управленческого аппарата работников-пенсионеров на данное время 11 человек.

Это обусловливается историческим развитием предприятия и грамотной социальной политикой «советского» периода: наличием сильнейшего влияния профсоюзной организации, строительством многоквартирных домов и детского сада № 185 собственными силами предприятия для своих сотрудников. Также как немаловажный фактор стоит отметить наличие части акционерного капитала в собственности работников предприятия, что, хотя и незначительно, но все же стабилизирует коэффициент текучести персонала.

Ряд показателей дает общее представление о профессионально-квалификационном потенциале работников предприятия. Около 30 % персонала - рабочие, в основном по обслуживанию производственного процесса – всего 33 %, рабочих по ремонтному обслуживанию технологических установок - 22,5 %. Средний разряд в этой категории работников - 4,2. Женщины среди работающих в среднем составляют 50 %. При этом среди административно-управленческого персонала женщин 66,2 %, а среди производственного - 15,8 %.

Таблица 2.2 – Распределение работников предприятия по уровню образования

Уровень образования	Всего, %	В том числе			
		Руководители, %	Специалисты, %	Служащие, %	Рабочие, %
Высшее	20,6	53,5	42	15,5	5,5
Среднее техническое	38,5	41	46,5	28,5	22,5
Среднее специальное	21,7	2	7,5	35,6	26,5
Полное среднее	14,8	3,5	4	12,4	33
Неполное среднее	4,4	0	0	8	12,5

Наглядное представление о распределении работников по уровню образования удобно рассмотреть на рисунке 2.2.

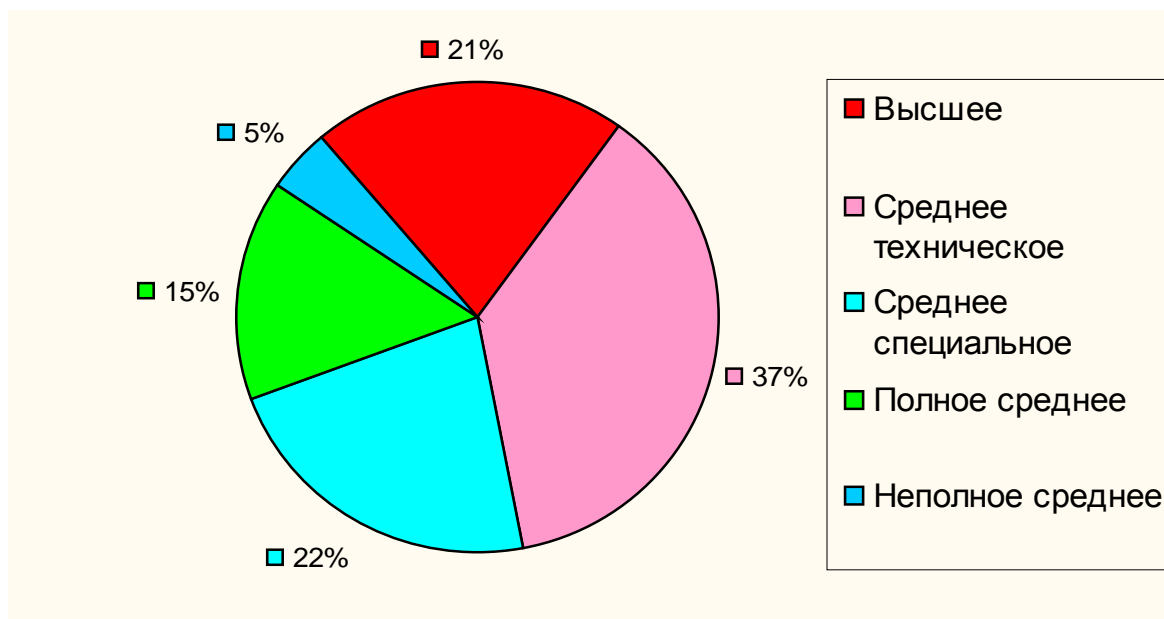


Рисунок 2.2 – Распределение работников ООО «СУ-8» по уровню образования

Охарактеризовать состав работников предприятия по стажу (в процентах) помогут следующие данные (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Характеристика работников предприятия по стажу в зависимости от категории

Стаж (лет), лет	Всего, %	Руководителей, %	Специалистов, служащих, %	Рабочих, %
Менее 1	10	1	3	7
1-5	12,5	12	11,6	16,5
6-10	16	8	15	18
11-15	8,5	6,5	12,4	11,5
Более 15	16,5	26	15,5	25
16-20	15,5	25	11,5	8
Более 20	21	21,5	31	14

Как видно из анализа таблиц (2.1-2.3) и рисунков (2.1-2.2), тенденция старения работающих кадров характерна как в целом для предприятия, так и для различных категорий. Распределение рабочих по возрастным группам в зависимости от профессии показывает следующее. Около трети административно-управленческого персонала составляют лица старше 55-60 лет (45,4 % и 48,7 %

соответственно). Значительное количество лиц в возрасте до 30 лет среди принятых на предприятие за 2019 год (65,2 %) не изменяет сложившуюся ситуацию, так как среди уволенных также высок удельный вес молодежи (36,6 %). Хотя в целом по предприятию показатель текучести кадров незначителен (5,7 %), в производственной сфере этот показатель выше, чем среди других категорий персонала, что только доказывает принцип функционирования первичного и вторичного рынков труда.

Анализируя и оценивая финансовую устойчивость предприятия на основе таблицы «Анализ финансовой устойчивости предприятия», можно сказать, что оно находится в неустойчивом финансовом состоянии. Предприятие, приносившее ранее прибыль, перешагивает точку безубыточности.

Проведем исследование численности кадрового состава в динамике за последние три года (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Статистические данные о динамике численности кадрового состава

Показатели	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.
Среднесписочная численность, чел.	180	190	177	194
Отклонение, чел.	-	+10	-13	+17
Отклонение, %	-	+ 5,2	-7,3	+7,4

Из проведенного анализа численности персонала, в условиях нестабильности функционирования предприятия (непостоянство объемов выпуска продукции), рост численности персонала не является показателем эффективной работы.

Отсутствие достаточных финансовых средств сдерживает принятие решений относительно повышения заработной платы, финансирования программ обучения персонала, программ поддержки высвобождаемых работников. В свою очередь, финансовое положение предприятия зависит от целого ряда условий, в частности, от того, какие кадровые решения на этом предприятии были приняты. Это относится, например, к сокращению персонала, повышению его

квалификации, подбору соответствующих специалистов, стимулированию их высоких трудовых результатов.

Таким образом, по мере улучшения финансового состояния организации, расширятся ее возможности по реализации эффективных кадровых решений. Соответственно, принятие оптимальных кадровых решений положительным образом повлияет на финансовые результаты работы фирмы. Вложения, связанные с реализацией таких кадровых решений, как правило, дают высокую отдачу, в то время как принятие непродуманных кадровых решений отрицательно сказывается на результатах работы организации и ее финансовом состоянии.

Таблица 2.5 – Диагностика существующей кадровой политики в организации

Статическое состояние кадровой политики	Существует на уровне исторически сложившихся корпоративных ценностей и норм
Соответствие основной концепции развития	Не соответствует
Степень влияния управления на кадровую ситуацию (процесс)	Активная (авантюристическая)
Степень открытости для внешней среды	Закрытая
Принципы кадровой политики	Одинаковая необходимость достижения индивидуальных и основной организационной цели
Цели	Обеспечение своевременного укомплектования штата сотрудниками необходимой квалификации
Задачи	Достижение высокой эффективности средств, направляемых организацией на развитие персонала как ресурса. Сокращение издержек, обусловленных неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала и избыточным персоналом организации
Вид кадровой стратегии организации	Стратегия прибыльности: жесткие критерии отбора персонала, оценка труда в форме оплаты и вознаграждения по внутрифирменной методике. Традиционные формы ротации кадров

Анализ существующей на предприятии кадровой политики позволяет выделить, как минимум, два основания для их группировки. Первое основание связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий по реакции организации на изменения внешней среды.

По данному основанию можно выделить следующие типы кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная, активная.

Второе основание для анализа – в отсутствии предположений о том, что условия неопределенности бизнес-среды не влияют на подходы руководства ООО «СУ-8» к стратегическому управлению: управление на основе предвидения изменений в большинстве своем сводится к поиску беспроблемных ходов.

В русле авантюристической кадровой политики руководство ООО «СУ-8» принимает меры по локализации последствий глобального финансового кризиса, но слабо ориентированно на понимание причин, которые привели к возникновению организационных проблем.

Если считать общий экономический кризис случайным явлением, не запрограммированным в эволюции предприятия, основной причиной пересмотра стратегий выступает само развитие предприятия. Большинство фирм вынуждены пересматривать свою политику и стратегии.

2.2 Анализ кадровой политики ООО «СУ-8»

Необходимость новых подходов к организации управления ООО «СУ-8» вызвана внутриотраслевой диверсификацией деятельности строительных организаций региона и усложнением технологических процессов.

Особое место здесь занимают вопросы, связанные с определением методов и средств управления персоналом, позволяющих организации наиболее эффективно добиться достижения долгосрочных целей ее развития в существующих условиях внешней среды. Таким образом, при исследовании существующей стратегии кадровой политики ООО «СУ-8» должны учитываться факторы и внешней, и внутренней среды:

- 1) требования производства, стратегия развития организации;
- 2) финансовые возможности, допустимые издержки на управление персоналом;

- 3) количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе;
- 4) ситуация на рынке труда;
- 5) спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- 6) влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- 7) требования трудового законодательства, организационная культура.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в виде анализа правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям (рисунок 2.3):



Рисунок 2.3 – Оценка соответствия стратегии целям фирмы

Вся процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей, и это является основным критерием оценки выбранной стратегии.

ООО «СУ-8» взяла курс на резкое расширение за счет диверсификации своей деятельности. Стратегия диверсифицированного роста (центрированной диверсификации) реализуется в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

На настоящем этапе развития руководством принято решение о начале пилотного проекта, связанного с развитием отдельных направлений, внесенных в перечень разрешенных видов деятельности на основании генерального разрешения (лицензии), но ранее не развитых таких, как проектирование систем газоснабжения газопроводов высокого, среднего и низкого давления и газооборудование жилых домов. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности от наличия необходимых финансовых средств, компетентности имеющегося персонала и в особенности менеджеров. Следовательно, можно выдвинуть предположение, что данные факторы присутствуют и соответствуют требованиям организации управления.

Косвенные издержки на управление персоналом регулируются существующими локальными нормативными актами и носят позиционный (личностный) характер. Первоначальные и восстановительные издержки минимальны вследствие низкой текучести персонала.

В перспективе количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения (т.е. план работы с персоналом). Кадровая служба ООО «СУ-8» не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала: в программы развития включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения кадровой ситуации. План работы с персоналом в таком случае строит-

ся на достаточно эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом.

Ситуация на рынке труда. К рабочим и специалистам в сфере строительства современный рынок выдвигает такие требования, как знание и владение новыми материалами и технологиями. Так, если в 2015-2016 гг. строительными компаниями были наиболее востребованы линейные сотрудники, специалисты, связанные с производством и подготовкой строительного процесса (начальники производственно-технических отделов, начальники участков, начальники сметно-договорных отделов и т.д.), то, начиная с 2017 г., увеличился спрос на ведущих инженеров-конструкторов и главных специалистов отдела проектирования различных строительных направлений. Сфера основной деятельности ООО «СУ-8» узкоспециализирована, поэтому уделяется большое внимание вопросу обучения персонала: организован свой образовательный центр повышения квалификации монтажников, электриков, спайщиков и т.д. В ООО «СУ-8» востребованы руководители объектов, проектировщики, сметчики, специалисты по техническому надзору, начальники участков, инженеры внутренних сетей, прорабы, каменщики.

Работодатели отказываются брать молодых строителей, а между тем специалисты, имеющие большой опыт, завершая свою карьеру, уходят на пенсию, некоторые из них не могут работать в жестких, динамичных условиях и, кроме того, не владеют новыми технологиями и компьютерными программами.

Чтобы решить проблему возрастных «ножниц» - когда молодые еще «не могут», а опытные уже «не хотят», предприятие обращается к уже сложившейся «доперестроечной» практике: тогда заводы брали шефство над вузами и обеспечивали студентам хорошую стажировку. Этот опыт не потерял актуальности и в наше время: ООО «СУ-8» поддерживает регулярную связь с Заволжским институтом строительных и коммуникационных технологий. Студенты имеют возможность набрать опыт на стройплощадках, а если они хорошо проявляют себя во время практики, то остаются работать в компании.

Таким образом, выбранная стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла предприятия. Реализация стратегии приведет к появлению новых конкурентных преимуществ. Выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует возможностям персонала на данный момент времени. Реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии, полностью обоснована, провал стратегии не приведет к существенным негативным последствиям для фирмы.

Подготовка работников с установкой на опережающее обучение является тем фундаментом кадровой политики предприятия, на котором базируется эффективность производства и постоянное повышение качества труда.

В ООО «СУ-8» отдельные функции управления персоналом выполняют ряд структурных подразделений:

- финансово-экономическая группа, планирующая увеличение или сокращение численности персонала, темпы роста производительности труда и общего фонда заработной платы;
- кадровая служба, осуществляющая приём и увольнение, анализ движения кадров, поддержание трудовой дисциплины, а также организующая подготовку и переподготовку, повышение квалификации работников;
- отдел охраны труда, осуществляющий меры по предотвращению травматизма и профессиональной заболеваемости, обучающий персонал нормам и правилам охраны труда, контролирующий их соблюдение;
- производственно-технический отдел, проектирующий производственные процессы, их механизацию и автоматизацию, осуществляющий нормирование труда, анализ его производительности, установление разрядов, организацию заработной платы.

В данном случае ни одно подразделение не несет ответственность за общую политику организации в управлении персоналом, все они в оперативном режиме подчиняются разным должностным лицам, и в силу этого «консерви-

руют» недостатки в своей работе.

В ходе анализа выявлены некоторые отклонения и недостатки в работе по управлению персоналом ООО «СУ-8»:

1) кадровая политика осуществляется стратегическими системами управления, подлежащими в ведении руководителя (директора). Повседневная реализация стратегии кадровой политики, а также одновременно оказание помощи руководству при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления филиалом.

2) каждое подразделение решает самостоятельно или совместно с другими подразделениями задачи по управлению персоналом. Таким образом, кадровая служба не является координирующим центром кадровой работы в организации. Данный факт не отвечает требованиям кадровой политики организации. Деятельность кадровой службы в основном ограничивается решением вопросов приема и увольнения работников, разработки должностных инструкций и положений по отделам, оформления кадровой документации и приказов по персоналу. Структура кадровой службы и квалификационные характеристики не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики.

3) стратегические цели достаточно четко сформулированы руководством ООО «СУ-8», но служат для «внутреннего» пользования. Руководитель имеет в виду цели предприятия и намечает для себя стратегии их достижения. Отдельные аспекты стратегий доводятся от случая к случаю до среднего руководящего состава. Такая стратегия кадровой политики объясняется соображениями конфиденциальности, а чаще — неумением руководителя делегировать полномочия или недооценкой возможностей «автоматической» координации деятельности всего персонала, которые предоставляет «обнародованная» стратегия. Как следствие, персонал имеет собственные (и различные) представления о целях и стратегиях предприятия, которыми руководствуются в своей деятельности [5].

Текущие трудности предприятия СМУ 113 во многом связаны с неэффективным управлением: сохранилась высокая концентрация полномочий по при-

нятию решений у руководства, отсутствует среднесрочная и долгосрочная стратегия в отношении персонала, сохраняется агрессивная политика менеджмента по отношению к работникам.

2.3 Анализ организационно-структурных параметров предприятия ООО «СУ-8»

Организационная структура управления ООО «СУ-8» утверждается директором, что позволяет периодически её совершенствовать в связи с изменениями внутренних и внешних факторов.

Совсем не обязательно менять структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии, но необходимо обязательно установить, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

В качестве объектов анализа при оценке организационной структуры ООО «СУ-8» предлагаются фактические и прогнозируемые количественные характеристики взаимосвязей, элементы и процессы организационной системы, организационная структура субъекта хозяйствования в целом.

Целями анализа организационной структуры являются:

- анализ организационной структуры на соответствие требованиям внешней среды, целей, элементов и процессов организационной системы;
- оценка степени соответствия фактической организационной структуры субъекта хозяйствования для достижения поставленных целей развития;
- оценка структуры на основе принципов организационного построения.

Определение соответствия организационной структуры ООО «СУ-8» как субъекта хозяйствования требованиям факторов внутренней и внешней среды представляет достаточно сложную проблему, решаемую в основном экспертными методами. Однако нужно отдавать себе отчет в том, что «экспертная

оценка всегда есть не истинное значение оцениваемого параметра, а некоторая «общественная точка зрения» на этот параметр, зависящая от уровня научно-технических знаний общества относительно предмета исследования» [24].

Описанные выше цели определяют соответствующие направления анализа организационной структуры.

С целью анализа изменений организационных структур предприятий, выделяют следующие структурные решения предприятий (рисунок 2.4).

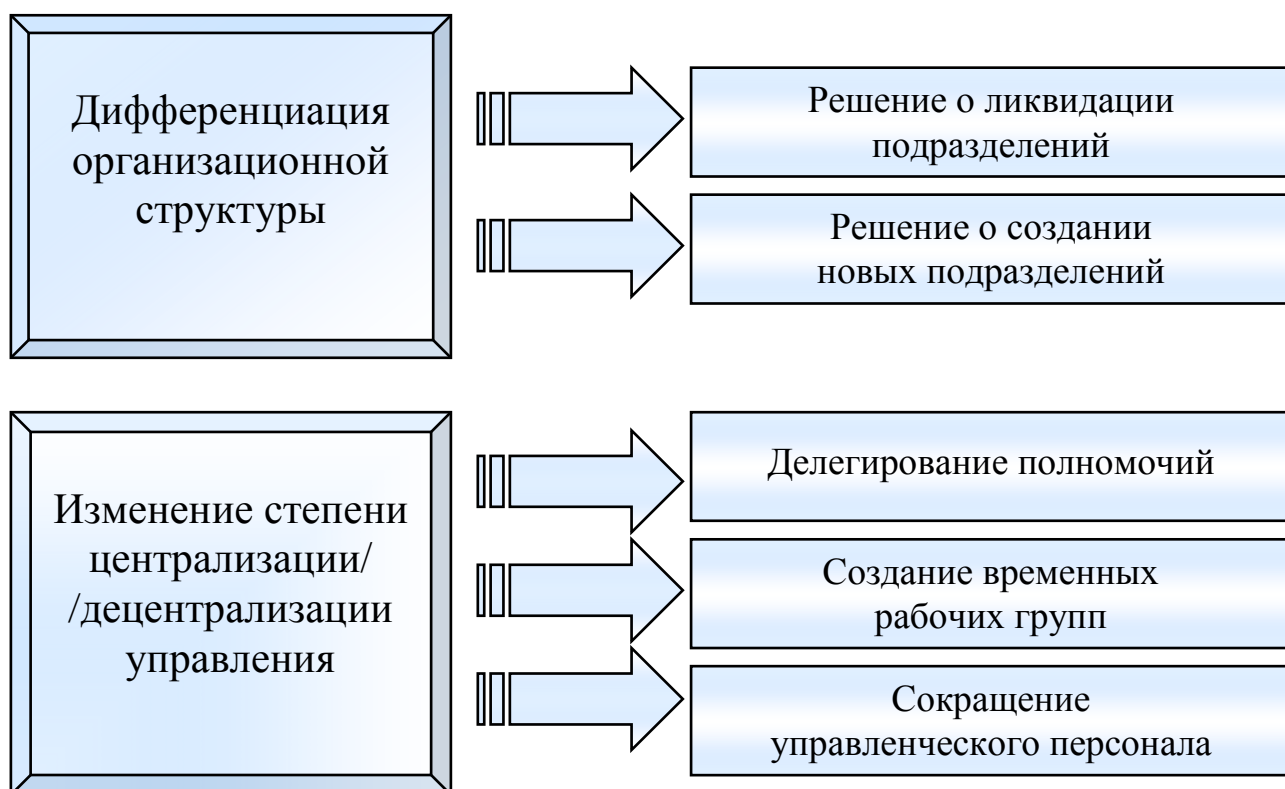


Рисунок 2.4 – Варианты структурных решений при изменении организационной структуры

С целью повышения практической значимости проведения анализа необходимо учитывать принцип ориентации на принятие решений при разработке методических рекомендаций по проведению исследования состояния и анализа организационной структуры управления ООО «СУ-8».

Для оценки соответствия организационной структуры управления ООО «СУ-8» важно выделить основные подразделения, деятельность которых при-

носит основной доход компании, а также определить специалистов и линейных сотрудников, напрямую влияющих на финансовый результат. Таким образом, анализ должен в комплексе затрагивать все уровни, подсистемы и элементы организационной системы управления.

Организационная структура ООО «СУ-8» формировалась в соответствии с возрастающими потребностями рынка. Как только возникала потребность, оперативно вводилось то или иное подразделение. В результате все направления, необходимые для функционирования субъекта, в настоящий момент существуют. В то же время, сложившаяся структура управления и функции, выполняемые подразделениями, перестали соответствовать решаемым субъектом хозяйствования проблемам, и стали недостаточны для решения перспективных задач.

Организационная структура управления ООО «СУ-8» является линейно-функциональной и относится к иерархическому типу структур управления. Это означает что с одной стороны, руководитель имеет право давать указания по различным вопросам, но, с другой стороны, руководители высшего звена управления подчиняются одному руководителю (директору). Таким образом, в линейно-функциональных структурах соблюдается принцип единоначалия, но в тоже время имеется функциональное разделение управленческих работ, способствующее их более качественному и эффективному выполнению [26]. Однако, чем сложнее система (большее количество иерархических уровней и взаимосвязей), тем ниже эффективность функционирования системы управления.

Структура исследуемого предприятия не оптимальна: инструментарий обработки информации беден, внутренние взаимодействия противоречивы, следовательно, управление неэффективно. Неоптимальная структура часто способна приносить прибыль и обеспечивать выживание предприятия, поэтому и сохраняется в неизменном виде до наступления кризиса.

Проведем анализ и оценку модели организационной структуры управления на основе принципов рационального структурного построения. В этом случае считается, что цели организационной системы, функции и процессы, проте-

кающие в организации, рациональны и соответствуют внешним условиям функционирования.

Отличительной особенностью данной системы является наличие показателей, позволяющих провести экспресс-анализ структуры на основе принципов структурного построения и показателей для углубленного анализа. При разработке показателей исходим из того, что принципы структурного построения определяют основные, наиболее общие требования к параметрам организационной структуры субъекта хозяйствования (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Основные требования к организации процесса реструктуризации организационной структуры управления

Требования	Содержание требований
Плановость	Реструктуризации организационной структуры должно найти отражение, как в долгосрочных, так и краткосрочных планах субъекта хозяйствования
Адаптивность	При реализации стратегии развития необходимо уточнять её, а так же используемый методический аппарат каждый раз, когда меняются условия функционирования
Системность	Необходимо учитывать, что изменения в одном из блоков организационной структуры могут потребовать изменений и в других блоках
Обеспеченность ресурсами	Процесс реструктуризации должен быть обеспечен необходимыми кадровыми, техническими, финансовыми и другими ресурсами
Присутствие обратной связи	Процессы, обеспечивающие реструктуризацию организационной структуры, должны быть тесно связаны между собой обратными связями
Поддержка высшего руководства	Руководство должно быть заинтересовано и активно участвовать в работе по реструктуризации структуры
Вовлеченность членов организации	Работники, которых касаются структурные изменения должны обязательно принять участие в проектировании

Система показателей для анализа организационной структуры на основе принципов рационального структурного построения отражена на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Система показателей для анализа организационной структуры на соответствие принципам структурного построения

где K_1 – показатель на соответствие принципу функциональной и целевой определенности;

K_2 – показатель на соответствие принципу экономичности;

K_3 – показатель на соответствие принципу адаптивности;

K_4 – показатель на соответствие принципу диапазона управления;

K_5 – показатель на соответствие принципу специализации;

K_6 – показатель на соответствие принципу единоначалия;

K_7 – показатель на соответствие принципу соответствия прав обязанностям;

K_8 – показатель на соответствие принципу минимизации взаимодействия между звеньями;

K_9 – показатель на соответствие принципу близости координирования.

Порядок расчета предлагаемых показателей для анализа организационной структуры на основе принципов структурного построения организации представлен в Приложении Б.

Учет принципа минимизации взаимодействий между звеньями заключается в том, что при группировке работ и закреплении их за определенным звеном необходимо стремиться к тому, чтобы интенсивность связей внутри звена превышала интенсивность внешних связей [25]. На основе разработанной сис-

темы показателей проведем анализ организационной структуры ООО «СУ-8», который выявил низкое значение принципов единоначалия, гибкости и минимизации взаимодействия между звеньями (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Показатели анализа организационной структуры управления

№ п/п	Показатели	Обозначение	Значение
1.	Уровень определенности цели	K ₁₁	0,87
2.	Коэффициент охвата функций	K ₁₂	1
3.	Удельный вес численности работников управления в численности ППП	K ₂₁	0,11
4.			
5.	Коэффициент централизации функций: – технологическая подготовка производства, – бухучет и финансовая деятельность, – оперативное управление, – технико-экономическое планирование, – комплектование и подготовка кадров.	K ₂₂	1
		K ₂₂₁	
		K ₂₂₂	
		K ₂₂₃	
		K ₂₂₄	
	K ₂₂₅		
6.	Удельный вес численности работников филиалов и дочерних предприятий в общей численности	K ₃₁	0
7.	Удельный вес руководителей, в функции которых входит адаптация подчиненного звена к изменяющимся условиям	K ₃₅	0,5
8.	Количество работников приходящихся на одного руководителя	K ₄₁	15,5
9.	Средний коэффициент специализации функций	K ₅₁	0,98
10.	Удельный вес исполнителей, подчиняющихся одному руководителю	K ₆₁	0,5
11.	Удельный вес должностей для которых в должностных инструкциях определены права и обязанности	K ₇₁	1
12.	Удельный вес производственных подразделений с предметной специализацией	K ₈₁	0,76
13.	Показатель обратный количеству уровней управления по «блоку» производства	K ₉₁	0,5

В качестве источников информации для расчета перечисленных выше показателей выступают устав ООО «СУ-8», схемы документооборота, схема организационной структуры, различные нормативы и стандарты по филиалу ООО «СУ-8», положения, должностные инструкции и другие документы. Разработанные для этих целей анкетные вопросы работников ООО «СУ-8» представлены в Приложении Е (анкета).

3. Рекомендации по совершенствованию кадровой политики предприятия (на примере ООО «СУ-8»)

3.1 Разработка предложений по совершенствованию кадровой политики предприятия

Только будучи правильно организованным, процесс потребления рабочей силы на внутреннем рынке труда обеспечивает полное использование трудового потенциала работника, его возможностей, личных качеств [23].

В ходе поисков вариантов совершенствования стратегии кадровой политики в идеальном случае необходимо согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики;
- определение приоритетов и целей.

На кадровую политику влияют конкретные цели бизнеса. Цель бизнеса ООО «СУ-8» — создание новых рынков для новых продуктов, отсюда следует, что с переходом предприятия от предпринимательской кадровой стратегии к стратегии прибыльности (о чем упоминалось в первой главе, см. таблицу 1.1), единственным методом реализации на уровне оперативного управления становится использование внутреннего рынка труда (ресурсно-ориентированная концепция стратегии кадровой политики).

В свою очередь, стратегия кадровой политики, определяя направление конечного состояния, оставляет свободу выбора методов управления персоналом с учетом изменяющейся ситуации. В данном случае стратегию кадровой политики в общем виде можно охарактеризовать как выбранное направление, путь дальнейшего поведения по отношению к внешней среде, к внутреннему рынку труда, функционирование, в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей.

Традиционный подход к формированию стратегии кадровой политики строится на том, что руководство предприятия, не имея в своем распоряжении

совокупности действенных аналитических методов, способно составить прогноз развития любой отрасли бизнеса с точностью, достаточной для выбора конкретного стратегического направления.

Принципы формирования стратегии кадровой политики также основаны на принципах формирования кадровой политики (рисунок 3.1).

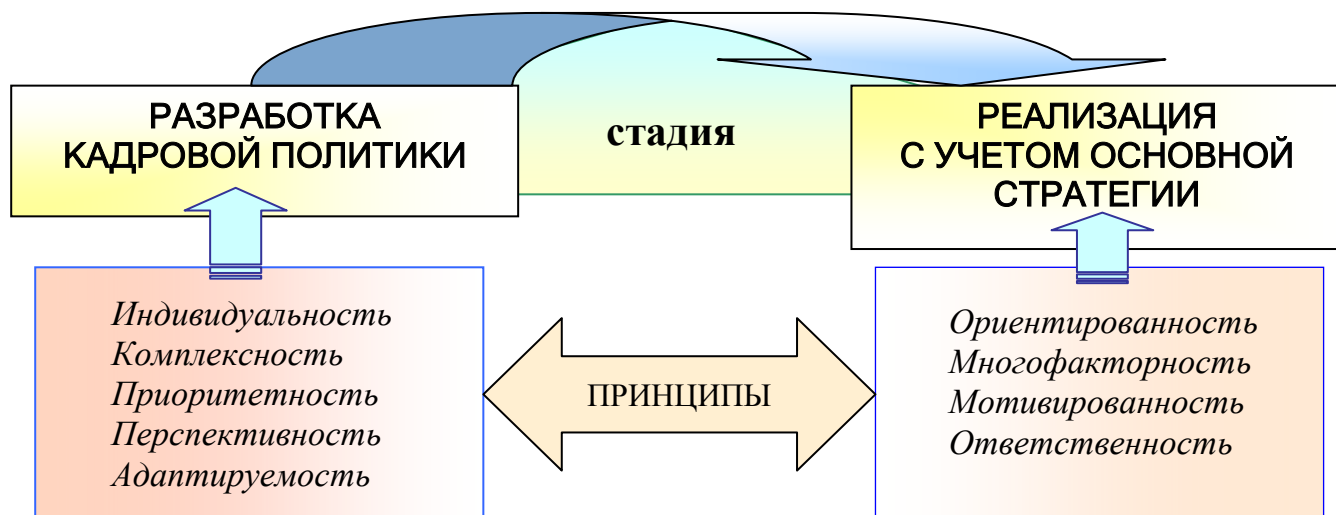


Рисунок 3.1 – Принципы формирования кадровой политики

С точки зрения стратегического управления персоналом, в стратегии компании делается акцент на расширение ассортимента продукции и выход на новые рынки, а внутренний рынок труда позволяет удовлетворить потребность в рабочей силе с необходимыми навыками и квалификацией, и сделать выбор соответствующей диверсифицированной кадровой стратегии (рисунок 3.2).

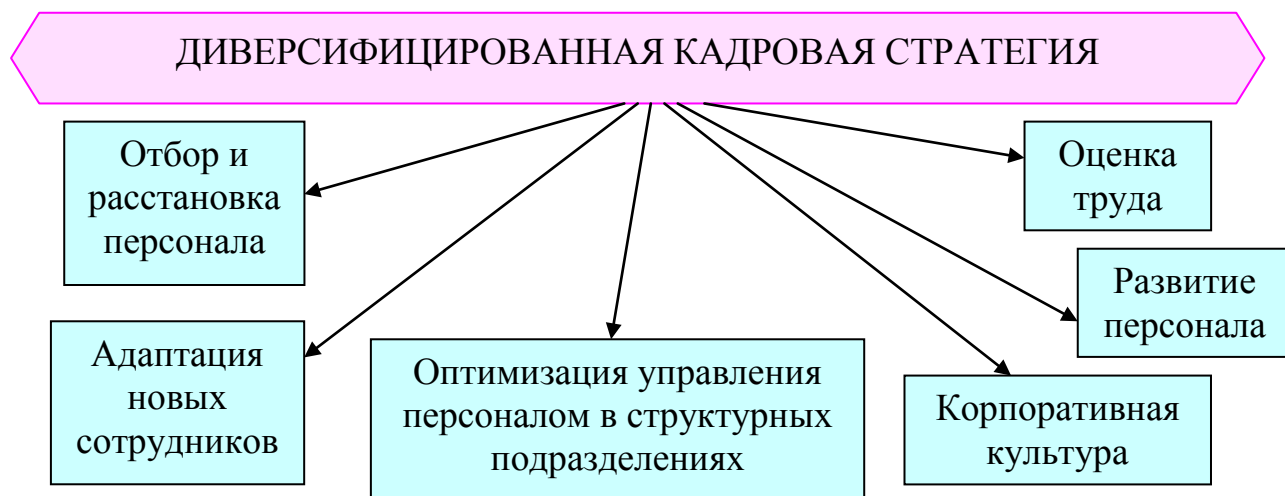


Рисунок 3.2 – Влияние кадровой стратегии на направления работы с персоналом

1) отбор и расстановка персонала. Определение критериев отбора (профессионально важных качеств); психолого-диагностическое исследование некоторых психофизиологических, интеллектуальных и мотивационно-личностных качеств работников, выявление их управленческих способностей;

2) адаптация новых сотрудников. Разработка программы по адаптации новых сотрудников и участие в ее внедрении. Нормативное обеспечение программы адаптации;

3) оценка труда. Разработка и внедрение системы периодической оценки труда сотрудников, используемой для решения основных кадровых задач:

- нормативное обеспечение данного направления работы;
- определение критериев и адекватных методов оценки успешности труда;
- разработка технологий использования результатов оценки для решения кадровых задач;
- организационное и методическое обеспечение проведения аттестации сотрудников.

4) развитие персонала. Создание кадрового резерва: участие в организации работы с резервом кадров на руководящие должности на этапах формирования резерва и определения направлений его подготовки – мониторинг эффективности;

5) корпоративная культура. Содействие формированию единых подходов к оценке труда, принципам стимулирования сотрудников к эффективной работе, общим ценностям в деятельности, желательным нормам поведения и традициям;

б) оптимизация управления персоналом в структурных подразделениях (рассмотрено в п. 3.2).

Применимо к ООО «СУ-8», совершенствование стратегии кадровой политики, базирующееся на ресурсно-ориентированной концепции проводимой в организации, гласит, что кадровая политика должна быть разработана согласно

основной стратегии организации и составлять собой комплексный среднесрочный план реализации диверсифицированной кадровой стратегии.

Также нужно отметить, что кадровая политика организации является одним из эффективных способов преодоления дефицита кадров. Так, представители бизнеса и образования всё больше говорят о необходимости внедрения института наставничества, когда предприятия берут шефство над вузами, предоставляя студентам базу для прохождения производственной практики, а затем и трудоустраивают их.

Несмотря на то, что эффективность труда зависит от трудоемкости, материалоёмкости и фондоемкости продукции, основным результативным фактором, определяющим ее величину, является производительность труда. Из анализа резервов можно сделать вывод о существенном влиянии на производительность труда нематериальных факторов таких, как квалификация работников, дисциплина труда, трудовая активность, здоровье работников, социально-психологические отношения в коллективе и др.

Современная бизнес-среда характеризуется нестабильностью, и вся тяжесть связанных с этих проблем ложится на хозяйствующие субъекты, которые оказались не подготовленными к их решению. В настоящее время, в связи с принятием решения о переходе ООО «СУ-8» к стратегическому управлению и заниматься инновационными бизнес-проектами, наиболее важными задачами становятся привлечение, мотивация, развитие и поддержка тех, кто может лучше выполнять работу. Кадровая политика предприятия за последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обуславливает отказ от работы с кадрами, как только в административной работы. Это обуславливает изменение отношения к принятию кадровых решений, заставляет тщательно анализировать все имеющиеся в этой области возможности, проводить оценку эффективности различных вариантов и на этой основе выбирать наиболее удачные с экономической и социальной точки зрения решения. В связи с этим, необходимо принять меры к расширению участия работающих в решении проблем организации

(путем обучения, повышения уровня информированности, заинтересованности и т.п.), ликвидации функциональной обособленности, развитию информационных технологий.

Предложенные методы опроса работников (Приложение Е) могут весьма способствовать удовлетворению чувства сопричастности работников к принятию важных организационных решений, а также преодолению возможного сопротивления персонала изменениям.

3.2 Совершенствование кадровой политики на основе механизма реструктуризации организационной структуры

Безусловно, задача реорганизации заключается не только в уменьшении тех или иных расходов, но и в повышении эффективности предприятия, оптимизации его деятельности, достижении новых бизнес-целей.

Бизнес-среда в условиях неопределенности требует постоянного отслеживания изменений внутренних и внешних факторов и оценку их воздействия на организационную структуру управления строительного предприятия. Это определяет непрерывный характер деятельности по анализу структурных конструкций. При этом, наиболее приемлемым является перспективный подход к анализу, когда осуществляется прогнозирование состояния и изменений факторов, воздействующих на организационную структуру, и определяется, в какой степени им соответствует фактическая структура. Вот почему при анализе организационной структуры прежде всего необходимо выявить несоответствия структурных параметров требованиям внешней среды функционирования. Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры.

Современная организация, ориентированная на рынок, должна быстро адаптироваться к происходящим изменениям во внешней среде, иметь все черты организации индивидуалистского типа и реальную матричную структуру. Развитие рынка способствует развитию персонала, который более подготовлен и желает большего участия в делах организации. Ввиду изменчивости положе-

ния организации на рынке сотрудники ожидают быстрых перемен и внутри организации. Развитие информационных систем расширяет осведомленность каждого работника о ситуации на любом уровне управления организацией. Вместо жесткой иерархии возникают достаточно автономные группы, которым придается статус «бизнес-проектов». На верхнем уровне руководства сохраняется лишь тот объем полномочий, который необходим для оптимальной жизнедеятельности организации. В этих условиях организация испытывает потребность в кадрах высокой квалификации и их периодической ротации.

Проблемы, возникшие из-за несовершенства управления, поддаются решению через оптимизацию организационной структуры ровно в той мере, в какой мере поддается коррекции управление.

Процесс реорганизации организационной структуры должен включать деятельность по своевременному выявлению потребности в структурной реорганизации. Все изменения, происходившие в России в последние годы, должны были находить свое отражение в изменениях организационной структуры предприятий. И чем дольше организационная структура предприятий остается неизменной, тем болезненней будет происходить процесс корректировки на том этапе, когда другого пути выживания предприятия уже не будет.

При совершенствовании организационной структуры можно рекомендовать примерно такую последовательность работ:

- 1) изобразить в виде схемы существующую структуру управления и оценить её с точки зрения передового отечественного и зарубежного опыта;
- 2) уточнить функции, выполняемые исполнителями, определить фактическую загрузку каждого из них;
- 3) установить существующее разграничение функций и ответственности между отделами, бюро, группами и отдельными исполнителями;
- 4) выявить незакрепленные за исполнителями функции и задачи путём анализа должностных инструкций наличного персонала;
- 5) проверить, соответствует ли квалификация сотрудников выполняемой ими работе, а условия труда – требованиям охраны труда.

Недооценка фактора неопределенности может привести к выбору стратегии, не позволяющей компании ни защититься от угроз со стороны конкурентов, ни воспользоваться теми уникальными возможностями, которые открываются в ситуации высокой неопределенности. Изложенный ниже подход позволяет оценить, какие аналитические инструменты могут быть использованы для принятия решений в условиях неопределенности разных уровней.

Руководителям компаний, действующих в условиях неопределенности, необходима концепция, позволяющая создать стратегию, приспособленную к тому или иному уровню неопределенности. Руководствуясь этой концепцией, компания сможет либо попытаться сформировать будущее своей отрасли по наиболее предпочтительному для этой фирмы сценарию, либо адаптироваться к наиболее вероятному будущему, либо сохранить право на выбор того или иного образа действий через определенный промежуток времени, скажем, раз в полгода.

На основе выбранной генеральной стратегии развития ООО «СУ-8» совершенствование структуры управления предприятиями требует определённой подготовительной работы и представляет довольно длительный процесс с обратной связью, где результаты практического функционирования создаваемой системы могут повлиять на характер первоначально принятых решений.

Механизм реструктуризации организационной структуры представляет собой систему, определяющую порядок выявления направлений, разработки и проведения мероприятий, направленных на эффективное системное реформирование, а также контроль над их реализацией. Специфика процессов структурной реструктуризации и условий их осуществления предъявляет определенные требования к формированию такого механизма.

Реорганизацию организационной структуры мы будем рассматривать как приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий.

Характер процесса реструктуризации организационной структуры обуславливает важность учета человеческого фактора при осуществлении структурных изменений. Внедрение принципиально новой, пусть и прогрессивной, организационной структуры, не учитывающей человеческий фактор, обычно встречает противодействие со стороны работников предприятия и не приводит к желаемым результатам. К причинам, по которым работники негативно реагируют на структурные изменения, относятся сложность для многих людей изменить свои привычки, страх перед неизвестным, угроза конфликта между старыми и новыми лидерами, возможность ухудшения собственного положения работника.

Основными путями снижения сопротивления работников ООО «СУ-8» структурным преобразованиям являются следующие:

- создание благоприятного организационного климата;
- вовлечение работников в процесс планирования изменений;
- постоянное обучение членов организации;
- материальное и нематериальное стимулирование.

Учитывая вышеизложенное, выделены следующие основные требования к разработке процесса реструктуризации организационной структуры предприятия в условиях неопределенности бизнес-среды и определенности бизнес-процесса:

- плановость;
- адаптивность;
- системность;
- поддержка высшего руководства;
- обеспеченность ресурсами;
- присутствие обратной связи;
- социально-психологическая подготовленность;
- вовлеченность членов организации.

Таким образом, основу механизма составит процедура осуществления

структурных изменений, включающая четыре этапа:

- 1) выявление направлений по реструктуризации субъектов хозяйствования;
- 2) разработка комплекса мер по реструктуризации организационных структур. В процессе планирования необходимо определять концепцию структурного развития и тактические задачи реструктуризации организационной структуры предприятия как субъекта хозяйствования;
- 3) внедрение мероприятий по преодолению сопротивления персонала изменениям;
- 4) контроль над реализацией кадровых решений. Контроль выполнения тактических планов и анализ результатов их реализации позволяет оценивать правильность стратегических решений по поводу структурных изменений и осуществлять своевременную их корректировку.

Таким образом, рассмотренная организационная структура управления не в достаточной мере отвечает постоянно изменяющимся рыночным условиям, не смотря на тот факт, в ООО «СУ-8» стало развиваться стратегическое управление, осуществляемое высшим руководством.

В результате проведенного анализа было выявлено, что структура ООО «СУ-8» не в полной степени соответствует требованиям современных условий функционирования. Недостатки управления в традиционной структуре связаны с тем, что в существующей организационной структуре управления ООО «СУ-8», в основном, указаны вертикальные связи, а горизонтальные между структурами затруднены и официально «не прописаны». Данная проблема была выяснена при ознакомлении с должностными инструкциями, положениями об отделах и службах.

Проанализировав деятельность предприятия и основные требования внешней среды, можно сделать вывод, что изменения в структуре управления ООО «СУ-8» будут направлены на изменение блока линейного и оперативного руководства. Предлагаемая организационная структура управления ООО «СУ-8», с внесёнными изменениями представлена на рисунке 3.3.

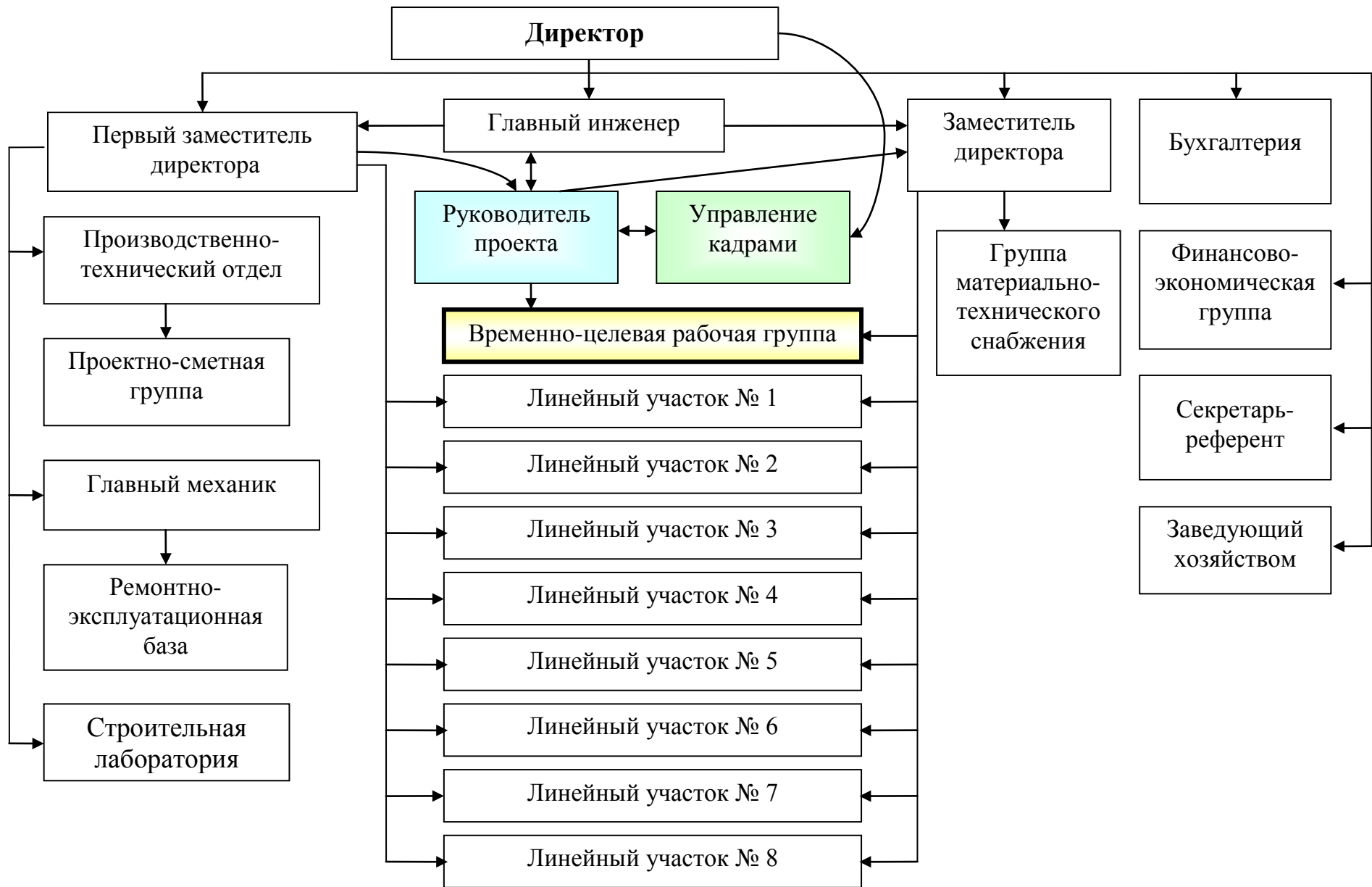


Рисунок 3.3 – Проектируемая организационная структура ООО «СУ-8»

В результате проведения данных мероприятий, а также с учётом развития и расширения сети коммуникаций, что, в свою очередь, способствует улучшению в предлагаемой организационной структуре принципа экономичности. ООО «СУ-8» поддерживает тесные связи с учебными заведениями, так в 2003 году по договорам очной подготовки специалистов с высшим образованием проходили 2 человека, заочную – 3 работника, поэтому удельный вес руководителей, в функции которых входит адаптация подчинённых в отделе к изменяющимся условиям повысился на 30 % и составил 0,65 (принцип гибкости). Сопоставление фактического диапазона управления по каждому руководителю с нормативными [25] и распределение рабочего времени каждого, полученные в результате непосредственной работы с соответствующими руководителями нижеперечисленных подразделений, представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Оценка трудоёмкости работы руководителей ООО «СУ-8»

Руководители существующей структуры	Число отделов	Число подчиненных	Средняя продолжительность рабочего дня, часов	Фактическое распределение рабочего времени, %				
				Работа с подчиненными	Координация работ с руководителями других отделов	Отчетность перед вышестоящим руководством	Повышение квалификации	Прочие затраты
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Директор филиала	6	24	10	40	27	23	5	5
Главный инженер	1	10	9	23	34	30	10	3
Первый зам. директора	1	2	8	15	23	37	10	15
Зам. директора	2	7	10,5	25	30	35	7	3
Главный инженер проектов	3	19	8	30	25	33	9	3
Управление кадрами	4	29	10,5	46	14	35	-	5
Секретарь-референт	1	4	8	22	14	36	10	18
Главный бухгалтер	2	8	8	25	25	30	10	10
Среднее значение (норматив)	-	-	9	31±10	20±5	42±10	10±5	0±5
Руководитель ФЭГ	9	58	9	38	27	25	5	5
Начальник ПТО	4	16	10	34	18	32	13	3
Главный механик	2	11	9	33	20	27	15	5
Заведующий складом	3	12	9	32	29	21	16	2
Заведующий хозяйством	3	9	9	35	16	31	15	3
Среднее значение (норматив)	-	-	9,2	31±10	20±5	42±10	10±5	0±5

Из таблицы видно, что фактическое распределение рабочего времени руководителей в предлагаемой структуре совпадает с нормативным за счет более правильного распределения полномочий и более полного использования профессиональных качеств руководителей. В предлагаемой структуре было сокращено 2 должности, при этом продолжительность рабочего дня руководителя осталась неизменной по сравнению с существующей.

Адаптация системы управления персоналом к условиям деятельности диверсифицированной организации осуществляется по следующей логической цепочке: от изменений во внешней среде бизнеса к диверсификации организации, затем – к совершенствованию организационной структуры в целом и службы управления персоналом как одного из ключевых звеньев этой структуры. В свою очередь, в компетенцию службы управления кадрами войдет весь круг проблем, связанных с реструктуризацией потребности в персонале и обеспечения этой потребности.

3.3 Оценка экономической и социальной эффективности проектных решений

Кадровый резерв и потенциал как характеристики персонала взаимосвязаны между собой. Очевидно, что различие резерва и потенциала продуктивно при акценте на динамику производственной основы фирмы для обеспечения гибкости, надежности управления, необходимых в условиях неопределенности.

Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом позволит реализовать задачи инновационного развития кадрового потенциала организации с учетом рационального использования ее кадровых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации, динамика изменений которых также имеет прямую зависимость от достижений научно-технического прогресса в сфере управления персоналом.

Следовательно, при формировании набора показателей для оценки эффективности системы управления персоналом важно включить в него показатели, определяющие состояние и использование трудового потенциала.

Человеческий капитал определяет состояние трудового потенциала компании. Следовательно, важно выделить показатели, характеризующие его состояние и развитие. Человеческий капитал работников аналогично физическому капиталу способен не только накапливаться, но и изнашиваться, поэтому его воспроизводство, использование и наращивание являются одними из условий и (или) резервами улучшения деятельности компании. Доход, получаемый от инвестиций в специфический человеческий капитал, т.е. человеческий капитал конкретной компании, увеличивает рыночную стоимость компании. Этот доход складывается из прибыли, получаемой за счет прироста производительности труда работников, повышающих свою квалификацию, знания и опыт, сохраняющих свою работоспособность и здоровье.

Степень использования трудового потенциала влияет на уровень организации производства и управления и что, в свою очередь, определяет эффективность труда. Следовательно, эффективность труда является оценочным показателем более высокого порядка, который определяет и эффективность деятельности в целом.

Структурируя компоненты экономической эффективности управления персоналом, можно проанализировать мнение некоторых экономистов, предлагающих рассматривать:

1) соотношение (результат работы/издержки на персонал), как центральную компоненту экономической эффективности управления персоналом, рассматриваемую с точки зрения поставленных организационных целей;

2) долгосрочные компоненты экономической эффективности управления персоналом, отражающие вклад персонала в долгосрочное существование и развитие корпорации, к которым относятся:

– стабильность – обеспечивается связанными с персоналом, одинаково протекающими процессами. Она конкретизируется в преемственности состава персонала, в надежности выполнения работниками порученных им заданий, в отсутствии напряженности, конфликтов и срывов;

– гибкость – когда работники при изменении условий в состоянии адаптировать свою новую работу к новым условиям. Гибкость проявляется, в частности, в умении разрабатывать новые решения проблем и претворять их в жизнь, активно содейство-

вать организационным изменениям и быть готовым идти на конструктивные конфликты, если это необходимо для реализации кадровых решений.

Показатели стабильности и гибкости не могут быть одновременно достигнуты в полном объеме, поэтому одна из главных задач управления персоналом состоит в том, чтобы с учетом динамики складывающихся условий найти разумный баланс между ними.

В качестве критериев в области эффективности управления персоналом ООО «СУ-8», могут выступать:

- выполнение поставленных заданий при заданном качестве работы;
- снижение издержек, возникающих из-за неэффективности существующей организационной структуры управления;
- снижение необоснованных простоев;
- карьерный рост и др.

При этом на эффективность управления персоналом влияют два фактора: экономическая эффективность, характеризующая достижение целей конкретной бизнес-единицы и холдинга в целом путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень удовлетворения потребностей и интересов наемных работников.

Степень социальной эффективности управления персоналом, как правило, определяется степенью удовлетворения потребностей и интересов работников. В качестве компонента социальной эффективности управления персоналом выделяют:

- 1) каталог потребностей работников,
- 2) интересы работников на основе индивидуальных потребностей, для их отражения в целях организации.

Из-за многообразия компонентов, из которых складывается социальная эффективность управления персоналом, некоторые экономисты предлагают в качестве результативного использовать показатель удовлетворения работой, однако эта категория вряд ли может служить интегральным показателем социальной эффективности, поскольку данное определение не является строгим, и он недостаточно теорети-

чески обосновано. Для предприятий, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы (по крайней мере, такие, как оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально-психологического климата) могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ – кадровую политику. В рамках подобной мега-программы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений. В этом случае кадровая политика организации предстает как инструмент управления предприятием.

Оптимизация организационной структуры, предусматривающая построение эффективных внешних и внутренних взаимодействий, включающая рекомендации к конкретным действиям по всем выявленным недостаткам, является отдельным проектом, выполняемым при наличии проработанных стратегий предприятия (абстрактно оптимальной структуры не существует, она оптимальна для достижения определенных целей в рамках определенных стратегий).

Эффект от оптимизации организационной структуры ООО «СУ-8», в данной ситуации может быть следующим:

- высвобождение руководства от рутины решения стратегических задач;
- перегруппировка персонала, избавление от балласта;
- сокращение непроизводительных расходов (например, упрощение документооборота).

Комплекс «цели-стратегии» задает основные направления поиска рыночных возможностей, поддерживает в запланированных рамках затраты, определяет количество и квалификацию персонала. Доведенные до каждого работника цели, проработанные и обнародованные на предприятии стратегии заставляют персонал приспособлять собственные цели к целям предприятия, собственные стратегии — к его стратегиям. В сложившейся ситуации основным препятствием к созданию единой службы управления персоналом, как правило, является сопротивление управленческого персонала из-за боязни потерять привычные сферы влияния (между за-

местителями, главными специалистами), их слабая подготовленность к изменениям.

Побочным эффектом от проведения оптимизации организационной структуры может стать уход части дееспособного персонала из-за неприятия новой ситуации. Оптимизация может сопровождаться и увеличением затрат: перераспределение функций, увеличение нагрузки персонала в некоторых случаях должны подкрепляться дополнительным материальным стимулированием.

Поскольку важно, чтобы кадровая политика организации была осмыслена и поддержана высшим руководством и самими работниками, целесообразно разрабатывать специальные документы, отражающие кадровую политику организации. Принципы, цели, задачи и функции управления персоналом закрепляются в основных документах предприятия. Кадровая политика организации может также находить отражение в коллективных договорах, в уставах предприятий и в других документах, регулирующих трудовые отношения и занятость работников. К ним могут быть отнесены, например, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, Положение об аттестации работников, Положение о кадровой политике. Пример такого положения разработан в Приложении Ж.

Стратегии — далеко не всегда коллективный продукт. Реально они определяются высшим руководством иногда с учетом предложений «снизу», иногда без него. Это вызвано объективным состоянием российского бизнеса, отсутствием традиций делового общения, менталитетом. Во многих случаях задачей продвижения стратегий является создание чувства сопричастности у персонала к формированию стратегий, реально уже определенных. Вероятность достижения целей предприятием тем выше, чем более каждый работник воспринимает его цели как свои.

Таким образом, стратегия предприятия, сформулированная и доведенная до каждого работника, способна сконцентрировать все усилия в нужном русле. Это происходит при участии персонала в формулировании целей, отыскании возможностей, проработке идей. Таким образом, необходимая часть разработки стратегий — внедрение — должна начинаться с началом разработки. Для качественно проведенного внедрения официальное объявление стратегий лишь подтверждает ожидания персонала. Управленческая структура должна отражать цели и задачи организации,

а, следовательно, быть подчиненной производству и меняться вместе с происходящими в нем изменениями. Она должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления, которые определяются стратегией развития предприятия, процедурами, правилами и должностными инструкциями и расширяются, как правило, в направлении более высоких уровней управления. При этом полномочия руководителя любого уровня ограничиваются не только внутренними факторами, но и факторами внешней среды, уровнем культуры и ценностными ориентациями общества, принятыми в нем традициями и нормами. Другими словами, структура управления должна соответствовать социально-культурной среде, и при ее построении надо учитывать условия, в которых ей предстоит функционировать.

Итак, выгоды организации в результате рационального функционирования кадровой службы (отдела) очевидны:

- 1) полная и достоверная информация по каждому работнику;
- 2) знание потребности организации в новых работниках, в направлении на обучение и повышение квалификации работников;
- 3) конкретизация должностных обязанностей и уровня ответственности;
- 4) превентивные действия руководства организации по устранению негативных явлений (например, высвобождение работников при сокращении штата);
- 5) отсутствие обращений в судебные и иные инстанции вследствие неправильного оформления кадровой документации;
- 6) руководство ООО «СУ-8» обретет методику качественного диагноза, обоснованного прогноза развития кадровой ситуации на внешнем и внутреннем рынках труда. Важным в этом отношении является тезис о том, что предприятие достигает оптимизации трудовых ресурсов в условиях, когда управление человеческим капиталом – всем потенциалом, заложенным в сотрудниках, – происходит в тесной связи и взаимодействии с основными целями и направлениями развития всего предприятия.

Заключение

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется причинами радикальных изменений среды, в которой действуют отечественные предприятия, и необходимостью приспособления организаций к изменениям внешней среды. Предвидеть угрозы и опасности, определять свои достоинства и конкурентные преимущества, формулировать свою стратегию — требуют от руководителей умения использовать все инструменты управления. Применение идей стратегического менеджмента, приведение в соответствие стратегическим целям проводимой кадровой политики в системе управления организацией — весьма актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано зарождение стратегического управления, но и для средних предприятий.

Персонал является основным богатством, ценным нематериальным ресурсом организации. Эффективное управление персоналом обеспечивает конкурентоспособность организации по ряду важнейших направлений. Определяющим фактором успеха функционирования в условиях неопределенности бизнес-среды, несомненно, является обоснованная кадровая политика организации. В связи с этим необходима четкая постановка цели и аргументация кадровой политики организации с учетом внешних и внутренних факторов воздействия.

Поставленная во введении цель выпускной квалификационной работы была достигнута, в ходе которой решены все намеченные задачи. При этом получены следующие результаты:

- обоснована необходимость определения целей и содержания стратегического управления персоналом в современных условиях;
- доказана актуальность стратегического управления персоналом в исследуемой организации;
- определена и конкретизирована сущность и типология кадровой политики предприятия;
- раскрыта взаимосвязь кадровой политики предприятия с общей стратегией предприятия;

- проведен анализ кадровой политики в ООО «СУ-8»;
- выявлены предпосылки для реформирования организационной структуры управления;
- обоснованы возможности и пути реорганизации структуры на базе существующей организационной структуры управления;
- разработаны рекомендации по совершенствованию кадровой политики предприятия (на примере ООО «СУ-8»);
- произведена оценка экономической и социальной эффективности проектных решений.

Кадровая политика, стратегия ее реализации, современные методы работы с персоналом требуют соответствующего организационного механизма, способного решать задачи управления персоналом, создавать необходимые условия для проведения кадровой работы по всем направлениям.

На предприятии эти изменения должны быть связаны с определением организации как социальной системы, активно взаимодействующей с внешней средой, и, как следствие, реализацией эффективной кадровой политики. Огромное значение должно придаваться потенциалу, заложенному в людях, как управляющих, так и управляемых. Таким образом, в условиях неустойчивой экономической ситуации, один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности предприятия является обеспечение должного уровня кадрового потенциала.

Традиционная для индустриального общества система отношений между человеком и организацией в современном постиндустриальном экономическом мире вошла в кризисное состояние, что обусловило кризис и привычной системы управления персоналом. На смену жесткому алгоритму иерархического подчинения в современные организации приходят методы управления, поощряющие творчество и свободу, автономию, сбалансированное сочетание коллегиальности и единоначалия в управлении [30].

Использование кадровой политики на практике предприятий приобрело всемирное распространение. Поэтому требуется внимательное изучение такого опыта в развитых странах. Однако любое использование опыта лишь тогда приносит желае-

мые результаты, когда исключается слепое копирование, учитываются национальные традиции и социально-психологические особенности, где инновациям предстоит прижиться.

Переход России на рыночные отношения в корне изменил концепцию управления персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности предприятия. Современная концепция управления персоналом на предприятии предполагает выработку и реализацию кадровой политики. В этой связи проблемы, связанные с кадровой политикой предприятий, приобретают особую значимость.

Список использованных источников

1. Баркалов С.А. Индивидуальные стратегии предложения труда: теория и практика. / С.А. Баркалов, Д.А. Новиков, С.С. Попов. – М.: ИПУ РАН, 2012. – 110с.
2. Бадагуев Б.Т. Аттестация рабочих мест: навязанная проблема или насущная необходимость? / Б.Т. Бадагуев // Справочник кадровика, №8 – 2018, С. 103-105
3. Бацунов Ю.В. Результаты научно-методической работы по профессиональной подготовке менеджеров по управлению персоналом / Ю.В. Бацунов, Л.Н. Комышова // Психолого-педагогические аспекты преподавания прикладных дисциплин в техническом вузе. – Воронеж: ГОУВПО "Воронежский государственный технический университет", 2017. – Вып. 1. – С. 88-91.
4. Бузько И.Р. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий: Монография / И.Р. Бузько, И.Е. Дмитренко, Е.А. Сущенко. – Алчевск: Изд-во Донбас. горно-металлург. ин-та, 2012. – 216с.
5. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование / В.А. Гончарук. – М.: Изд-во «Дело», 1998. – 210 с.
6. Гончарук В.А. Развитие предприятия / В.А. Гончарук. – М.: Дело, 2019. – 208 с.
7. Дмитриева Т.Н. Методический подход к оценке эффективности функционирования системы управления организацией / Т.Н. Дмитриева, Л.Б. Шивцова // Психолого-педагогические аспекты преподавания прикладных дисциплин в техническом вузе. – Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2017. – Вып. 1. – С. 111-112.
8. Дмитриева Т.Н. Формирование стратегии развития системы управления организацией / Т.Н. Дмитриева, Л.Б. Шивцова // Психолого-педагогические аспекты преподавания прикладных дисциплин в техническом вузе. – Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2017. – Вып. 1. – С. 81-87.
9. Дресвянников В. Стратегическое управление процессами функционирования, совершенствования и развития предприятия / В. Дресвянников, О. Лосева //

Проблемы теории и практики управления. - М.: ООО «Международная Медиа Группа», 2017. – № 8. – С. 93-101.

10. Дюков И.И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. / И.И. Дюков. – СПб., Питер, 2018. – 236 с.

11. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. /А.П. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 352 с.

12. Ермичева Е.П. Стратегический менеджмент: конспект лекций. / Е.П. Ермичева. – М.; Высшее образование, 2017. – 211 с.

13. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. – 432 с.

14. Казарновский А.С., Совершенствование организационной структуры промышленных предприятий (Вопросы методологии) / А.С. Казарновский, П.А. Перлов, В.Г. Радченко. – Киев: Наук. думка, 1989. – 187 с.

15. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова – М.: ИНФРА-М, 2014. – 236 с.

16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. Учеб. пособие. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

17. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования системы и технологии управления персоналом организации: Учебное пособие / А.Я Кибанов. – М., ГУУ, 2016. – 41 с.

18. Кислинг В.А. Стратегия развития и система политик организации. Сб. науч. тр. / В.А. Кислинг. – НИИУМС. – Пермь, 1997. - С. 142.

19. Кондратьева И.П. Реорганизация организационной системы предприятия в условиях перехода к рыночной экономике // Организационные резервы совершенствования машиностроения в условиях рынка / Воронеж: ВПИ, 1993. – С. 61- 66.

20. Лагунова Е. Стратегическое управление предприятием: внешние и внутренние факторы / Е. Лагунова // Проблемы теории и практики управления. – М.: ООО «Международная Медиа Группа», 2017. – № 9. – С. 90-98.

21. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2017. – 232 с.
22. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учеб. пособие / Л.И. Лукичева, под ред. Ю.П. Анискина – 4-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2013. – 263 с.
23. Могилёвкин Е.А. Кадровая политика и стратегия организации / Е.А. Могилёвкин // Высшее образование сегодня. № 9, 2018. С. 12-18.
24. Молодчик А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал. Учебное пособие для преподавателей и слушателей системы повышения руководящих кадров и специалистов / А.В. Молодчик. – М.: Изд-во ВШЕ, 1997. – 209 с.
25. Общеотраслевые методические рекомендации по разработке организационных структур управления для производственных объединений и предприятий. – М.: Экономика, 1988. – 112. с.
26. Пестов В.Ю. Кадровая политика в условиях выхода предприятия из кризиса / В.Ю. Пестов // Проблемы экономики и менеджмента в машиностроении. – Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2017. – Вып. 5. – С. 97-100.
27. Пласкова Н. Стратегический анализ и его роль в обосновании стратегии развития организации / Н. Пласкова // Проблемы теории и практики управления. – 2018. – № 1. – С. 86-97.
28. Райс М. Оптимальная сложность управленческих структур / М. Райс // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 5. – С. 74-80.
29. Савченко И.Н. К вопросу о понятии развития кадрового потенциала / И.Н. Савченко // Проблемы экономики и менеджмента в машиностроении. – Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2017. – Вып. 5. – С. 97-100.
30. Синявец Т. Роль системы управления персоналом в увеличении рыночной стоимости компании / Т. Синявец // Проблемы теории и практики управления. – 2018. - № 12. - С. 92-101.

31. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
32. Туровец О.Г. Организация производства и управление предприятием: Учебник / О.Г. Туровец, М.И. Бухалков, В.Б. Родионов и др.; Под ред. О.Г. Туровца. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 544 с.
33. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – Изд. 2-е. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2012. – 208 с.
34. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Издательство «Экзамен», 2013. – 368 с.
35. Филипенко А.С. Экономическое развитие: цивилизованный подход. – М.: ЗАО «Издательство “Экономика”», 2012. – 260 с.
36. Черкасова В. Реализация стратегии в условиях неопределенности / В. Черкасова // Проблемы теории и практики управления. – 2019. – № 2. – С. 75-82.
37. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – Изд. 2-е Изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА – ИНФРА-М), 2018. – 560 с.
38. Школьник И.В. Трансформация предприятий в фирмы / И.В. Школьник, И.Ю. Маньков // Психолого-педагогические аспекты преподавания прикладных дисциплин в техническом вузе. – Воронеж: ГОУВПО "Воронежский государственный технический университет", 2017. – Вып. 1. – С. 108-109.
39. Шур-Труханович Л.В. Кадровые перестановки: правила производства и оформления / Л.В. Шур-Труханович. – М.: Финпресс, 2018. – 160 с.

Анализ финансовой устойчивости предприятия
ООО «СУ-8» за 2021 год

Показатель	На начало периода, тыс. руб.	На конец периода, тыс. руб.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
1	2	3	4	5
Источники собственных средств (Ис)	369510	356032	-13478	96,35
Внеоборотные активы (F)	759297	763182	3885	100,51
Собственные оборотные средства (Ее)	-389787	-40715	-17363	-
Долгосрочные кредиты и заемные средства (Кт)	11479	569205	557726	4958,66
Наличие собственных оборотных средств и долгосрочных заемных источников для формирования запасов (Ет)	-378308	162055	-540363	142,84
Краткосрочные кредиты и займы (Кт)	1655188	1286658	368530	77,73
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат (Е)	1276880	1448713	171833	113,45
Величина запасов и затрат (Z)	679153	792707	113554	116,72
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат ($\pm E_c$)	289366	385557	96191	133,24
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств формирования запасов и затрат ($\pm E_t$)	-1057461	-630652	426809	-
Излишек (недостаток) общей величины основных источников формирования запасов и затрат ($\pm E$)	597727	656006	58279	109,75
Трехмерный показатель типа финансовой устойчивости	(0;0; 1)	(1;0; 1)	-	-

Показатели оценки организационной структуры на соответствие принципам структурного строения рыночных субъектов хозяйствования

Показатели	Формула для расчета	Обозначение	Значение, соответствующее принципу
1	2	3	4
1. Показатели соответствия принципу функциональной и целевой определенности			
1.1. Уровень определенности цели	$K_{11} = \frac{m'}{m}$	m' - количество подразделений, цели для которых сформулированы; m - общее количество подразделений	0,87
1.2. Коэффициент охвата функции	$K_{12}^{\phi} = \frac{f_{\phi(n)}}{f_n}$	f_n - количество функций по нормативу; $f_{\phi(n)}$ - количество нормативных функций, отраженных в организационной структуре	0,11
2. Показатели соответствия принципу экономичности			
2.1. Удельный вес численности работников управления в численности персонала	$K_{21} = \frac{U_z}{U_{mn}}$	U_z - численность работников управления; U_{mn} - численность персонала	0,11
2.2. Коэффициент централизации i -ой функции	$K_{22i} = \frac{U_{zi}}{U_{z-i} + U_{zi}}$	U_{zi} - численность работников по i -ой функции на z -ом уровне управления; U_{z-i} - численность работников по i -ой функции на $z-1$ (более низком) уровне управления	
3. Показатели соответствия принципу адаптивности			
3.1. Удельный вес численности работников филиалов и дочерних предприятий в общей численности работников	$K_{31} = \frac{U_{\phi}}{U_{mn}}$	U_{ϕ} - численность работников филиалов и дочерних предприятий	0
3.2. Удельный вес руководителей, в функции которых входит адаптация подчиненного звена к изменяющимся условиям	$K_{32} = \frac{P_a}{P}$	P_a - количество руководителей, в функции которых входит адаптация звена к изменяющимся условиям; P - общее число руководителей	0,5

1	2	3	4
4. Показатели соответствия принципу диапазона управления			
4.2. Количество работников, приходящихся на одного руководителя	$K_{42} = \frac{\Phi_{nm}}{P}$	P – количество руководителей; Φ_{nm} – численность промышленно-производственного персонала субъекта	15,5
5. Показатели соответствия принципу специализации			
5.1. Коэффициент специализации по i -й функции	$K_{51i} = \frac{1}{m_{\phi i}}$	$m_{\phi i}$ – количество подразделений, выполняющих функцию i из нормативного перечня функций	0,98
6. Показатели соответствия принципу единоначалия			
6.1. Удельный вес исполнителей, подчиняющихся одному руководителю	$K_{61} = \frac{\mathcal{U}''}{\mathcal{U}_{nm} - 1}$	\mathcal{U}'' - численность исполнителей, подчиняющихся одному руководителю	0,5
7. Показатели, отражающие степень удовлетворения требованиям принципа соответствия прав обязанностям			
7.1. Удельный вес должностей, для которых в должностных инструкциях определены права и обязанности	$K_{71} = \frac{D'}{D}$	D' - количество должностей, для которых в должностных инструкциях определены права и обязанности; D – общее количество должностей	1
8. Показатели соответствия принципу минимизации взаимодействия между звеньями			
8.1. Удельный вес производственных подразделений с предметной специализацией	$K_{81} = \frac{m_{npp}}{m_{np}}$	m_{npp} – количество производственных подразделений с предметной специализацией; m_{np} – общее количество производственных подразделений	0,76
9. Показатели, отражающие степень соответствия принципу близости координирования			
9.1. Показатель, обратный количеству уровней управления по i -ому блоку	$K_{91} = \frac{1}{Z_i}$	Z_i – количество уровней управления по i -ому блоку	0,5

АНКЕТА РАБОТНИКА

Уважаемые господа! Большое спасибо за участие в исследовании. Ваши обобщенные ответы будут использованы в научных целях, а также для улучшения работы Вашего предприятия. Внимательно прочитайте вопрос и варианты ответа на него. **ОБВЕДИТЕ** кружком цифру слева от ответа, соответствующего Вашему мнению или **НАПИШИТЕ ВАШ** ответ или мнение по вопросу.

1) ВАШ ПОЛ: 1 мужской
2 женский

2) ВАШ ВОЗРАСТ: 1 до 29 лет
2 30-39 лет
3 40-49 лет
4 50 лет и старше

3) ВАШЕ ОБРАЗОВАНИЕ: 1 среднее
2 среднеспециальное
3 высшее

4) ВЫПОЛНЯЕМАЯ РАБОТА: 1 рабочие
2 специалисты
3 технические исполнители

5) ВАШ СРЕДНЕМЕСЯЧНЫЙ ЗАРАБОТОК:

1 до 3000 рублей
2 от 3000 до 5000 рублей
3 от 5000 до 8000 рублей
4 от 8000 до 15000 рублей
5 свыше 15000 рублей

6) УКАЖИТЕ ДОЛЮ ТРУДОЕМКОСТИ РАБОТ, ПО КОТОРЫМ ОТЧИТЫВАЕТЕСЬ БОЛЕЕ ЧЕМ ОДНОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ _____

7) В ЧЕМ ЗАКЛЮЧАЮТСЯ ВАШИ ОБЯЗАННОСТИ? _____

8) ДАЙТЕ ОЦЕНКУ ДОСТАТОЧНОСТИ ПРАВ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ВАШИХ ОБЯЗАННОСТЕЙ ПО ШКАЛЕ:

0 – отсутствуют права
0,5 – прав недостаточно
1 – прав достаточно

9) УЧАСТВОВАЛИ ЛИ ВЫ В РАБОТЕ ВРЕМЕННЫХ ТРАДИЦИОННО ПОСТРОЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ? _____

10) КАКИЕ НЕДОКУМЕНТИРОВАННЫЕ КОНТАКТЫ ВЫ ОСУЩЕСТВЛЯЕТЕ, С КЕМ И КАК ЧАСТО? _____

11) ПРИНИМАЕТЕ ЛИ ВЫ УЧАСТИЕ В РАБОТЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ С ГРУППОВЫМ ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЙ? _____

12) КАКИЕ ДОКУМЕНТЫ К ВАМ ПРИХОДЯТ, И КАКИЕ ВЫ СОСТАВЛЯЕТЕ?

ВОПРОСЫ ПО КАЖДОМУ ДОКУМЕНТУ:

откуда приходит, когда _____
в каком количестве _____

куда направляете, когда, сколько _____
какие документы используете при обработке данного документа _____

откуда они приходят _____
сколько времени необходимо для обработки документа _____
какова периодичность поступления и отправления документа, с чем это связано _____

13) ЧТО ДЛЯ ВАС НАИБОЛЕЕ ВАЖНО В ЖИЗНИ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ?

- 1 взаимоотношения с родными, близкими
- 2 безопасность жизни
- 3 уважение со стороны окружающих
- 4 уверенность в завтрашнем дне
- 5 место работы и сама работа
- 6 саморазвитие, самореализация, личностный рост
- 7 материальное благополучие
- 8 состояние здоровья
- 9 что-то другое (что именно) _____

14) ДОВОЛЬНЫ ЛИ ВЫ В ЦЕЛОМ ВАШЕЙ РАБОТОЙ:

- 1 вполне доволен
- 2 не совсем доволен
- 3 не доволен

15) ЧТО ДЛЯ ВАС ЯВЛЯЕТСЯ ГЛАВНЫМ В ОЦЕНКЕ МЕСТА РАБОТЫ?

- 1 хорошие отношения в коллективе
- 2 владение акциями предприятия и участия в его доходах
- 3 хорошая зарплата
- 4 социальная политика предприятия
- 5 хорошие условия труда
- 6 стабильность предприятия
- 7 хорошая организация труда
- 8 удобный режим работы и близость работы к дому
- 9 содержание работы (интересная, разнообразная)
- 10 что-то другое (что именно) _____

16) ЕСЛИ БЫ У ВАС БЫЛА ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫБОРА, НА КАКОМ ПРЕДПРИЯТИИ ВЫ БЫ ПРЕДПОЧЛИ РАБОТАТЬ?

- 1 на частном
- 2 на государственном
- 3 в акционерном обществе
- 4 мне это все равно
- 5 затрудняюсь ответить

17) МОГЛИ БЫ ВЫ РАБОТАТЬ ЛУЧШЕ, ЕСЛИ БЫ БЫЛИ В ЭТОМ ПО-НАСТОЯЩЕМУ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ?

- 1 да, мог бы работать намного лучше
- 2 да, мог бы работать чуть лучше
- 3 нет, так как работаю на пределе своих возможностей
- 4 нет, не хочу ни при каких условиях

18) КАК ВЫ ДУМАЕТЕ, ЧЕМ БОЛЬШЕ ВСЕГО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНА РАБОТА НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?

- 1 стабильность и престижность предприятия
- 2 хорошие отношения в коллективе
- 3 социальная политика предприятия

- 4 хорошее отношение со стороны руководства
- 5 работа интересная
- 6 хорошая зарплата
- 7 удобный режим работы
- 8 хорошая организация труда
- 9 хорошие условия труда
- 10 невозможность найти другую работу
- 11 что-то другое (что именно) _____

19) ЧТО ВАС БОЛЬШЕ ВСЕГО НЕ СТРАИВАЕТ В ВАШЕЙ РАБОТЕ?

- 1 неуверенность в завтрашнем дне
- 2 работа тяжелая, утомительная
- 3 плохая организация труда
- 4 неудобный режим работы
- 5 работа неинтересная
- 6 плохое отношение со стороны руководства
- 7 плохие условия труда
- 8 низкая зарплата
- 9 плохие отношения в коллективе
- 10 что-то другое (что именно) _____

20) КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, ЧТО МОЖЕТ ПОБУДИТЬ РАБОТНИКОВ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ АКТИВНЕЕ И ЛУЧШЕ РАБОТАТЬ?

- 1 боязнь потерять работу
- 2 возможность больше заработать
- 3 штрафы и взыскания
- 4 установление более строгого контроля и дисциплины
- 5 создание хороших условий труда и быта на производстве
- 6 предоставление работникам большей самостоятельности
- 7 внимание к хорошим работникам со стороны руководства
- 8 более интересная и содержательная работа
- 9 что-то другое (что именно) _____

21) КАКИЕ МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА РАБОТНИКОВ ЧАЩЕ ВСЕГО ПРИМЕНЯЮТСЯ РУКОВОДСТВОМ ВАШЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ?

- 1 увольнение
- 2 выговоры
- 3 штрафы и взыскания
- 4 денежные премии и другие поощрения
- 5 похвала и признание

22) КАКИЕ ПООЩЕНИЯ НАИБОЛЕЕ ПРИЕМЛЕМЫ ДЛЯ ВАС?

- 1 уважение и признание в коллективе
- 2 моральные поощрения (похвала со стороны руководства)
- 3 поручение особо ответственной работы
- 4 денежные премии
- 5 предоставление дополнительного свободного времени (отгулы)
- 6 что-то другое (что именно) _____

23) ЧТО ИЗМЕНИТСЯ, ЕСЛИ ВЫ СТАНЕТЕ РАБОТАТЬ ЛУЧШЕ?

- 1 ничего не изменится
- 2 увеличится мой заработок
- 3 увеличится возможность продвижения на более оплачиваемую работу
- 4 повысится уважение ко мне в коллективе
- 5 получу признание и одобрение со стороны руководства
- 6 возрастет внимание к моим личным просьбам
- 7 что-то другое (что именно) _____

БОЛЬШОЕ СПАСИБО!

Матрица взаимосвязей между подразделениями ООО «СУ-8»
(существующая структура)

Звенья	Директор	Главный инженер	Первый зам. директора	Зам. директора	Кадровая служба	Секретарь-референт	Бухгалтерия	Финансово-экономическая группа	Производственно-технический отдел	Проектно-сметная группа	Строительная лаборатория	Отдел охраны труда	Заведующий складом
Директор	250	40	30	10	10	50	20	50	30				10
Главный инженер	40	40	50			5		15	5		5		
Первый зам. директора	30	50	20				30	5	25		15	5	20
Зам. директора	10			-		25	15	10					20
Кадровая служба	10				40	5	5	5	20			10	5
Секретарь-референт	50	5		25	5	-	50	50	30				10
Бухгалтерия	20		30	15	5	50	20	50	20			5	25
Финансово-экономическая группа	50	15	5	10	5	50	50	15	50	20	10	5	
Производственно-технический отдел	30	5	25		20		20	50	50	20	10	10	10
Проектно-сметная группа								20	20	10	5		
Строительная лаборатория		5	15					10	10	5	20		
Отдел охраны труда		5	5		10		5	5	10			5	5
Заведующий складом	10	20	20	20	5	10	25		10			5	5

Матрица взаимосвязей между подразделениями ООО «СУ-8»
(предлагаемая структура)

Звенья	Директор	Главный инженер	Первый зам. директора	Зам. директора	Главный инженер проектов	Управление кадрами	Секретарь-референт	Бухгалтерия	Финансово-экономическая группа	Производственно-технический отдел	Проектно-сметная группа	Строительная лаборатория	Заведующий складом
Директор	250	40	30	10		20	50	20	50	20			10
Главный инженер	40	45	50		10		5		15	5		5	
Первый зам. директора	30	50	20		10			30		25		15	20
Зам. директора	10			-	5		25	15	10				20
Главный инженер проектов		10	15		10	20					5		
Управление кадрами	25				15	60	5	5	5	4			10
Секретарь-референт	50	5		25		5	-			30			10
Бухгалтерия	20		30	15		5	50	20	50	20			25
Финансово-экономическая группа	50					5	50	50	15	50	20	10	
Производственно-технический отдел	20	5	25		20	2		50	50	50	20	10	10
Проектно-сметная группа					5					20	10	5	
Строительная лаборатория		5	15						10	10	5	20	
Заведующий складом	10	20	20	20	5	10	25		10				5