

0-794134

на правах рукописи

АЛЕКСЕЕВА НАТАЛЬЯ КОНСТАНТИНОВНА

Формирование стратегии кадрового обеспечения предпринимательских структур

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(предпринимательство)**

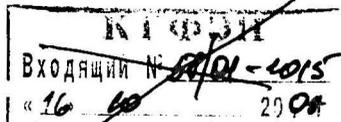
Автореферат

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Санкт-Петербург

2008



Работа выполнена в Санкт-Петербургской академии управления и экономики.

Научный руководитель – кандидат экономических наук,
доцент Трофимов Герман Александрович.

Официальные оппоненты – доктор экономических наук,
профессор
Спивак Владимир Александрович

доктор экономических наук,
профессор
Горенбургов Михаил Абрамович

Ведущая организация – Северо-Западный филиал Высшей школы
приватизации и предпринимательства –
Институт

Защита состоится 29 октября 2008 г. в 14 часов на заседании диссертационного
совета Д 521.009.001 при Санкт-Петербургской академии управления и экономики
по адресу: 190103, г. Санкт-Петербург, Лермонтовский пр., д. 44, зал заседаний
диссертационного совета

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Санкт-Петербургской академии
управления и экономики.

Автореферат разослан «26» сентября 2008 года

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук,
профессор

_____/Голубецкая Н.П./

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000715299

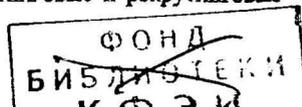
I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования.

Конкурентоспособность – одно из важнейших условий эффективного функционирования и развития предпринимательских структур. В условиях постоянно возрастающей конкуренции, предпринимательские структуры вынуждены искать новые способы повышения конкурентоспособности, а именно, предвидение потребностей на рынке, внедрение новых технологий в производство, предложение дополнительных услуг, эффективную организацию внутренних процессов, развитие кадрового потенциала, контроль затрат и т.п. Особо остро стоит вопрос конкурентоспособности малых производственных структур, которым активно противостоят крупные компании, имеющие больше ресурсов на развитие.

В настоящее время цены на товары достаточно стабильны, а конкурентная борьба строится, в большей степени, на росте качества товаров и услуг, обслуживания клиентов. Однако, малый бизнес имеет ряд преимуществ для экономического развития таких, как создание новых рабочих мест, быстрота разработки и внедрения технических и технологических новшеств, увеличение доходов граждан за счет увеличения числа собственников и т.д. Поэтому государственная политика России ориентирована на развитие малых предпринимательских структур. Повысить качество обслуживания клиентов, обеспечить предоставление дополнительных услуг можно как за счет усовершенствования бизнес-процессов в этой области, так и за счет развития кадрового обеспечения предпринимательских структур.

Для развития кадрового обеспечения на предприятии требуются определение стратегии развития кадрового обеспечения на основе общей стратегии предприятия, механизма ее реализации и контроля, компетентные специалисты. Среди менеджеров малых предпринимательских структур в настоящее время немногие обладают достаточными знаниями и опытом для внедрения в практику технологий в области формирования конкурентоспособного кадрового потенциала. Также российские малые предпринимательские структуры имеют слабую внешнюю поддержку в отношении развития кадрового обеспечения, поскольку рынок консультационных и рекрутинговых услуг для них еще не сформировался. Предпринимательские структуры, оказывающие консалтинговые и рекрутинговые



услуги сами часто не владеют необходимыми современными технологиями в этой предпринимательской деятельности, специалисты этих предприятий не обладают достаточной компетентностью для их внедрения. Следовательно, необходимо научное обоснование и разработка методических предложений по формированию и реализации стратегии кадрового обеспечения, которые могут использовать консалтинговые компании для квалифицированного оказания услуг малым предпринимательским структурам.

С учетом того, что государственная политика ориентирована на развитие малых предпринимательских структур, эффективно организованное кадровое обеспечение может способствовать росту конкурентоспособности этих структур, и, актуальность диссертационного исследования представляется очевидной.

Целью диссертационного исследования является научное обоснование и разработка методических предложений по формированию стратегии кадрового обеспечения роста конкурентоспособности малых предпринимательских структур.

В соответствии с названной целью исследование направлено на решение следующих задач:

- раскрыть сущность и основные особенности кадрового обеспечения малых предпринимательских структур;
- проанализировать состояние качественного состава кадрового обеспечения российских предпринимательских структур как фактора их конкурентоспособности;
- исследовать проблемы взаимодействия малых предпринимательских структур с организациями, оказывающими услуги в области кадрового обеспечения;
- изучить опыт функционирования конкурентоспособного предпринимательства на основе формирования стратегии кадрового обеспечения;
- разработать методические предложения по диагностике (анализу) кадрового обеспечения на малых предприятиях;
- обосновать методические предложения по формированию стратегии кадрового обеспечения малых предпринимательских структур;
- разработать методические предложения по реализации стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности малых предпринимательских структур.

Объектом исследования является конкурентоспособность предпринимательских структур.

Предметом исследования являются управленческие отношения, связанные с кадровым обеспечением конкурентоспособности предпринимательских структур.

Теоретической и методической основой исследования послужили материалы по развитию малого предпринимательства в России, таких как Балабанов И.Т., Быкова А.А., Гневко В.А., Горевбургов М.А., Ермаков С.Л., Иванова Е.А., Рохчин В.Е и другие авторы. Также в основу диссертации положен анализ теоретических и практических положений отечественных и зарубежных исследований ученых по проблеме использования стратегии и методов кадрового обеспечения с целью роста конкурентоспособности предпринимательских структур, таких как: Базаров Т.Ю., Друкер П., Спивак В.А., Поляков В.А., Кибанов А.Я., Коваленко Б.Б., Кудряшова Л.Д., Мескон М., Карпов В.В., Никифоров Г.С., Фатхутдинов Р.А., Шкатулла В.И., Шекшня С.В. и другие.

Структура и логика исследования подчинены решению поставленных задач. При решении конкретных задач использовались методы логического анализа с применением математических методов.

В качестве фактического материала использовались данные Росстата¹, Ассоциации менеджеров, «ВКК – Национальный союз кадровиков»², инструкции и распоряжения органов управления, статистические данные общественных организаций.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введении обосновывается значимость и актуальность темы диссертационного исследования, определяются цели и задачи, практическая значимость данного исследования.

В первой главе «Анализ опыта функционирования конкурентоспособных предприятий на основе стратегии кадрового обеспечения» раскрыта сущность и основные особенности кадрового обеспечения малых предпринимательских структур; проведен анализ российского и зарубежного опыта применения

¹ Российский статистический ежегодник, 2006

² Журнал "Справочник кадровика", № 8, 2000 г.

инновационных технологий в кадровом обеспечении предпринимательских структур с целью повышения их конкурентоспособности; выявлена роль рекрутинговых и консалтинговых предприятий в развитии малых предпринимательских структур, раскрыты проблемы развития рекрутинговых и консалтинговых предприятий; проведен анализ состояния менеджмента малых производственных и консалтинговых предприятий.

Во второй главе «Кадровое обеспечение как фактор конкурентоспособности малых предпринимательских структур» произведен анализ стратегий конкурирующих малых предпринимательских структур, проведен сравнительный анализ конкурентных преимуществ этих предприятий; разработана и апробирована методика формирования стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности малых предпринимательских структур, в дополнение к которой были внесены предложения по диагностике кадрового обеспечения малых предпринимательских структур.

В третьей главе «Стратегия кадрового обеспечения конкурентоспособных малых предпринимательских структур» проведен анализ результатов внедрения методики формирования стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности малых предпринимательских структур; проведен анализ результатов исследования компетентности менеджеров малых предприятий, выявлены направления их подготовки; предложены механизмы реализации стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности малых предпринимательских структур, даны рекомендации по оценке эффективности изменений стратегии кадрового обеспечения.

В заключении содержатся основные выводы и предложения, полученные в результате исследования, раскрывается научная новизна полученных результатов.

II. ОСНОВНЫЕ ИДЕИ И ВЫВОДЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Во всем мире эффективное малое предпринимательство – это важнейший фактор национальной экономики. Малые предпринимательские структуры обеспечивают в Европе 66% рабочих мест и 65% товарооборота. В большинстве стран малые

предпринимательские структуры имеют высокий удельный вес в ВВП (40-50%). В России малое предпринимательство в целом обеспечивает около 10-12% ВВП. Статистика последних лет в России показывает, что численность малых предпринимательских структур составляет более 20% от общей численности. В настоящее время сектор малого предпринимательства уже занял свое место в экономике страны и представляет собой достаточно перспективную экономическую силу.

По результатам проведенного исследования, до 2000 года в России наблюдалась тенденция роста численности малых предпринимательских структур, с 2000 года прослеживается сокращение их численности (в 2000г. 28%, в 2005г. 23% от общей численности предприятий).

Малые предпринимательские структуры обладают множеством преимуществ: создание новых рабочих мест, быстрота разработки и внедрения технических и технологических новшеств, увеличение доходов граждан за счет увеличения числа собственников, формирование среднего класса. Таким образом, перед правительством стоит задача развития малых предпринимательских структур.

Малые предпринимательские структуры выигрывают в отношении более крупных за счет отсутствия необходимости больших капиталовложений, с одной стороны, но с другой – являются более рисковыми и ограничены в ресурсах. Конкурентоспособность фирмы является гарантом получения прибыли в рыночных условиях. При этом фирма имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей следовать своей стратегии на достаточно длительном временном отрезке. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического и тактического управления развитием способности предприятия выживать в изменяющихся рыночных условиях.

Крупные предпринимательские структуры достаточно активно используют все виды конкуренции, имеют для этого необходимые ресурсы. Малые предпринимательские структуры редко имеют возможность разработать и внедрить в производство инновации, а также имеют сравнительно малый оборот, что не дает возможность снижать цены. Это отрицательно сказывается на их конкурентоспособности, а, следовательно, необходимо искать другие пути

соперничества, как, например, неценовая конкуренция путем совершенствования сбыта продукции, которая основывается на улучшении сервиса и обслуживания покупателя. Сюда входит компетентность продавца, умение найти подход к клиенту и удовлетворению его потребностей и т.п. При данном виде конкуренции ключевой составляющей является кадровое обеспечение.

Таким образом, малые предпринимательские структуры могут приобрести конкурентное преимущество путем развития кадрового обеспечения.

Для того, чтобы выявить результаты влияния стратегии кадрового обеспечения на эффективность работы и конкурентоспособность предприятия, был проведен сравнительный анализ трех малых конкурирующих предприятий, предоставляющих одинаковый набор услуг для юридических лиц (рекрутинг, кадровый консалтинг) на территории Санкт-Петербурга. Предприятия имеют примерно одинаковую численность персонала, разные стратегии кадрового обеспечения, занимают разную долю рынка, имеют различные технологии работы и др. Данные, которые были получены при сравнительном анализе деятельности этих предприятий представлены в Таблице 1.

Таблица 1. Основные характеристики деятельности предприятий³

	Предприятие №1	Предприятие №2	Предприятие №3
Позиция на рынке	В десятке лидеров, отличная репутация	Занимает небольшую постоянную долю рынка	сомнительная репутация, аутсайдер на рынке
Стоимость услуг	Выше среднего	Средняя	Низкая
Эффективность работы	Стабильное получение высокой прибыли в течение 3 лет	Стабильное получение небольшой прибыли в течение 3 лет	Работа на точке безубыточности или в убыток в течение 3 лет;
Компетентность руководства	Наличие спец. образования	Наличие спец. образования	Отсутствие спец. образования
Стратегия кадрового обеспечения	Удержание лидерских позиций за счет найма высокооплачиваем. работников, регулярное повышение квалиф.	Удержание позиций на рынке за счет найма персонала с небольшим опытом работы, наличие системы наставничества	Отсутствие четкой кадровой стратегии. Найм персонала без опыта, отсутствие системы обучения и наставничества

³ Разработано автором на основе проведенного опроса

В итоге, на предприятиях №1 и №2, четко поставлены цели работы в области кадрового обеспечения, которые непосредственно связаны с целями и задачами развития компании, технологией работы, позицией на рынке, ориентацией на определенного клиента и т.д. На предприятии №3 работы по развитию кадрового потенциала не ведется, нет системы даже первичной подготовки специалистов. Это существенно снижает конкурентоспособность предприятия, учитывая низкий уровень квалификации нанимаемого персонала. Кадровая ситуация сложилась спонтанно: планирование персонала производится исходя из минимальных затрат, квалификация персонала ниже, чем необходимо для качественной работы и т.д. Это предприятие не имеет стабильного дохода, стабильного штата, на протяжении нескольких лет не развивается, использует устаревшие технологии в своей отрасли.

Если рассматривать тот факт, что данные предприятия оказывают рекрутинговые и консалтинговые услуги в области кадрового обеспечения, предприятие №3, не имеющее технологии формирования стратегии кадрового обеспечения не может развиваться само и заниматься развитием других предпринимательских структур на высоком качественном уровне. Предприятий группы №1 и 2 на рынке Санкт-Петербурга, по оценкам специалистов, не более 30%. Лидеры рекрутингового и консалтингового рынка в большей степени ориентируются на крупные предприятия и не доступны для малых предприятий по ряду показателей, в том числе, по стоимости услуг. Предприятия №2 и №3 в большей степени ориентированы на средние и малые предпринимательские структуры. Использование разработанных в рамках данной работы методик в качестве технологии оказания услуг позволит развивать упомянутые предприятия в сфере предоставления услуг малым предпринимательским структурам.

Сложившаяся ситуация в малых предпринимательских структурах такова, что они в своем большинстве не определяют стратегию кадрового обеспечения и она складывается спонтанно. Это может быть связано с двумя основными причинами: 1. ограниченный бюджет, для которого затраты на кадровое обеспечение являются критичными (особенно на ранних стадиях развития организации), 2. некомпетентность руководителей (незнание или недоверие к новым технологиям

ввиду отсутствия достаточной информированности и квалификации).
В рамках данной работы рассмотрены оба эти вопроса.

Формирование стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности малых предпринимательских структур

Реализацией функций кадрового обеспечения в малых предпринимательских структурах, как правило, занимаются руководители предприятий, специалист по персоналу или предприятия, специализирующиеся на оказании консультационных услуг в данной сфере.

По мнению специалистов, сегодня представители служб по работе с персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, а, следовательно, оказывают незначительное влияние на развитие организации. В силу этого они не выполняют целый ряд задач в области кадрового обеспечения, таких как анализ кадровой ситуации на предприятии, формирование стратегии кадрового обеспечения, анализ потребности в персонале; маркетинг кадров; обучение; найм, развитие и обучение, адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений и т.п.

Стратегия кадрового обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур – это четко сформулированные планы, цели, способы и методы в области кадрового обеспечения, основанные на долгосрочном прогнозе, направленные на повышение конкурентоспособности предприятий, развитие их кадрового потенциала.

Под *кадровым потенциалом* предприятия понимаются работники предприятия, основной характеристикой которых является соответствующий потребностям предприятия уровень эффективности труда.

В рамках данной работы определена и апробирована методика формирования стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности малых предпринимательских структур, которая реализуется в несколько этапов, как показано на Схеме 1. Методика была разработана на базе консалтингового предприятия и апробирована на группе малых предприятий, относящихся к разным видам деятельности, объединенных общим административным аппаратом

управления. Это позволило разработать универсальную методику, которая применима на любом малом предприятии независимо от вида его деятельности.

Рис. 1. Этапы формирования стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособного предпринимательства⁴



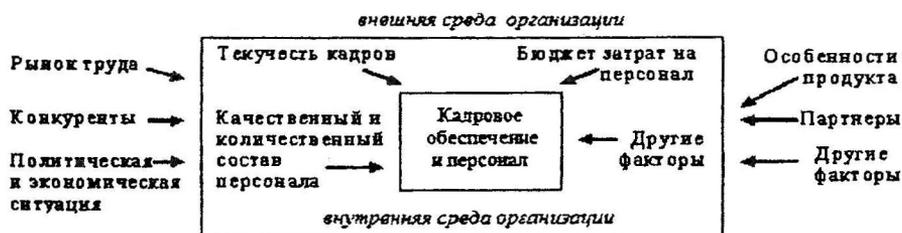
Диагностика внешней и внутренней среды организации

Разработка стратегии формирования кадрового обеспечения начинается с анализа основной стратегии предприятия, требований к созданию кадрового потенциала и системе кадрового обеспечения с одной стороны, с анализа ситуации во внешней среде организации с другой. Внешние и внутренние факторы, показанные на Рисунке 2, оказывают воздействие на организацию и те процессы, которые в ней протекают. Так, например, дефицит необходимых специалистов на рынке труда вынуждает предприятие либо «перекупать» специалистов в других компаниях, либо

⁴ Разработано автором на основе анализа теории и практики использования стратегии кадрового обеспечения предприятий

«выращивать» своих. Анализ всех факторов, других стратегий предприятия дает полную картину ситуации, в которой находится предприятие, и эта информация должна быть использована для планирования.

Рис. 2. Факторы внешней и внутренней среды организации⁵



Анализ внешней среды может производиться посредством сбора информации из СМИ и других доступных источников. Анализ внутренней среды предприятия направлен на оценку кадрового потенциала и кадрового обеспечения.

С целью системного сбора и анализа информации в рамках данной работы была разработана методика диагностики кадрового обеспечения малых предпринимательских структур. За основу методики принята наиболее валидная $(0,4 - 0,75)^6$ технология асессмент-центра – комплекс согласованных между собой и взаимодополняющих по заданным критериям процедур оценки, позволяющий получать и анализировать результаты как по отдельности, так и комплексно. Данная технология позволяет оценить имеющийся кадровый потенциал, эффективность кадрового обеспечения; выявить смежные с другими процессами в компании проблемы, проблемы локального характера, которым уделялось мало внимания.

Технология состоит из следующих этапов и методов (см. Рисунок 3):

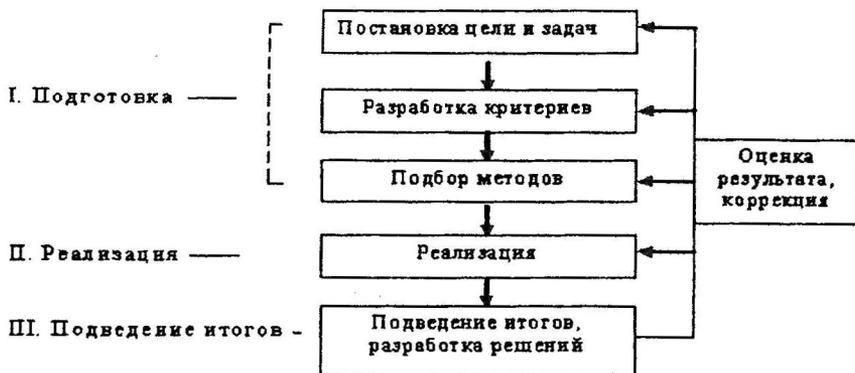
- 1) Подготовка: постановка задач, разработка критериев оценки, подбор методов в соответствии с критериями, разработка процедур; разработка документации; проведение подготовительной работы с персоналом.
- 2) Реализация процедур оценки выбранными методами, например, наблюдение, проведение психологического тестирования, профессионального тестирования

⁵ Разработано автором на основе анализа теории и практики использования стратегии кадрового обеспечения предприятий (элемент методики)

⁶ Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности./ Под. Ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Светкова. – СПб.: Речь, 2001

или интервью, проведение интервью с использованием «кейс-метода», «360-градусов-аттестация» (суждения коллег), анализ результатов деятельности, «тайный покупатель» и т.д.

Рис. 3. Этапы диагностики кадровой ситуации⁶



3) Подведение итогов, составление плана по коррекции сложившейся ситуации.

Обязательные требования к использованию технологии: критерии оценки должны быть измеримыми; по всем используемым методам должны быть разработаны бланки фиксации результатов.

На этапе подготовки, в первую очередь, необходимо определить основную цель диагностики, поставить задачи. Например, целью может являться оценка кадрового потенциала, а задачами – определение потребности работников в обучении. В этом случае при подборе методик следует сделать упор на аттестацию персонала, а диагностика кадрового обеспечения – вторична.

В работе использованы следующие критерии эффективности при оценке работников: 1. Соответствие того, что делает работник целям организации и требованиям к выполнению работы. 2. Выполнение работы наиболее рациональными и экономически выгодными методами (способами). 3. Наиболее полное использование работником имеющихся знаний и опыта

Для оценки эффективности системы кадрового обеспечения использованы косвенные показатели: например, для системы стимулирования труда – это уровень

⁶ Разработано автором на основе анализа теории и практики использования стратегии кадрового обеспечения предприятий (элемент методик)

продажи и прибыли предприятия, уровень выполнения индивидуальных планов работы, текучесть персонала и др. При наличии четко обозначенных критериев, производится выбор методов, которые измеряют и оценивают эти критерии, разрабатываются способы сбора и фиксации информации.

Для того, чтобы все действия (особенно это касается аттестации) оставались в рамках законности, а также были регламентированы и контролируемы, важно разработать внутреннее регламентирующее положение и план проведения работы для ознакомления работников. Чтобы реализация предложенной технологии прошла максимально эффективно, с персоналом проводится подготовительная и разъяснительная работа, в т.ч. для создания мотивации у работников.

При подведении итогов информация рассматривается системно. Персонал информируется об основных результатах и принятых решениях. На «выходе» создается итоговый документ, регламентирующий необходимые изменения и план их проведения.

Формирование стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности малых предпринимательских структур

На основе проведенного анализа стратегических планов компании, особенностей развития рынка, специфики деятельности, особенностей регионального рынка труда, ограничений ресурсов на персонал, результатов диагностики кадрового обеспечения и др. необходимо перейти к формированию стратегии кадрового обеспечения, опирающейся на общую стратегию и частные стратегии компании.

Формирование стратегии включает: анализ результатов диагностики внешней и внутренней среды предприятия, целей и задач, описание стратегии кадрового обеспечения, планирование бюджета на персонал, определение бизнес-процессов и рабочих мест, распределение обязанностей, планирование расстановки и численности персонала, создание основных локально-нормативных актов, регулирующих деятельность предприятия в области кадрового обеспечения.

Когда принята стратегия кадрового обеспечения конкурентоспособности предприятия, заданы основные направления работы, производится детальная проработка способов достижения стратегической цели. В зависимости от финансовых возможностей организации необходимо спланировать штат и выбрать такие методы реализации стратегии, которые будут удовлетворять условиям

нормального функционирования и развития предприятия. Для этого необходимо провести описание основных бизнес-процессов, оптимально распределить обязанности по их реализации между работниками, измерить трудозатраты, а, при необходимости, разработать нормы труда для оптимизации контроля.

На «выходе» в процессе планирования должны быть продуманы и созданы следующие основополагающие документы: Положение о стратегии кадрового обеспечения, Положение о персонале, организационная структура и штатное расписание; подробный оперативный план по развитию кадрового обеспечения, долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный планы; бюджет затрат на персонал (ФОТ, обучение и т.д.); описание основных бизнес-процессов; должностные инструкции. Также должны быть намечены мероприятия по контролю этапов реализации данной стратегии. Таким образом, система управления будет продуманной и понятной как для руководителя компании, так и для исполнителей. Данные документы необходимо пересматривать в «точках контроля» реализации стратегии кадрового обеспечения и приводить в актуальное состояние.

Когда определены основные направления деятельности в области кадрового обеспечения предприятия, необходимо: определить методы привлечения и найма персонала, адаптации и обучения, мотивации работников, определить порядок внедрения корпоративных норм и правил, стандартов работы, определить способы развития работников в организации, методы и сроки контроля эффективности кадрового обеспечения.

Реализация кадровой стратегии, контроль и коррекция

На этапе реализации важно контролировать выполнение запланированных мероприятий и исполнение определенных стандартов и сроков. В процессе реализации могут вноситься необходимые коррективы в те или иные проекты или программы в рамках стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности. Если они существенно противоречат планам, то планирование было произведено неверно или информация о факторах, воздействующих на организацию была недостоверной. Это следует учесть при последующем планировании. В нормальном режиме контроль должен быть плановым (например, в определенные сроки или по результатам выполнения задач).

Основные результаты внедрения методики кадрового обеспечения конкурентоспособности малого предприятия.

Проект по разработке и реализации стратегии кадрового обеспечения на группе малых производственных предприятий, ведущих деятельность в разных отраслях, но объединенных общим административным аппаратом был реализован специалистами предприятия-консультанта, специализирующегося на оказании услуг в области кадрового обеспечения средних и малых предпринимательских структур и проводился согласно упомянутым выше методике диагностики кадрового обеспечения и методике формирования стратегии кадрового обеспечения. По итогам внедрения стратегии была проведена промежуточная диагностика кадрового обеспечения, которая показала следующее:

1. основная часть проблем (некомпетентность специалистов, неорганизованность рабочего процесса и т.д.) имели тенденцию к улучшению или преимущественно решены с помощью мероприятий проведенных в рамках принятой стратегии кадрового обеспечения.
2. По результатам оценки были внесены необходимые корректировки в планы реализации программ по развитию кадрового обеспечения.
3. В целом, разработанную стратегию можно считать успешной, т.к. показатели эффективности работы персонала имеют тенденцию роста, у предприятия существенно увеличилось число клиентов, персонал мотивирован на достижение результата, на качество и сроки выполнения работы.

Эффективность изменений при внедрении методики формирования стратегии кадрового обеспечения.

Для принятия управленческих решений необходимо экономическое обоснование инвестиций в развитие кадрового обеспечения. Опыт крупных лидирующих компаний использования такого подхода демонстрирует эффективность при бюджетировании затрат на персонал.

По мнению специалистов группы компаний "Топ-Менеджмент Консалт", прежде чем оценивать эффективность, необходимо убедиться, что в компании существует выстроенная система управления этой эффективностью. При этом важно учитывать тот факт, что при существующих показателях возврата от инвестиций, вложенных в персонал (Return of Investments, ROI), эффективность управления

персоналом невозможно описать с помощью одной формулы. Для этого необходима система ключевых показателей эффективности, связанная с бизнес-планированием компании и системой мотивации⁷.

Также для принятия управленческих решений в области кадрового обеспечения в передовых западных и российских компаниях используют следующие показатели:

- Full Time Employment (FTE) - показатель полной занятости работников. (В отделе из 10 человек, работающих на 0,5 ставки, FTE равен 5).
- Себестоимость человеческого капитала (HCCF) = общие затраты на персонал/оборот.
- Добавленная стоимость человеческого капитала (HEVA) (прибыльность сотрудников) = доход - общие затраты на персонал/FTE.
- ROI человеческого капитала (HCROI) = доход - общие затраты на персонал/общие затраты на персонал.

Оценка данных коэффициентов в динамике показывает эффективность производимых изменений в области кадрового обеспечения и косвенно отражает изменение конкурентоспособности предприятия.

Эти *прямые* показатели являются общими для оценки эффективности стратегии кадрового обеспечения.

Для более детального анализа, а также бюджетирования затрат на кадровое обеспечение необходимо дать оценку эффективности каждому из факторов, из которых складывается кадровое обеспечение. Для этого необходимо представить кадровое обеспечение (КО) как функцию, зависящую от ряда основных факторов:

$$КО = f(x_1 + x_2 + \dots + x_n)$$

где: x_1 – привлечение и найм персонала, x_2 – адаптация (введение в должность и первичное обучение), x_3 – система мотивации (фонд оплаты труда, социальный пакет, корпоративные мероприятия, условия труда), x_4 – структура штата (возможно разделение по различным характеристикам: бэк-, фронт- и мидл-офис или руководители и исполнители), x_5 – обучение и развитие персонала.

В данном случае рассмотрены пять укрупненных факторов, благодаря которым можно оценить эффективность в количественном и качественном выражении.

⁷ Источник: исследование компании "Топ-Менеджмент Консалт", 2003

Как правило, все эти факторы имеют статьи расходов в бюджете организации. Эффективность инвестиций в каждый из факторов рассчитывается через коэффициент ROI и рассматривается в динамике. К тому же, кроме прямого показателя каждого из факторов можно оценить составляющие данного фактора по косвенным показателям. Например,

Привлечение и найм персонала (x_1) можно представить как сумму затрат на оборудованное рабочее место, заработную плату рекрутера, рекламу по привлечению кандидатов, услуги рекрутингового агентства и т.п.. Стоимость найма и привлечения одного работника (ПНСПНОР) выражается в формуле:

$$\text{ПНСПНОР} = \frac{(a_1 + a_2 + \dots + a_n)}{m}$$

где в числителе суммируются затраты и делятся на количество привлеченных работников за период. Данная информация позволяет понять сколько стоит найм одного сотрудника в компанию и, при необходимости, проводя детальную оценку более мелких показателей может снижать затраты и т.д.

Для расчета общей эффективности затрат на найм и привлечение персонала необходимо воспользоваться следующей формулой:

$$\text{ROI найма и привлечения персонала} = \frac{(\text{доход} - \text{затраты на привлечение и найм})}{\text{затраты на привлечение и найм}} \times 100\%$$

Другие факторы оцениваются аналогично от общего к частному.

Все перечисленные факторы, влияющие на кадровое обеспечение являются инструментом в управлении организации. Давая оценку этим показателям организация может оценивать эффективность вложений в кадровое обеспечение, принимать решения по оптимизации штата, планированию бюджета, способам развития производства и продаж, другие управленческие решения.

Формирование института менеджеров малых предпринимательских структур в России

Исследование состояния менеджмента российских консалтинговых предприятий выявило уровень их образования и отношение к необходимости его получения.

В первом случае нами был проведен анализ биографий более 200 менеджеров малых предприятий Санкт-Петербурга на предмет их образования (интервью,

анализ резюме). Обобщая результаты были выявлены следующие основные показатели:

- высшее образование в области менеджмента имеют 75 % от общей численности;
- 9% от общего числа менеджеров вообще не проходили обучения в области менеджмента.
- повышают квалификацию в области экономики и менеджмента 19% от общего числа менеджеров.

Среди не имеющих высшего образования в области менеджмента, но имеющих высшее образование, около 40% отмечали, что учебный материал бесполезен, другие 60%, наоборот, что получили конкретные методики и инструменты, которые успешно применили на практике. Здесь в ответах сказывается их базовый уровень профессионального образования.

Из проведенного анализа результатов опроса, а также существующих образовательных программ для менеджеров можно сделать следующие основные выводы.

Во-первых, существует множество программ разного уровня и направления подготовки менеджеров. При выборе программы необходимо сопоставлять основные критерии: уровень необходимых знаний для начала обучения, цена, престиж, наличие рекомендаций, преподавательский состав, структура и продолжительность программы, график обучения, оптимальность сочетания теоретического материала с практикой.

Во-вторых, менеджеры малых предпринимательских структур даже имея профильное образование постоянно должны повышать квалификацию, поскольку занимаются одновременно широким спектром управленческих обязанностей и отвечают почти за все сферы управления предприятием (финансы, учет, маркетинг, производство, персонал и т.п.), совмещая их в одном лице.

В-третьих, менеджеры в области консалтингового бизнеса должны дополнительно быть экспертами в своей области консалтинга, понимать специфику отрасли предприятий-клиентов. Руководителям таких предприятий необходимо непрерывно вести повышение квалификации по отраслевым

программам, чтобы иметь возможность продавать свои услуги – компетентность в управлении предприятием в различных отраслях.

В рамках данного исследования проводился также анализ требований, которые предъявляются работодателями к менеджерам малых предприятий. Результаты были получены следующие (Таблица 2):

Таблица 2. Обобщенные данные по требованиям работодателей к профессиональным характеристикам менеджеров⁷

<i>Требование</i>	<i>Малые предприятия</i>	<i>Крупные и средние предприятия</i>
Знание специфики отрасли	требуется	не принципиально
Опыт руководства	достаточно от 1 года на малом предприятии	требуется от 3-5 лет в крупной организации
Образование	желательно близкое к отрасли, желательно менеджмент	менеджмент - обязательно
Другой опыт	Опыт продаж	Опыт организации и развития продаж

Стоимость работы менеджера на рынке труда в последние годы все больше зависит от уровня его квалификации. Получается, что ситуация на рынке труда смещается к тому, что преимущественно на малых предприятиях работают низкоквалифицированные менеджеры, что негативно отражается на конкурентоспособности этих предприятий.

Повышение компетентности менеджеров и их конкурентоспособности на рынке труда, внедрение инноваций (в т.ч. управленческих), развитие отраслевых направлений обучения в области менеджмента, развитие консультационных услуг для малых предприятий, тесное взаимодействие учебных заведений с потенциальными работодателями, привлечение менеджеров-практиков к преподавательской деятельности и обмену опытом, а также создание гибких условий оплаты обучения для малых предпринимателей даст возможность сделать новый шаг в развитии образования, менеджмента, малого предпринимательства.

⁷ Составлено автором на основе анализа требований работодателей к профессиональным характеристикам менеджеров

Реализация стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности малых предпринимательских структур

Развитие малого предпринимательства тесно связано с развитием услуг в области кадрового обеспечения, как способа повышения конкурентоспособности, а также дальнейшего сопровождения развития предприятия.

Результаты опросов, проведенных «ВКК – Национальный союз кадровиков», показали, что большинство руководителей компании и специалистов по персоналу не устраивает имеющаяся информация о российском рынке предприятий, оказывающих услуги в области кадрового обеспечения (рекрутинг, консалтинг, диагностика и разработка системы кадрового обеспечения и т.д.). В связи с этим был проведен анализ проблем взаимодействия малых предпринимательских структур с предприятиями, специализирующимися в области кадрового обеспечения и разработаны рекомендации по преодолению проблем взаимодействия с рекрутинговыми и консалтинговыми компаниями, связанные с такими вопросами, как выбор компании-консультанта, взаимные обязательства, требования к уровню оказания услуг и т.д. В общем виде предложения сводятся к контактам с зарекомендовавшими себя компаниями-консультантами, а также четкому определению вопросов сотрудничества.

III. ВКЛАД АВТОРА В ПРОВЕДЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

На основе изучения стратегий повышения конкурентоспособности малых предприятий получены следующие наиболее существенные научные результаты:

1. Разработана методика формирования стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности малых предпринимательских структур, которая позволяет провести комплексный анализ внешних и внутренних факторов среды организации, разработать стратегию кадрового обеспечения на основе общей стратегии организации, выбрать методы реализации стратегии, запланировать ресурсы, контролировать ее реализацию.
2. Внесены предложения по диагностике кадрового обеспечения и кадрового потенциала малых предпринимательских структур, позволяющие ставить задачи выделять этапы реализации, анализировать факторы внешней и внутренней среды организации, оказывающие влияние на выбор стратегии кадрового обеспечения; предложены методики их анализа, рекомендации по

применению полученных результатов для выбора, разработки и реализации стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности предприятий.

3. Выявлены пути повышения эффективности кадрового обеспечения конкурентоспособности малых предпринимательских структур, на основе развития рынка кадрового консалтинга для малых предприятий, повышения компетентности менеджеров малых предприятий.
4. Разработаны рекомендации по повышению эффективности взаимодействия малых предпринимательских структур с компаниями, которые оказывают услуги в области кадрового обеспечения, заключающиеся в создании единого информационного ресурса, содержащего достоверную информацию о результатах работы этих компаний, качестве и сроках выполнения заказов и др.
5. Внесены предложения по повышению компетентности менеджеров малых предпринимательских структур, которые заключаются в разработке комплекса мероприятий по базовой подготовке и непрерывном повышении квалификации менеджеров, в частности, развитии связей образовательных учреждений с базами практики, обеспечении отраслевой направленности подготовки менеджеров для малых предприятий и т.д.

IV. СТЕПЕНЬ НОВИЗНЫ И ПРАКТИЧЕСКАЯ ЗНАЧИМОСТЬ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Научная новизна диссертационного исследования состоит в том, что на основе системного подхода осуществлен и обоснован комплекс мероприятий по формированию стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности малых предпринимательских структур.

В рамках диссертационного исследования получены наиболее важные результаты, определяющие научную новизну проведенного исследования:

1. Выявлены проблемы кадрового обеспечения конкурентоспособности малых предпринимательских структур, заключающиеся в недостаточной поддержке государством малого предпринимательства в области кадрового обеспечения конкурентоспособности, несоответствующем потребностям малых

предпринимательских структур низком уровне квалификации менеджеров, позволяющем повышать конкурентоспособность предприятий и т.п.

2. Разработанная методика формирования стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности отличается гибкостью на разных этапах реализации, учитывает потребности малых предпринимательских структур, позволяет экономить финансовые и временные затраты малых предприятий на разработку и реализацию стратегии кадрового обеспечения, повысить качество работы в данной области.

3. Предложенные рекомендации по повышению эффективности взаимодействия малых предпринимательских структур с компаниями, оказывающими услуги в области кадрового обеспечения позволят повысить качество оказания услуг за счет наличия у предприятия-заказчика информации о компании-исполнителе, четкого определения заказа, способов работы, требований к результату.

4. Предложения по повышению компетентности менеджеров малых предпринимательских структур, позволят использовать новые технологии в управлении малыми предприятиями и повышать их конкурентоспособность посредством обеспечения непрерывного повышения квалификации менеджеров, в том числе, в части научных, практических, отраслевых знаний и др.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что предложенные в диссертации разработки и выводы позволят повысить конкурентоспособность малых предпринимательских структур путем совершенствования кадрового обеспечения. Методика формирования стратегии кадрового обеспечения может быть применена компаниями, оказывающими услуги малым предпринимательским структурам в области кадрового обеспечения, что способствует развитию рынка кадрового консалтинга.

Апробация работы

Основные положения диссертации использованы в деятельности двух малых предприятий Санкт-Петербурга. По теме диссертации опубликованы печатные работы в объеме 1,65 п.л.

1. Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами и конкурентоспособность малых предприятий// Экономика и Управление. – 2007. – №2 (0,4 п.л.)
2. Механизм реализации стратегии кадрового обеспечения конкурентоспособности малых предприятий//Межвузовский сборник научных трудов. – 2008. - №8. (0,3 п.л.)
3. Аспекты отбора менеджеров для малых предприятий Санкт-Петербурга//Межвузовский сборник научных трудов. – 2006. - №6. (0,3 п.л.)
4. Проблемы образования в области менеджмента//Межвузовский сборник научных трудов. – 2006. - №6. (0,35 п.л.)
5. Теоретические аспекты принятия решений в организациях//Межвузовский сборник научных трудов. – 2006. - №6. (0,3 п.л.)

Подписано в печать 25.09.08. Формат 60x84 1/16.
Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. листов 1,40. Тираж 120 экз. Заказ № 49

ЦОП типографии Издательства СПбГУ
199061, С-Петербург, Средний пр., д.41.

Алексеева Н. К.
Ремнированные стразы
кадрю обеспечены
предприним. структур
Михайлов Михаил

Михайлов

10-2