

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МАРКЕТИНГА, МЕНЕДЖМЕНТА, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

КАФЕДРА БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

ДОПУЩЕНА К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

 Е.В. Бертош

(подпись)

« 02 » Июня 2010 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание степени магистра экономических наук

на тему: «Иновационные подходы к формированию кадровой политики в организации»

Специальность 1 – 25 80 01 «Экономика»

Магистрант


(подпись, дата)

И. А. Кузьмина

Руководитель


(подпись, дата)

О. П. Котикова

к.п.н., доцент

Минск 2020

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с крупными научными программами (проектами) и темами.

Диссертация соответствует приоритетным направлениям научных исследований Республики Беларусь на 2016–2020 годы, утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12 марта 2015 г. № 190 (п. 11 «Общество и экономика»).

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является теоретическое изучение подходов к формированию кадровой политики в организации, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы формирования кадровой политики.

Достижение поставленной цели обусловило постановку и необходимость решения следующих **задач**:

– изучить теоретические подходы к формированию кадровой политики в организации;

– осуществить анализ кадровой политики в организации и тенденции ее развития в зависимости от направления;

– на основе анализа разработать инновационную модель формирования кадровой политики в организации;

– разработать практические рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом, внедрение инновационных подходов к формированию кадровой политики в организации.

Объект и предмет исследования. *Объектом* исследования является кадровая политика организации. *Предметом* исследования являются инновационные подходы к формированию кадровой политики в организации и факторы влияния на кадровую политику.

Положения, выносимые на защиту:

1. Применительно к научному аппарату нашего исследования содержание понятия «кадровая политика организации» мы рассматриваем следующим образом.

Кадровая политика организации – это совокупность сформулированных руководством организации принципов, норм, методов управления персоналом, правил работы в организации, обязательных для всех участников процесса управления с целью достижения целей с учетом постоянно изменяющихся условий внешней и внутренней среды.

В результате исследования выяснили, что на формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы. Факторы внешней среды – те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в

персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. Факторы внутренней среды – это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Это позволило определить классификацию кадровой политики зависимости от степени влияния и контроля со стороны руководства организации: пассивная; реактивная; превентивная; активная.

2. Анализ формирования кадровой политики в практике отечественных предприятий позволяет сформулировать следующие выводы.

Современные социально–экономические условия развития отечественных организаций характеризуются, с одной стороны, показателями экономической нестабильности, повышением уровня конкуренции между компаниями, с другой стороны, актуализацией поиска новых возможностей развития бизнеса. В этой связи, в системе управления человеческими ресурсами, одной из важнейших систем управления организацией, наблюдаются следующие проблемы:

- повышение организационного стресса на фоне сокращения персонала в условиях организационной оптимизации;

- снижение инновационной активности персонала и рост демотивации к персональному развитию кадров в ситуации увеличившегося тяготения менеджмента к избеганию неопределенности и рисков;

- рост организационных и межличностных конфликтов, а также снижение эффективности командной работы в условиях развития внутриорганизационной конкуренции между людьми, обусловленной страхом потерять рабочее место и прочее.

Результаты анализа кадровой политики ООО «Гарсия» показали, что большинство респондентов (55%) считает, что поощрение является наиболее эффективным видом воздействия; 20% - самостоятельность в работе; 15% - пример - руководителя и 10% наказание. Социологический опрос показал, что большая часть работников не заинтересована в процессе принятия решений, безынициативна, что, в свою очередь, влечет за собой слабое внедрение новшеств.

3. Инновационная модель формирования кадровой политики в организации. К раскрытию сути понятия кадровая политика организации нами были выделены следующие этапы по ее проектированию: нормирование, программирование, мониторинг персонала. Кадровая политика любой организации формируется, исходя из целей компании, ее генеральной стратегии. Под эффективностью кадровой политики следует понимать отношение полученного результата к затратам для его достижения.

В процессе разработки модели кадровой политики было выделено несколько блоков: кадровый потенциал организации, матрица компетенций,

инновационная модель кадровой политики, модель адаптивного управления кадровой политикой.

Таблица 1 –Матрица компетенций

Наименование должности	ФИО работника		
Компетенции	Наименование компетенций	требуемые баллы	Баллы соответствия (полное -3, ограниченное -2, низкое -1, полное несоответствие – 0)
Знания	1	3	
	2	3	
	3	
Умения	1	3	
	2	3	
	3	
Навыки	1	3	
	2	3	
	3	
Профессиональные качества	1	3	
	2	3	
	3	
Личностные качества	1	3	
	2	3	
	3	
Итого баллов Σ			

Полученный результат для организации, с округлением до десятых:

- от 1,0 до 0,9 соответствует высокому качеству компетентности работника,
- от 0,8 до 0,6 – недостаточному качеству,
- от 0,5 до 0,3 – низкому качеству,
- от 0,2 до 0 – неприемлемому качеству компетентности работника.

Инновационная модель кадровой политики организации представлена в виде:

$$Spol = \langle G, P, L, Lk \rangle, \quad (1)$$

- где $Spol$ – кадровая политика;
- G – цели;
 - P – принципы, основания для принятия решений;
 - L – ограничения;
 - Lk – связи

Модель адаптивного управления кадровой политикой организации позволяет:

- анализировать и прогнозировать потребность предприятия в трудовых ресурсах;
- разрабатывать целевые программы управления;
- разрабатывать положения кадровой политики предприятия;
- адаптировать разработку кадровой политикой к конъюнктуре рынка труда региона.

Разработанная инновационная модель позволяет применить метод управления объектами к управлению трудовыми ресурсами предприятия. Управляющее воздействие, связанное с ним, используется напрямую или адаптируется к текущему случаю.

4. В целях повышения эффективности кадровой политики в организации рекомендуется проводить следующие мероприятия:

1. внедрение кадрового планирования,
2. формирование кадрового резерва,
3. внедрения методик адаптации персонала: социально-психологическая; профессиональная адаптация.

Необходимо использовать такие инновационные подходы, как “вовлеченность персонала”, компетентности подход- использовать гибкие формы найма персонала, такие как аутсорсинг, лизинг, аутстаффинг персонала.

В целях эффективности кадровой работы и более качественного анализа кадров, предлагается применить автоматизированную систему управления. Система Extended DISC предлагает способ определения идеального кандидата с помощью создания «Анализа должности». Непосредственные руководители искомого сотрудника заполняют опросный лист, менеджер по персоналу вводит данные в программу, распечатывает результат и сравнивает его с «Анализом личности» кандидата. Основные стили поведения были названы по первым буквам соответствующих терминов: D - Dominance (Доминантность), I - Inducement (Побуждение), S - Submission (Устойчивость), C - Compliance (Согласие). Суть системы Extended DISC заключается в искусственном разделении людей на четыре основных типа в соответствии с их естественным стилем поведения.

Личный вклад магистранта. Научные результаты, вошедшие в диссертацию, разработаны соискателем лично.

Структура и объем диссертации.

Магистерская диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, списка литературных источников,

включающего 39 наименований. Работа изложена на 79 страницах. Объем, занимаемый 16 рисунками, списком использованных источников составляет 19 страниц.

В первой главе рассмотрено понятие и особенности формирования кадровой политики, изучены внутренние и внешние факторы влияния на кадровую политику; определены подходы и модели формирования. Был проведен анализ отечественного и зарубежного опыта управления персоналом.

Во второй главе проанализированы существующие методы формирования кадровой политики. Была представлена инновационная модель формирования кадровой политики в организации и ее обоснование.

Третья глава диссертационной работы диссертации содержит характеристику ООО «Гарсия», анализ организационной структуры персонала организации. Сформулированы рекомендации по совершенствованию системы формирования кадровой политики и оценена эффективность предлагаемых мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамчик, Л.Я. Правовое регулирование пособий по социальному обеспечению Республики Беларусь / Л.Я. Абрамчик. - Минск: Институт государства и права НАН Беларуси, 2015.
2. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2016. - 432 с
3. Декрет Президента Республики Беларусь. «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины», [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://base.spinform.ru/>. Дата доступа: 28.03.2020.
4. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учеб. / В.И. Стражев [и др.]; под общ. ред. В.И. Стражева. – Минск: Высшая школа, 2015. – 480 с.
5. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда: инструменты. Методики. Практика / Е. Ветлужских. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2013. – 133с.
6. Головачев, А.С. Экономика предприятия. В 2ч. Ч1: учебное пособие/А.С.Головачев –Минск.: Выш. шк. 2008. – 447 с.
7. Головачев, А.С. Экономическая теория (Общие основы): курс лекций./Головачев А.С., Головачева И.В., Лутохина Э.А. – 2-е издание – Минск. Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2005. – 240 с.
8. Ермолович, Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / Л.Л. Ермолович. - Минск: НКФ«Экоперспектива», 2006. – 18 с.
9. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013 – 86 с.
10. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - с. 15.
11. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами. Учебник и практикум / О.М. Исаева, Е.А. Пригорова. - М.: Юрайт, 2016. - 246 с.
12. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 304 с.
13. Кибанов, А. Я. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом/ А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 462 с.

14. Крум, Э.В.. Экономика предприятия: учебное пособие/ Крум Э.В; под общей редакцией Э.В.Крум, Т.В.Елецких – Минск: «вышэйшая школа», 2005- 318 с.
15. Лазарев, С.В. Карьерная мотивация молодых специалистов/ С.В.Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2014. № 2. С 142- 148.
16. Лебедева, С.Н., Мисникова, Л.В. Экономика и организация труда: учеб./С.Н.Лебедева, Л.В.Мисникова.- Минск.: ООО «Мисанта», 2012. 166 с.
17. Мазин, А.Л. Экономика труда. Теория и российская практика: учебн. пособие/А.Л.Мазин. Нижегородский гуманитарный центр, 2012. 314 с.
18. Маслова, В.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 492 с.
19. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
20. Овчинников Н. Состояние работы с персоналом на современном российском рынке // Управление персоналом, 2017. - №18 (178)
21. Осипов К. Кадровое делопроизводство // Управление персоналом, 2017. - №19 (173)
22. Решетникова, К.В. Конфликты в системе управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций", "Государственное и муниципальное управление", "Управление персоналом" / К.В. Решетникова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 175 с.
23. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / Г.В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – Минск: «Новое знание», 2001. – 704 с.
24. Самоукина Н.В. Нематериальная мотивация персонала в условиях кризиса/ Н.В.Самоукина //Мотивация и оплата труда. – 2009. № 1 (17). С 78.
25. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
26. Уткин Э.А. Менеджмент. Вопросы и ответы. Пособие для подготовки к экзамену. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003. – 256 с.
27. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
28. Фролов В.П. Кадровая политика – основа стабильной работы предприятия // Промышленная политика в РФ, 2014. - №9-10

29. Хрусталёв А. В. Формирование кадровой стратегии и кадровой политики организации / А.В. Хрусталев // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 3081–3085.
30. Цуканов В.Х. Региональные аспекты современной кадровой политики // Промышленная политика в РФ, 2005. - №2
31. Чеглакова Л.М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях // Социс, 2017. - №5 (277)
32. Чилимбаева Г. А. SWOT-анализ – выявление и решение возможных проблем в процессе // Молодой ученый. — 2014. — №8.1. — С. 33-35.
33. Шайтанова Н. А. Непрерывное профессиональное образование и повышение квалификации: содержание, соотношение, терминологический анализ // Образование и саморазвитие. — 2010. — № 3(19). — С. 68-74.
34. Экономика предприятия: учебное пособие/ Л.Н.Нехорошева [и др.]; под общей редакцией Л.Н.Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2008. – 719 с.
35. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.
36. Методика disk в подборе персонала [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <https://ttisi.ru/>.– Дата доступа : 19.04.2020.
37. Test disk [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа:<https://www.hr-director.ru/>. Дата доступа : 19.04.2020.
38. Garsia group [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://garsia-group.by/>. Дата доступа : 11.04.2020.
39. Garsia [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://garsia.by/>. Дата доступа : 11.04.2020.