**Отбор и набор персонала**

Диплом

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………...3

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ………………………………………………………………………….5

1.1. Сущность и содержание отбора и набора персонала………………………5

1.2. Критерии и методы отбора персонала…………………………………….. 7

1.3. Сравнительный анализ методов отбора персонала в организациях....... 9

2.[ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СПН КОММЬЮНИКЕЙШНЗ»](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_Toc231315088)…………………………………………………………………………12

[2.1.Организационно-экономическая характеристика ООО «СПН Коммуникейшнз»](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_Toc231315089) .............................................................................................................12

[2.2.Количественная](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_Toc231315090) и качественная характеристика персонала ООО «СПН Коммьюникейшнз»……………………………………………………………….18

[2.3.Проблемы кадровой политики ООО «СПН Коммуникейшнз»](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_Toc231315091) ………….24

[3.ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ ООО «СПН КОММУНИКЕЙШНЗ»](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_Toc231315092) ………………..28

3.1.[Характеристика мероприятий, нацеленных на совершенствование отбора и набора персонала ООО «СПН Коммуникейшнз»](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_Toc231315094) …………………………….28

3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий……………………….35

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ.](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_Toc231315095) …………………………………………………………………..45

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_Toc231315096)………………………………………………………..49

[ПРИЛОЖЕНИЯ.](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_6__ПРИЛОЖЕНИЯ) ………………………………………………………….……..53

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

ВВЕДЕНИЕ

Кадровое управление современных отечественных организаций - сложная и многогранная сфера деятельности, которая требует непрерывного развития, совершенствования, а значит постоянного исследования и научного подхода к оценке эффективности его функционирования. Результаты деятельности организации во многом зависят от оперативности и компетенции персонала, резервов повышения эффективности работы коллектива.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы в том, что политика предприятия по отбору и набору кадров является одним из определяющих факторов для достижения миссии и целей организации в целом. В связи с развитием рыночной системы в России огромную роль играют трудовые ресурсы и поиски эффективных методов управления ими.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование процесса отбора и набора персонала на примере предприятия ООО «СПН Коммьюникйшнз».

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Для достижения цели в работе решались следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы отбора и набора персонала в современных условиях;

- осуществить анализ организации отбора и набора персонала;

- дать характеристику организации;

- проанализировать систему отбора и набора персонала на ООО «СПН Коммьюникйшнз»;

- разработать рекомендации по совершенствованию системы отбора и набора персонала на предприятии.

Объект исследования - ООО «СПН Коммуникейшнз».

Предмет исследования - процесс отбора и набора персонала на предприятии.

Теоретической базой являются труды таких авторов как Шапиро, Быкова, Кузьминова, Прокудина, Степина, Мескон, М и др.

В работе использованы методы системного подхода, методы статистического, экономического и финансового анализа, методы количественного и структурного анализа.

Нормативной основой исследования послужили Конституция РФ, Трудовой кодекс РФ, а также иные нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность работников в организации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что полученные в работе результаты анализа кадровой политики организации, а также разработанные мероприятия по ее совершенствованию могут быть использованы в кадровой политике ООО «СПН Коммуникейшнз».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении отражается актуальность работы, цели и задачи исследования, объект и предмет исследования.

В первой главе рассматривается теоретические основы отбора и набора персонала.

Во второй главе проводится анализ кадровой политики и системы найма и отбора персонала ООО «СПН Коммуникейшнз».

Третья глава содержит пути совершенствования системы набора и отбора персонала в компании ООО «СПН Коммуникейшнз».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОТБОРА И НАБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Сущность и содержание отбора и набора персонала

В настоящее время предприятия и организации, как государственные, так и частные, сталкиваются с тем, что состав кадров непостоянен: специалисты нередко меняют работу, уходят в места с более высокими окладами, возможностями, перспективами, в итоге остаются вакансии. Также вакантные места возникают и при расширении и реструктуризации организаций. То есть рано или поздно у любой организации возникает потребность в кадрах. [1]

Набор сотрудников состоит в формировании нужного резерва соискателей на все вакантные места и специальности, из числа которых предприятие потом отбирает самых соответствующих для этой должности сотрудников.

Набор, как правило, производят из внешней или внутренней среды. Многие предприятия приоритетно проводят набор именно из числа имеющегося персонала. Поднятие вверх по карьерной лестнице своих работников требует гораздо меньше затрат. К тому же, такая возможность повышает интерес к работе, стабилизирует взаимоотношения в коллективе и улучшает личностную привязанность к предприятию и его целям. Востребованный метод набора за счет собственных человеческих ресурсов - это рассылка писем о возникшей вакансии с последующим проведением собеседования с квалифицированными сотрудниками.[4]

Отбором является вычленение единиц кандидатур из общего количества приглашенных на собеседование. Поэтому возникли термины: «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе» и т. п. Базаров под отбором персонала предлагал понимать оценку соискателей на вакантные должности и отбор наиболее подходящих, выделенных в процессе набора. [5] Отбор связан с выбором возможных кандидатов для занятия вакантной должности, как среди собственных работников, так и среди прочих (например, ряд организаций применяют системы кадровых резервов, когда работник готовится к занятию более высокой должности даже до появления вакансии, «про запас»). В процессе подбора проводится сравнительный анализ деловых и прочих характеристик сотрудника с требованиями рабочего места.

Существуют различия отбора и набора персонала, несмотря на общие сходства данных понятий.[6] (рисунок 1)

Подбор персонала

Набор персонала

Отбор персонала

Решение о принятии, заключение контракта

Предварительный отбор

Тестирования

Внутренние источники

Внешние источники

Рисунок 1 - Отличия отбора и подбора персонала

Согласно рисунку наглядно представлено, что отбор подходящих кандидатов это непростой и многоступенчатый процесс, в который входят научно-обоснованные принципы и методы исследования. Основные задачи службы управления персоналом можно представить как совокупность представленных ниже этапов процесса работы с кадрами: [8, с.45]

1. Планирование кадрового состава.

2. Вербовка кандидатов.

3. Отбор сотрудников.

4. Расчет заработной платы и преференций.

5. Профессиональная адаптация.

6. Повышение квалификации и обучение работников.

7. Аттестация персонала.

8. Перестановка кадров.

9. Подготовка руководящего состава.

10. Социальная защищенность работников.

11. Правовые нормативы.

Для эффективного решения поставленных задач специалисты кадровых служб вынуждены сотрудничать с руководящим составом всех уровней и специалистами на местах. В литературных источниках можно встретить огромное количество принципов оптимального и эффективного набора и отбора персонала предприятия. Основными являются:[10]

1. Отсутствие результативного отбора кандидатов без знания требований к вакантной должности.

2. Отбор соискателей обладает гибкостью и может не соответствовать стопроцентно жестким требованиям, которые выдвигает вакантная должность. Соответственно, практически выходит, что наиболее желательный соискатель может не являться абсолютной копией выдвинутого фирмой его желаемого оттиска, в соответствии с этим отбор нужно проводить с точки зрения относительного сходства критериев.

3. Отсутствие субъективных сознательных и подсознательных влияний на отбор кандидатов, имеется в виду, «по знакомству» и прочее.

4. Однозначность принятия не только степени профессиональной компетентности соискателей, но и учет социальной адаптации и стрессовой устойчивости.

Только системный, научно методически проработанный подход к процессам отбора и найма, приведет к желаемому результату и достижению целей предприятия.

1.2. Критерии и методы отбора персонала

Критерии это основание, на основании которого принимается решение, представленные правилами и требованиями. Требования необходимо формулировать таким образом, чтобы всесторонне представить кандидата: образование, навыки, уровень здоровья и личностные качества. Для этого используют различные методы отбора.

«Эталонные» показатели вопросов по каждому критерию формируются из представления о действующих кадрах предприятия, которые отлично справляются со своими должностными обязанностями на рабочем месте. Отбор зайдет в тупик, если перечень критериев к кандидату со стороны предприятия и его руководства будет огромный.

Образование. Многие работодатели пытаются отбирать сотрудников в соответствии с полученной ими квалификацией. Наниматель в таком случае анализирует длительность и степень образования, его соответствие предоставляемой должности.

Опыт. Наниматель, как правило, сравнивают опыт с возможностями сотрудника и с его отношением к работе, предпочитают наём работников с опытом.

Физиологические характеристики. Некоторые вакантные должности требуют от кандидата определённого уровня физической подготовки, как правило, это относится к выносливости и силе, что легко можно проверить и понять с помощью тестов и упражнений. Работодатель предварительно выделяет физические и медицинские характеристики лучших производительных сотрудников и ставит в основу полученные данные как критерии.

Методы отбора, используемые при наборе и продвижении по службе:

1) традиционные методы: отбор из собственных сотрудников, отбор кандидатов «со стороны» через СМИ, самостоятельно являющихся, отбор из сотрудников смежных организаций;

2) нетрадиционные методы (внедряемые в настоящее время): отбор через Интернет, отбор через базы рекрутинговых и кадровых агентств, отбор через собственную рекрутинговую службу.

То есть отличия новых форм состоят в том, что функции отбора передаются кадровыми службами автоматизированным системам, специализированным организациям или специальным подразделениям (например, в крупных компаниях) и состоит из этапов:

1. Предварительная отборочная беседа.

2. Заполнение бланка заявления и автобиографической анкеты

3. Беседа по найму (формализованные (строго по схеме), слабо формализованные и неформализованные)

4. Тесты по найму.

5. Проверки рекомендаций и послужного списка

6. Медицинский осмотр.

7. Интернет-технологии отбора персонала

## 

## 1.3 Сравнительный анализ методов отбора персонала в организациях

Непрерывно двигаясь к результативности процесса оценки соискателей на вакантные рабочие места, специалисты по персоналу применяют уникальные методики, отрабатывают стандартные приемы, а также придумываю инновационные. Как правило, при отборе сотрудников применяют целый комплекс разнообразных методик, нацеленных на общую оценку работников. [25, с. 457-472]

1. Тесты на профессиональную пригодность, целью которых будет оценка психофизиологических качеств сотрудника, умений выполнить требуемую работу. В соответствии с исследованиями агентств по набору персонала более половины фирм в России применяют тесты, которые по заданиям напоминают работу, выполняемую на вакантной должности сотрудником. [16, с. 54]

Тест Кеттелла лучше всего подходит для результативного отбора, поскольку направлен на поиск наличия и степени проявления 15-ти психологических особенностей и черт характера, присущих кандидату. Хотя практически было выявлено, что опросник Кэттелла не работает в случае лиц с высоким коэффициентом интеллекта, поскольку они могут наперед просчитать требуемый результат, такой как надо. [21, с. 91-92]

2. Общие тесты способностей, позволяющие выявить общий уровень развития мышления, внимания, памяти и других высших психических функций человека, в том числе уровня способности к обучению.

3. Биографические тесты. Критерии опроса: семейные отношения, уровень квалификации, физическая подготовка, потребности и увлечения, особенности интеллекта, коммуникабельность.

4. Личностные тесты. Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств позволяют определить принадлежность кандидата к определенному типу. Этими тестами пользуется пятая часть предприятий [20, с. 121-122]

5. Интервью представлено в форме беседы, позволяющей получить информацию об опыте, уровне знаний и прочих необходимых качеств соискателя. Интервью может быть предварительное (например, по телефону, при личной беседе, письменно), в результате которого происходит отсеивание претендентов, а также отборочное и серийное. По форме встречается индивидуальное и групповое. По структуре жесткое, свободное и смешанное. [9, с. 18-22]

6. Групповые методики отбора. Самым распространенным и эффективным групповым методом оценки кандидатов является метод Assessment Centre. Сущность его заключается в предоставлению кандидатам серии испытаний. В методику Assessment Center как правило входят деловые и ролевые игры, профессиональные и психологические тесты, дискуссии, практикумы и письменные опросы, причем при этом постоянно ведется наблюдение. [10, с. 307-310]

7. Проверка рекомендации и сведений.[12, с. 47-51]

8. Нетрадиционные методы (детектор лжи, алкогольный и наркотический тесты и т.д.) [2, с. 43-46]

Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов представлена в таблице 1. [8, с. 563]

Таблица 1 – Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов

|  |  |
| --- | --- |
| Метод оценки | Оценка уровня эффективности, % |
| Тесты на профпригодность | 60 |
| Общие тесты способностей | 50 - 60 |
| Биографические тесты | 40 |
| Личностные тесты | 40 |
| Интервью | 60 |
| Рекомендации | 30 |

Важность применения совокупности всех методов в процессе отбора связана с тем, что ни один из представленных методов в одиночку не дает полной разносторонней информации, на основании которой можно было бы принять верное решение о приеме кандидата на работу.

Таким образом, набор персонала – это создание буфера потенциальных сотрудников по вакантным рабочим местам, а отбор кандидатов представляет собой синтез мероприятий и приемов, осуществляемых фирмой для выделения из всех кандидатов сотрудника, лучше всех подходящего для вакантной должности.

Важным условием результативности деятельности по поиску и отбору кандидатов является его технологичность, отработанная система хранения информации и доступность для систематического анализа полученных результатов.

2. [ХАРАКТЕРИСТИКА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ООО «СПН КОММЬЮНИКЕЙШНЗ»](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_Toc231315088)

[2.1.Организационно-экономическая характеристика ООО «СПН Коммуникейшнз»](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_Toc231315089)

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «СПН Коммуникейшнз», юридический адрес: 197022, г. Санкт-Петербург, Аптекарская набережная, д.20, лит. «А» (БЦ «Авеню») помещение 802.

«СПН Коммуникейшнз» – это одно из старейших и крупнейших коммуникационных агентств России и СНГ. На данный момент свыше 5300 проектов реализованно в России и за рубежом для более 300 российских и международных клиентов. Команда из более 80 сотрудников в офисе – Санкт-Петербург. С 2005 по 2013 гг. агентство входило в глобальную сеть Ogilvy Public Relations и называлось SPN Ogilvy. С 2014 года компания работает как независимое агентство под новым именем – SPN Communications («СПН Коммуникейшнз»).

Работа коммуникативного агентства позволяет осуществить эффективное управление брендом благодаря миссии и согласованности всех видов маркетинговых коммуникаций.

Миссия компании - помогать клиентам продвигать товар на рынке средствами рекламы.

Цель организации состоит в том, чтобы помочь заказчику/клиенту найти новые каналы сбыта продукции посредством рекламных акций.

Услуги, предоставляемые организацией:

* Широкоформатная печать;
* Маркетинговые исследования;
* Создание рекламных роликов;
* Создание сайтов;
* Организация и проведение презентаций фирмы перед заказчиками;
* Создание и монтаж световой рекламы.

Анализ деятельность организации ООО «СПН Коммуникейшнз». В настоящее время организация оказывает рекламные услуги, преимущества и недостатки которых отображены в таблице 2.

Таблица 2 -Услуги ООО «СПН Коммуникейшнз»

| Наименование услуги | Преимущество | Недостаток |
| --- | --- | --- |
| Широкоформатная печать | Возможно создание макета печатного экземпляра рекламы по требованию заказчика Печать на собственном оборудовании, высокое качество печати и распространение | Стоимость 1 000руб. за кв.м. выше рыночной 600 руб. за кв.м. |
| Маркетинговые исследования | Профессиональные сотрудники, цена 50 000 руб. ниже рыночной – 100000 руб. | Использование не всех методов маркетингового исследования, таких как «полевые» исследования |
| Создание рекламных роликов | Собственная студия для съемок и монтажа, актеров | Стоимость 25 000 руб. выше рыночной 15 000 руб. |
| Создание сайтов | Скорость выполнения высокая, учитываются пожелания клиентов – не навязываются свои стандартные макеты | Стоимость 40 000 руб. выше рыночной 30 000 руб. |
| Организация и проведение презентаций фирмы перед заказчиками | Доступность и наглядность для заказчиков. Высокая информативность. |  |
| Создание и монтаж светодиодной рекламы | Наглядность исполнения. Заметность рекламы – т.е. использование образов ценностей | Стоимость 25 000 руб. за кв.м. выше рыночной 18 000 руб. за кв.м. |

Анализ таблицы позволяет сделать вывод о том, что ООО «СПН Коммуникейшнз» предлагает широкий спектр рекламных услуг, которые осуществляются на собственном оборудовании, создаются в собственной студии. Ценовая политика компании ориентирована на премиальных клиентов. Отдельно следует отметить работу компании по государственным контрактам, компания работает над созданием социальных рекламных роликов по заказу бюджетных учреждений.

Анализ поставщиков ресурсов компании представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Поставщики ресурсов ООО «СПН Коммуникейшнз»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование компании | Вид ресурса |
| ООО «Комус» | Бумажная продукция, канцелярская продукция |
| ООО «[Глобал Инжиниринг](https://re-port.ru/companies/Global-Inzhiniring/)» | Поставки комплектующих для банерной рекламы |
| ООО «[ОРАКАЛ - Трейдинг](https://re-port.ru/companies/ORAKAL--Treiding/)» | Пленки для печати полиграфической рекламы |
| ООО «[Промодель](https://re-port.ru/companies/58778/)» | Комплектующие для станков |
| ООО «[Техколор](https://re-port.ru/companies/57210/)» | Краски для печатного оборудования |
| ООО «[РадиоХит](https://re-port.ru/companies/RadioHit/)» | Комплектующие для световых коробов |
| Компания «Старк» | Компьютерная техника |
| ООО «ТИТАН» | Программный продукт |

Таким образом, партнерские отношения постоянные, сложившиеся у ООО «СПН Коммуникейшнз» с поставщиками в течение всего периода деятельности предприятия, причем с большинством организаций договора поставок работают более 5 лет и хорошо отлажена система взаиморасчетов. Собирательный портрет потребителя изображен в Приложении 1.

Анализ таблицы приложения дает право сделать вывод о том, что клиентами ООО «СПН Коммуникейшнз» являются предприятия, представленные в различных отраслях и с которыми налажены гибкие партнерские отношения (скидки, рассрочки и т.д.).

Анализ сильных и слабых сторон конкурентов изображен в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ конкурентов компании

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Михайлов и партнеры | PR News | Никколо М | ООО «СПН Коммуникейшнз» |
| Сильные стороны | Грамотная ценовая политика, качественная система лояльность к клиентам | Наличие собственного оборудования, работа по государственным контрактам | Лояльная ценовая политика, качественная система оценки клиентов | Работа по государственным контрактам, наличие собственного оборудования |
| Слабые стороны | Высокий уровень текучести кадров |  | Использование конкурирующих  типографий | Высокий уровень текучести кадров |

Анализ таблицы дает право сделать вывод о том, что основным конкурентом ООО «СПН Коммуникейшнз» является ООО «Михайлов и партнеры». Поскольку на рынке оказания рекламных услуг высокая конкуренция, то необходимо при работе с заказчиками подчеркивать свои конкурентные преимущества.

Анализ рынка рекламных услуг представлен на рисунке 2.

Рисунок 2 – Доля конкурентов ООО « СПН Коммуникейшнз»

Анализ рисунка дает право сделать вывод о том, что ООО « СПН Коммуникейшнз» занимает 16% доли рынка. Роль коммуникационных агентств в современных медиа сфере изменилась. Агентства становятся активным действующим субъектом, от которого зависит будущий информационный фон всей медиа сферы. Финансовый результат деятельности предприятия отражают данные отчета о финансовых результатах (таблица 5).

Таблица 5 – Данные финансовых результатов деятельности компании

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Выручка | 10696900 | 9901700 | 10725700 |
| Себестоимость | 6974400 | 7020300 | 7034500 |
| Валовая прибыль | 3722500 | 2881400 | 3691200 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2856100 | 2802200 | 3604900 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2225000 | 2534800 | 3456500 |
| Чистая прибыль (убыток) | 1557500 | 1647600 | 2281200 |

Источник: отдел финансов ООО «СПН Коммуникейшнз»

Выручка в 2015г. сначала снизилась на 795 000 руб., а в 2016г. возросла на 824 000 руб. При этом себестоимость в выручке составляла 65 % в 2015г. и 70 % в 2016г., что связано с ростом цен на многие услуги и материалы. Чистая прибыль стабильно растет на протяжении всего периода 2014-2016гг., на 90 100 руб. в 2015г и на 633 600 руб. Производительность труда сотрудника является главным качественным показателем деятельности ООО «СПН Коммуникейшнз», его повышение обуславливает пропорциональное увеличение эффективности производства, увеличения объема выпуска продукции и снижения ее себестоимости (таблица 6).

Таблица 6 - Анализ показателей производительности труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2015 год | 2016 год | Отклонение | | Темп роста  % |
|  |  |  | сумма | % |  |
| Выручка от продаж товаров, продукции, работ, услуг (руб.) | 9901700 | 10725700 | + 824000 | + 9,0 | 108,3 |
| Среднесписочное число работающих | 50 | 40 | -10 | -20 | 80 |
| Среднегодовая выработка на одного работника (в руб.) | 198034 | 268143 | +70109 | +35 | 135 |
| Общее число отработанных всеми работниками чел.-дней | 12350 | 9880 | -2470 | -20 | 80 |
| Количество дней, отработанных одним работником | 247 | 247 | 0 | 0 | 100 |
| Общее число отработанных всеми работниками чел.-часов | 98800 | 79040 | -19760 | -20 | 80 |

Поскольку предприятие не выпускает какой-либо определенной продукции, а занимается в большей степени предоставлением услуг, будем рассматривать производительность труда, исходя из полученной выручки от продаж товаров, продукции, работ, услуг по основным видам деятельности за определенный период времени. Из приведенных в таблице 8 данных видно, что показатели производительности труда увеличились, хотя уменьшилось количество работников, это следствие роста выручки за счет изменения цены на продукцию. Это свидетельствует о стабильности в организации даже в условиях кризиса.

Анализ фонда оплаты труда и среднегодовой оплаты труда работников представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ фонда оплаты труда работников и их среднегодовой оплаты труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 г. | 2016 г. | Отклонение  (+, –) | Отклонение,  % |
| Фонд оплаты труда работников, тыс. руб. | 5000 | 6000 | +1000 | +20,0 |
| в том числе основная заработная  плата, тыс. руб. | 3864 | 4500 | +636 | +16,5 |
| дополнительная заработная плата,  тыс. руб. | 1104 | 1320 | +216 | +19,6 |
| поощрительные и компенсационные выплаты, тыс. руб. | 32 | 180 | +148 | +462,5 |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 50 | 40 | -10 | +80 |
| Среднее количество часов, отработанных одним работником в течение года | 247 | 247 | 0 | +100 |
| Среднегодовая оплата труда одного  работника, руб. | 100000 | 150000 | +50000 | +150 |
| Среднемесячная оплата труда одного работника, руб. | 8333,3 | 12500,0 | +4166,7 | +150 |
| Среднечасовая оплата одного  работника, руб. | 52,08 | 78,13 | +26,0 | +150 |
| Средний уровень основной заработной платы одного работника, руб. | 6440,0 | 9375,0 | +2935,0 | +145,6 |
| Средний уровень дополнительной за-работной платы одного работника, руб. | 1840,0 | 2750,0 | +910,0 | +149,5 |

В соответствии с результатами данных таблицы 7, найдем степень воздействия факторов на абсолютное отклонение фонда оплаты труда работников: Влияние изменения численности работников:

∆Ф(T) **=** (40-50) 100 000**=** -1 000 000 руб. (1)

1. Влияние изменения среднегодовой оплаты труда работника:

∆Ф(f) **=** (150000-100000)40 = +2 000 000 руб. (2)

∆Ф = ∆Ф(f) + ∆Ф(T)(3)

∆Ф = 2 000 000 -1 000 000= +1 000 000 руб. (4)

Данные расчеты показывают, что фонд оплаты труда в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 1 млн. руб. или на 20,0%. На это увеличение влияли изменение увеличение МРОТ и как следствие средней заработной платы. Даже уменьшение среднесписочной численности работников на 10 человек не уменьшило ФОТ - фонд оплаты труда увеличился на 1000000 руб. А результате повышения среднего уровня годовой заработной платы на 50000 руб. или на 50% привел к тому, что размер фонда оплаты труда увеличился на 2000000 руб.

Рассматривая финансовое положение предприятия можно отметить стабильность финансовой политики. Организация оптимизирует затраты (особенно что касается коммерческих расходов), улучшает условия для сотрудников.

2.2. Характеристика персонала организации ООО «СПН Коммуникейшнз»

Успех любой организации первую очередь зависит от человеческого капитала ООО «СПН Коммуникейшнз». Организационная структура агентства - линейно-функционального типа основана на использовании принципа иерархичности и предполагает чёткое разделение структуры на вышестоящие и нижестоящие уровни (рисунок 3).

Рисунок 3 – Организационная структура ООО «СПН Коммуникейшнз»

Анализ структуры и движения персонала можно осуществить с помощью таблицы 8.

Таблица 8 - Структура и движение персонала

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | На конец 2014 г. | | На конец 2015 г. | | На конец 2016 г. | | Изменения | | Изменения | |
| 2014/2015 | | 2015/2016 | |
| Кол-во | Уд.вес % | Кол-во | Уд.вес % | Кол-во | Уд.вес % | +/- | % | +/- | % |
| Директор | 1 | 1,43 | 1 | 2 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Зам.директора | 1 | 1,43 | 1 | 2 | 2 | 5 | 0 | 0 | 1 | 100 |
| Арт.менеджер | 10 | 14,29 | 6 | 12 | 6 | 15 | -4 | -40 | 0 | 0 |
| Менеджер | 6 | 8,57 | 8 | 16 | 6 | 15 | 2 | 33,3 | -2 | -25 |
| Менеджер по маркетингу | 12 | 17,14 | 10 | 20 | 5 | 12,5 | -2 | -16,7 | -5 | -50 |
| Водитель | 2 | 2,86 | 2 | 4 | 2 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Бухгалтер | 3 | 4,29 | 2 | 4 | 2 | 5 | -1 | -33,3 | 0 | 0 |
| Секретарь | 2 | 2,86 | 1 | 2 | 1 | 2,5 | -1 | -50 | 0 | 0 |
| Дизайнер | 10 | 14,29 | 6 | 12 | 5 | 12,5 | -4 | -40 | -1 | -16,7 |
| Макетчик | 11 | 15,71 | 7 | 14 | 5 | 12,5 | -4 | -36,4 | -2 | -28,5 |
| Печатник | 8 | 11,43 | 3 | 6 | 2 | 5 | -5 | -62,5 | -1 | -33,3 |
| Журналист | 3 | 4,29 | 1 | 2 | 1 | 2,5 | -2 | -66,7 | 0 | 0 |
| Сисадмин | 1 | 1,43 | 1 | 2 | 1 | 2,5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ОК работник | - | - | 1 | 2 | 1 | 2,5 |  |  | 0 | 0 |
| Итого | 70 | 100 | 50 | 100 | 40 | 100 | -20 | -28,57 | -10 | -20 |

Источник: данные отдела кадров

За период 2014-2016гг. резкое сокращение численности с – на 30 человек, что может привести к нехватке кадров. К тому же снижение идет по квалифицированным и узкоквалифицированным должностям: артменеджер, менеджер по маркетингу, дизайнер, макетчик, печатник.

Достаточная обеспеченность предприятия работниками, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их рациональное использование имеют большое значение эффективного функционирования организации и достижения поставленных целей.

Анализ укомплектованности персонала представлен в таблице 9.

Таблица 9 - Обеспеченность трудовыми ресурсами

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | План | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Факт с планом, % | | |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Директор | 1 | 1 | 1 | 1 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| Зам.директора | 2 | 1 | 1 | 2 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| Арт.менеджер | 10 | 10 | 6 | 6 | 100,0 | 60,0 | 60,0 |
| Менеджер | 8 | 6 | 8 | 6 | 75,0 | 100,0 | 75,0 |
| Менеджер по маркетингу | 12 | 12 | 10 | 5 | 100,0 | 83,3 | 41,7 |
| Водитель | 3 | 2 | 2 | 2 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| Бухгалтер | 3 | 3 | 2 | 2 | 100,0 | 66,7 | 66,7 |
| Секретарь | 3 | 2 | 1 | 1 | 66,7 | 33,3 | 33,3 |
| Дизайнер | 10 | 10 | 6 | 5 | 100,0 | 60,0 | 50,0 |
| Макетчик | 13 | 11 | 7 | 5 | 84,6 | 53,8 | 38,5 |
| Печатник | 10 | 8 | 3 | 2 | 80,0 | 30,0 | 20,0 |
| Журналист | 3 | 3 | 1 | 1 | 100,0 | 33,3 | 33,3 |
| Сисадмин | 1 | 1 | 1 | 1 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |
| ОК работник | 1 | 0 | 1 | 1 | 0,0 | 100,0 | 100,0 |
| Итого | 80 | 70 | 50 | 40 | 87,5 | 62,5 | 50,0 |

Таким образом, из данных таблицы видно, что в 2016г. численность составляет всего 50% от планового показателя.Важным моментом при оценке обеспеченности фирмы рабочими ресурсами будет изучение ее динамики, по причине того, что постоянство состава кадров на предприятии означает рост производительности труда и стабильности предприятия.

Из данных таблиц 8 и 9 видно, что численность персонала основной деятельности в отчетном году снизилась по сравнению с предыдущими годами на 20 человек в 2015 и уменьшилась на 10 человека 2016 году и составила 62,5% и 50% от плана соответственно. Данные свидетельствуют о неэффективной кадровой политике, увеличении текучести кадров. Созданный дефицит трудовых ресурсов можно объяснить трудностями в подборе специалистов широкого профиля достаточной квалификации. В связи с малыми размерами организации, сотрудники должны иметь возможность замещения друг друга в случае необходимости, что требует от них соответствующих знаний и навыков. ООО «СПН Коммуникейшнз» активно сотрудничает в подборе персонала с кадровыми агентствами города Обнинска. Сотрудник отдела кадров организации подробно изучает список предложенных кандидатов и сопоставляет их навыки и умения со списком имеющихся вакансий. Данные для изучения движения трудовых ресурсов приведены ниже в таблице 10.

Таблица 10 - Движение трудовых ресурсов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Принято в организацию | 7 | 7 | 4 |
| Выбыло из организации: | 3 | 27 | 14 |
| На учебу | 1 | 1 | 1 |
| В вооруженные силы | 1 | 0 | 0 |
| На пенсию и по другим причинам, предусмотренным законом | 0 | 1 | 0 |
| По собственному желанию | 1 | 25 | 12 |
| За нарушение трудовой дисциплины | 0 | 0 | 1 |
| Среднесписочная численность работников | 70 | 50 | 40 |
| Коэффициенты оборота: |  |  |  |
| По приему | 0,1 | 0,14 | 0,1 |
| По выбытию | 0,043 | 0,54 | 0,35 |
| Коэффициент текучести | 0,0143 | 0,5 | 0,325 |

Согласно таблице, показатель текучести возрос к 2016г. до 0,325; особенно резкий скачок наблюдается в 2015г. – до 0,5пп. Коэффициент оборота персонала по приему остался примерно на том же уровне, что также указывает на негативную тенденцию в работе по отбору и найму кадров.

Наблюдается выбытие работников с нескольких должностей по собственному желанию, что было вызвано, в частности, отсутствием возможности карьерного роста сотрудников в данной организации и не эффективной системой мотивации, в единичных случаях также семейными обстоятельствами. Коэффициенты оборота по выбытию стабильно также снизился в 2014-2015гг., в 2016г. этот показатель составил 0,35, что также характеризует управление кадрами с отрицательной стороны.

В процессе анализа необходимо тщательно изучить причины, вызвавшие увеличение коэффициента текучести до 0,325 в 2016г. и разработать мероприятия по его снижению на перспективу и довести до оптимальной величины, поскольку чрезмерная текучесть кадров способствует снижению эффективности работы ООО «СПН Коммуникейшнз».

Из данных таблицы 9 видно, что коэффициент текучести в анализируемой организации за последний отчетный год резко возрос до 0,325, а в 2015г. достигал 0,5 – в связи с этим надо проанализировать высокий уровень текучести персонала в этом периоде. Эти цифры можно объяснить отсутствием квалифицированного работника отдела кадров, который бы занимался тщательным набором и отбором работников для организации. Необходимы также выявить причины уволившихся и разработать мероприятия по уменьшению текучести персонала. В организации ООО «СПН Коммуникейшнз» уволенных за нарушение трудовой дисциплины работников почти нет (в 2016г. один сотрудник). Это может свидетельствовать о благоприятном климате в организации, а также об удачном подборе сотрудников при найме.

Параллельно с изучением количественного обеспечения предприятия кадрами изучается и качественный состав работников, который характеризуется уровнем образования и степенью квалификации. ООО «СПН Коммуникейшнз» является непроизводственной организацией, в ней отсутствуют рабочие с разрядами, поэтому персонал можно оценить лишь по уровню образования, что отражено в таблице 11.

Таблица 11 - Уровень образования трудовых ресурсов

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | На конец 2014 г. | | На конец 2015 г. | | На конец 2016 г. | | Изменения  2014/2015 | | Изменения  2015/2016 | |
| Кол-во | Уд.вес % | Кол-во | Уд.вес % | Кол-во | Уд.вес % | +/- | % | +/- | % |
| Ученая степень | 6 | 8,6 | 8 | 16 | 6 | 15 | 2 | 133,3 | -2 | 75 |
| Высшее образование | 17 | 24,3 | 20 | 40 | 17 | 42,5 | 3 | 117,6 | -3 | 85 |
| Неоконченное высшее (студент) | 14 | 20,0 | 11 | 22 | 9 | 22,5 | -3 | 78,6 | -2 | 81,8 |
| Средне-специальное образование | 30 | 42,9 | 9 | 18 | 6 | 15 | -21 | 30,0 | -3 | 66,7 |
| Среднее образование | 3 | 4,3 | 2 | 4 | 2 | 5 | -1 | 66,7 | 0 | 100 |

Источник: данные отдела кадров

Из данных таблицы 11 видно, что в организации преобладает персонал, имеющий хотя бы одно высшее образование. Такие сотрудники присутствуют в большинстве подразделений. Это говорит о достаточно высоком уровне образования персонала в целом. Более того, ощутимый процент составляют работники, имеющие ученую степень кандидата и даже доктора наук в разных областях. В их число в основном попадают сотрудники - маркетологи и директор организации.

Из года в год наблюдается увеличение числа дипломированных работников. Высок процент студентов, совмещающих работу с учебой очной и заочной форм обучения. Подавляющая их часть являются работниками регистрационного отдела, в работе которых не требуется наличие профессиональных знаний, а лишь усидчивость и аккуратность. Водители, макетчик, дизайнеры и печатник имеют среднеспециальное или среднее образование, которое удовлетворяет требованиям организации и позволяет каждому из них занимать свою должность.

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами еще не означает степень их использования и, поэтому, не являются факторами, влияющими в первую очередь на эффективность деятельности предприятия.

Результативность напрямую зависит не от численности работников, а от количества затраченного ими рабочего времени. Отсюда возникает необходимость в изучении степени использования рабочего времени трудовых ресурсов предприятия.

При анализе использования рабочего времени фирмы необходимо проверить обоснованность заданий, изучить уровень их исполнения, подтвердить целесообразность выполнения отдельных видов работ, выявить потери рабочего времени, проанализировать их причины, спланировать пути увеличения эффективности использования рабочего времени и разработать пути совершенствования.

[2.3.Проблемы кадровой политики ООО «СПН Коммуникейшнз»](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_Toc231315091)

Представляется целесообразным обратить внимание на изучение системы набора и отбора персонала в ООО «СПН Коммуникейшнз».

Немаловажным элементом кадрового планирования в ООО «СПН Коммуникейшнз» является набор персонала и используемые при этом методы. Набор ведут из внешних и внутренних источников.

В таблице 13 отражены используемые в ООО «СПН Коммуникейшнз» методы набора персонала.

Таблица 13 - Оценка используемых в ООО «СПН Коммуникейшнз» методов набора персонала в процессе кадрового планирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Составляющие показателей | % к итогу (из 100 случаев) |
| Внешний набор | 1. Публикация объявлений в газетах и журналах | 2 |
| 2. Обращение к агентствам по трудоустройству | 12 |
| 3. Направление заключивших контракты людей на специальные курсы при колледжах | 8 |
| Внутренний набор | 4. Рассылка информации об имеющихся вакансиях для продвижения своих работников | 78 |
|  | ИТОГО | 100 |

Как видно из данных таблицы 13 предприятие в основном использует методы внутреннего отбора – 78% от числа всех методов набора кадров. Что касается внешнего набора, то преимущественным методом является использование услуг кадровых агентств – 12%. Существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета, сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим.

Наиболее предпочтительным методом набора кадров в ООО «СПН Коммуникейшнз» является внутренний отбор (78 %). Продвижение по службе своих работников в ООО «СПН Коммуникейшнз» обходится дешевле в 2,5 раза.

Как видно из таблицы 13, в организации наиболее распространенным методом набора персонала при кадровом планировании является рассылка информации об имеющихся вакансиях для продвижения своих работников (78 %), а наименее распространенным методом является публикация объявлений в газетах и журналах (2 %).

В таблице 14 отражены методы сбора информации о кандидате, используемые при отборе в ООО «СПН Коммуникейшнз».

Таблица 14- Методы получения информации при отборе кандидатов в ООО «СПН Коммуникейшнз»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Методы | Оценка , доля в % в общем итоге |
| 1 | Испытания | 32 |
| 2 | Собеседование | 58 |
| 3 | Центры оценки | 10 |

Как видно из таблицы 14, наиболее распространенным методом получения информации при отборе кадров в организацию является собеседование, а наименее распространенным - использование центров оценки.

Далее хочется обратить внимание на преимущества кадровой политики ООО «СПН Коммуникейшнз».

Инструментами реализации кадровой политики в ООО «СПН Коммуникейшнз» служат:

* [кадровое планирование](http://www.grandars.ru/college/biznes/kadrovoe-planirovanie.html) (ведётся учёт имеющихся кадров, определение будущих потребностей в персонале, ведётся планирование мероприятий по различным направлениям работы с персоналом);
* руководство персоналом (все действия сотрудников контролируются вышестоящим руководством);
* мероприятия по его развитию, повышению квалификации (обучение на предприятии);
* вознаграждение и мотивация (существуют поквартальные премии по итогам работы).

Предприятие сталкивается с некоторыми трудностями с обеспеченностью трудовыми ресурсами, а именно с персоналом необходимой квалификации и необходимым образованием.

Так же в процессе анализа был выявлен высокий показатель текучести кадров в 2015г., который всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, правда в 2016г. этот показатель улучшился в связи с нестабильностью рынка труда в регионе.

Кроме того, в организации не определены четко направления совершенствования кадрового планирования по степени их важности.

В качестве основных недостатков системы кадрового обеспечения ООО «СПН Коммуникейшнз» нужно выделить следующие:

1.Прием на работу осуществляется по результатам собеседования и анкетного опроса, однако данных методов, на наш взгляд, не достаточно, чтобы достоверно оценить кандидата на должность.

2.Отсутствует рациональная методика деловой оценки персонала.

3.Отсутствие автоматизации процессов оценки персонала при приеме.

В целях изучения ошибок кадровой политики, препятствующих эффективной работе предприятия, были проанализированы причины увольнения работников предприятия и проведен опрос персонала на предмет его общей удовлетворенности выбранной профессиональной деятельностью, удовлетворённости условиями работы, а также определение частоты негативных состояний, испытываемых в процессе трудовой деятельности.

Общие причины текучести кадров в ООО «СПН Коммуникейшнз», обусловленные неудовлетворенностью условиями труда, тесно связаны с факторами текучести, под которыми понимаются:

* содержание и организация труда,
* система материального и морального стимулирования,
* взаимоотношения в коллективе,
* система профессионального роста,
* обеспеченность жильем, санитарно-гигиенические условия труда и т.д.

По кадровой статистике наибольший процент ухода происходит в первые три месяца работы сотрудника, т. к. никто не вводит его в должность, не адаптирует к новой работе, к новой культуре компании. Особенно заострить внимание на адаптации менеджеров среднего звена и редких специалистов высокой квалификации; а особенно, на неудовлетворенность работников условиями труда и системой материального вознаграждения; отсутствием карьерного роста.

Одной из приоритетных задач в работе с персоналом является обучение и повышение квалификации работников. Высококвалифицированный персонал является важнейшим активом, который обеспечивает конкурентные преимущества и позволяет компании динамично и эффективно развиваться.

[3 ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В КОМПАНИИ ООО «СПН КОММУНИКЕЙШНЗ»](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_Toc231315092)

3.1 [Характеристика мероприятий нацеленных на совершенствования отбора и набора персонала ООО «СПН Коммуникейшнз»](http://lib.rosdiplom.ru/library/prosmotr.aspx?id=496241#_Toc231315094)

Эффективное управление трудовыми ресурсами способствует созданию персонала, обладающего наилучшими характеристиками и высокой мотивацией для достижения целей, поставленных перед фирмой. Это должно привести к росту производительности труда, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов предприятия.

Необходимо наладить управление персоналом таким образом, чтобы рациональная эффективная работа с ресурсами кадрового состава представлена следующими моментами:

- разработка программы совершенствования кадровой политики;

- развитие кадрового потенциала и повышение квалификации работников.

Важную роль в управлении трудовыми ресурсами на ООО «СПН Коммуникейшнз» должны играть набор, отбор, подготовка и обучение персонала.

Целью набора является создание нужного количества соискателей на вакантные места, из которых специалисты производят отбор подходящих для него кандидатов. Нужное количество для отбора персонала должно определяться на основе анализа экономических показателей эффективности использования трудовых ресурсов и статистических данных отдела кадров ООО «СПН Коммуникейшнз». При этом должны учитываться следующие факторы, а именно, пенсионный возраст, показатель текучести, окончание срока трудового договора, и прогнозное предполагаемое развитие организации «в ширину».

Набор производится из вне и из сотрудников предприятия. Преимущество по результатам анализа отводится внутренней среде фирмы. Движение по карьерной лестнице своих работников повышает заинтересованность в эффективном труде, улучшает моральный климат и усиливает их привязанность к предприятию. В связи с этим необходимо ввести практику уведомления всех работников об освободившихся рабочих местах, что даст им возможность подать заявление раньше рассмотрения заявлений кандидатов из внешней среды.

Во время отбора преимущество остается за работником, имеющим более высокий уровень квалификации, к тому же соответствующее образование, навыки, знания и личностные характеристики. В процессе отбора необходимо применять разные способы сбора информации, необходимой для окончательного выбора: испытание, анкета, собеседование и оценка результатов.

В ходе отбора в ООО «СПН Коммуникейшнз» обычно используют только метод собеседования, что позволяет выявить мотивации кандидата, его личностные устремлений и человеческие особенности, но не дает полного представления о его профессиональных качествах. Поэтому, считаю целесообразным введение испытательного срока в течение месяца для всех принятых или переведенных на другую должность работников. За данный период руководство организации сможет составить компетентное мнение о соответствии кандидата занимаемой должности.

С другой стороны, необходимо регулярно проводить программы обучения и подготовки работников, что в рассматриваемой организации отсутствует. Подготовительный этап включает овладение работниками навыками для повышения производительности труда. Также возможно повышение квалификации и переподготовка персонала, что позволит работникам быть более универсальными, а это является актуальным для ООО «СПН Коммуникейшнз».

Учебные семинары и тренинги повышают командную сплоченность и лояльность сотрудников к организации. Нередко ведущих специалистов можно удержать на предприятии только перспективой получения дополнительных знаний и навыков. Ведь от этого зависит перспектива их продвижения по карьерной лестнице. Построение эффективной системы обучения позволит снизить уровень текучести кадров в организации. Этот фактор может повысить конкурентоспособность предприятия, ведь чем лучше работает персонал, тем больше прибыли он приносит.

Необходимо выявить потребности ООО «СПН Коммуникейшнз», которые вытекают из ее стратегии, целей и задач. Ориентируясь на эти потребности, можно разработать программу обучения персонала на длительную перспективу:

1. Скорректировать должностные инструкции, описав в них задачи, возложенные на сотрудников фирмы в соответствии с целями организации.

2. Оценить кадровые ресурсы и понять, насколько полно существующий персонал соответствует новым требованиям. Для этого необходимо провести аттестацию персонала. Она поможет руководителям организации сформировать объективный взгляд на достижения и возможности каждого сотрудника.

3. Разработка плана организации повышения квалификации и переподготовки персонала.

4. Кадровые перестановки.

Желательно организовать обучение в организации как минимум по трем направлениям:

- для адаптации новых сотрудников;

- для повышения эффективности работы подразделений (например, изменения в бухгалтерском учете или в управлении персоналом);

- для повышения эффективности отдельных сотрудников (например, приобретение специальных знаний и освоение управленческих навыков).

Опыт служб управления персоналом доказывает эффективность обучения непосредственно в рабочее время. Это можно объяснить нежеланием человека тратить свой досуг на дела, связанные с работой. Несмотря на то, что во время учебы работник не будет выполнять свои должностные обязательства, в будущем все затраты на обучение окупятся более квалифицированным трудом. Вложения в знания и навыки сотрудников – это прямые инвестиции в бизнес.

Основными задачами отдела кадров в ООО «СПН Коммуникейшнз» должны быть:

- создание климата для свободной работы сотрудников с учетом их личностных характеристик, навыков и опыта;

- создание материальных и нематериальных стимулов;

- организация общественного питания, медицинского обслуживания, развитие поддержания здоровья, социальная защита всех слоев персонала.

Для организации этой работы в ООО «СПН Коммуникейшнз» целесообразно ввести должность заместителя генерального директора по персоналу. В его обязанности должны входить планирование продвижения по службе и прочих мероприятий для развития профессиональных навыков сотрудников.

На предприятии должна совершенствоваться кадровая политика, с буфером для выбора, которая состоит из основных этапов, таких как подготовка работников на выдвижение, повышение квалификации и обучение сопутствующим навыкам для реализации взаимозаменяемости сотрудников. Кадровая работа на фирме должна также строиться на принципах обновления кадрового состава в сторону более молодых специалистов, в том числе руководства предприятия.

Мотивация персонала является одним из наиболее важных способов управления им. В ООО «СПН Коммуникейшнз» существует система материальных поощрений работников, но она недостаточно отлажена и наглядна. Как правило, персонал получает ту зарплату, которая установлена трудовым договором, и имеет небольшие возможности ее повышения, и соответственно отсутствует стимул к более эффективной работе. А моральные поощрения в организации вообще слабо практикуются.

В процессе проведения совещаний руководству всегда надо выделять успехи и достижения участков и отдельных сотрудников, при высоких итогах работы благодарить в присутствии всего трудового коллектива. Положение о премировании коллектива должна включать в себя различные виды поощрений.

Необходимо построить систему моральных стимулов для работы персонала, демонстрируя возможности карьерного роста и награждая самых выделившихся работников преференциями. Выделять и награждать работников публичным способом в пример остальным, формирование целевых центров ответственности, направленных на достижение целей организации и решения частных задач производственного характера.

Приоритет, конечно, должен отдаваться сотрудникам до 30 лет, для того чтобы «вырастить» и обучить тонкостям деятельности предприятия, предоставляя возможность карьерного роста.

Помимо материальных методов существует перечень нематериальных факторов влияния на заинтересованность работников, которые находятся на вооружении у руководства организации. Для использования данных средств необходимо подготовить и обучить руководителей способам и методологии такого воздействия, ориентированной на совершенствование и расширение теоретических основ психологии управления в целом и управления непосредственно мотивацией работников.

Следует разработать на предприятии соответствующую систему вознаграждения за труд, которая не имеет установленного «пола» и «потолка» в денежном выражении, а зависит от производительности персонала. Установить систему оценки для понимания работниками возможных перспектив уровня выполнения работы, таки образом, подталкивая их к достижению поставленных целей. Вознаграждение за труд работников должна происходить в зависимости от личного вклада каждого в общее дело.

Необходимо, чтобы стратегия управления персоналом ООО «СПН Коммуникейшнз» отражала оптимальную взаимосвязь финансовых целей фирмы, ожиданий и потребностей сотрудников (высокая зарплата, микроклимат в коллективе и эргономические условия труда, возможности карьерного роста и т.п.).

На охрану труда и компенсационные выплаты предприятие ежегодно тратит более 150 тысяч рублей. В связи с малыми размерами организации, эти суммы для нее довольно значительные. Но все же, было бы неплохо направлять больше средств на различные социальные программы внутри предприятия, такие как: предоставление работникам санаторно-курортных путевок, оказание материальной помощи, выдача ссуд на строительство и приобретение жилья и др.

В ООО «СПН Коммуникейшнз» выплачиваются единовременные пособия:

- по достижению пенсионного возраста;

- оплата погребальных услуг;

- при рождении детей;

- при возникновении несчастного случая на производстве или смерти.

Этот список можно было бы дополнить следующими выплатами:

- при достижении возраста 50, 55, 60, 65 лет;

- пенсионерам, на санаторно-курортное лечение;

- некоторым категориям семей и др.

Мотивацией персонала к производительному труду увеличивается за счет создания благоприятного климата в коллективе, хороших условий труда, привлечения к участию в управлении предприятием. Показателем такой обстановки на предприятии является низкий уровень травматизма и заболеваний, практическое отсутствие производственных жалоб, минимальная текучесть кадров, что выражается в преференциям нематериального характера, предоставляемых предприятием. На малом предприятии добиться хороших отношений и сплоченности коллектива значительно легче, чем на крупном. Здесь все проблемы на виду, и грамотный руководитель сможет их быстро разрешить. Для ООО «СПН Коммуникейшнз» в этом вопросе считаю целесообразны повышение квалификации руководителей, обучение их основам антикризисного управления, в частности, управления конфликтами.

Результативность деятельности предприятия во многом зависит от управленческого состава фирмы. Незнание, отсутствие навыков и опыта у руководства всегда ведут к крайностям в управлении ресурсами предприятия. И как следствие – отсутствует научная основа управления трудовыми ресурсами на предприятии. При одном варианте директор контролирует все аспекты деятельности предприятия. При этом деятельность предприятия останавливается при его отсутствии. Второй вариант предполагает контроль только на конечном этапе согласования решений и при корректировке стратегии. Решением всех вопросов занимаются линейные руководители, наблюдается иерархичность решений, но такой подход чреват злоупотреблениями с их стороны. Следовательно, профессиональный уровень руководителей должен постоянно совершенствоваться, не отставая от веяний времени.

Персонал и заработная плата – понятия, органически связанные. Всегда разрабатывается прогноз бюджета по необходимости трудовых кадров и необходимому фонду заработной платы с учетом показателей деятельности, при этом «закладываются» резервы для возможности развития и роста производства. В прогнозе учитывают вопросы о материальном вознаграждении, но с учетом не превышения роста зарплаты над ростом производительности.

Рекомендуется к использованию мероприятия по совершенствованию использования трудового резерва и оптимальному распределению денежных средств:

- использование единой тарифной сетки унифицирует окладную систему в соответствии с квалификацией, сложностью операций и трудовым стажем по данной специальности;

- использование гибкой системы оплаты труда для возможности прямой зависимости зарплаты от результатов труда;

- внедрение контрактной системы оплаты труда (для руководящих работников);

- применение жесткого контроля и учета рабочего времени.

Анализ использования рабочего времени и анализ распределения ФОТ должен быть направлен на увеличение производительности труда на основе нормирования труда, преследующий цель полного использования рабочего времени и росту всех количественных и качественных показателей работы.

Таким образом, можно сделать вывод, что работа по использованию персонала организации заслуживает положительной оценки, особенно в период мирового кризиса. Коллектив организации неплохо трудится, несмотря на трудности. Предприятие имеет резервы для роста. Но все же, руководителям необходимо иметь особую научно обоснованную основу для управления кадрами, основываясь на мировом и отечественным опыте работы с персоналом.

3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

Эффективность предложенных рекомендаций означает их результативность. Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Следовательно, обращаясь к проблеме эффективности управления персоналом на ООО «СПН Коммуникейшнз», необходимо прежде всего выяснить, что представляют собой затраты и что следует понимать под экономическим эффектом.

Эффективность совершенствования системы управления персоналом на ООО «СПН Коммуникейшнз» может быть оценена на основании таких субъективных критериев, как:

1) степень сотрудничества различных подразделений ООО «СПН Коммуникейшнз»с отделом кадров;

2) мнение линейных руководителей ООО «СПН Коммуникейшнз» об эффективности работы отдела кадров;

3) готовность отдела кадров к сотрудничеству со всеми работниками ООО «СПН Коммуникейшнз» при решении кадровых проблем;

4) доверительность взаимоотношений с работниками;

5) быстрота, качество и эффективность выполнения запросов, адресуемых кадровой службе ООО «СПН Коммуникейшнз», и услуг, оказываемых данной службой другим подразделениям;

6) оценка качества информации и советов, выдаваемых службой высшему руководству ООО «СПН Коммуникейшнз».

При расчетах показателей экономической эффективности предложенных мероприятий учитываются:

1) производственные результаты;

2) доходы ООО «СПН Коммуникейшнз» за вычетом затрат;

3) социальные результаты в части, относящейся к работникам ООО «СПН Коммуникейшнз» и членам их семей.

Развитие трудового потенциала коллектива ООО «СПН Коммуникейшнз» (как, впрочем, и отдельного работника), как следствие принятых управленческих решений, служит предпосылкой получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Так, эффект может найти свое выражение на ООО «СПН Коммуникейшнз» в виде:

- увеличения количества оказываемых услуг вследствие роста производительности труда, повышения ее качества, сортности (здесь мы имеем дело с прямыми количественными составляющими эффекта);

- удовлетворенности трудом, особенно если работа с кадрами строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях (здесь эффект также может проявиться в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива);

- относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на ООО «СПН Коммуникейшнз» включает следующие данные: исходные данные для расчета экономической эффективности, расчет единовременных затрат, расчет текущих затрат. Рассчитаем экономический эффект от введения обучения работников, повышения их профессиональных навыков. Единовременные затраты (З) при этом будут довольно значительными. Они складываются из:

З= З1+ З2+ З3, (13)

где З1 - капитальные вложения, связанные с внедрением мероприятий по обучению (оплата обучения);

З2 - сопутствующие вложения, вызванные осуществлением мероприятий по обучению (оплата работника, замещающего проходящего обучение или убытки, связанные с отсутствием работника);

З3 - сопутствующие вложения при использовании навыков, полученных работником после осуществления мероприятий по обучению (повышение зарплаты работнику в соответствии с его квалификацией, приобретение более современных средств труда, оргтехники, компьютерных программ и т.п.)

З3 можно рассматривать и как текущие затраты, поскольку они продолжаются после прекращения обучения (прибавка к зарплате).

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат хозяйственной деятельности предприятия ООО «СПН Коммуникейшнз». После прохождения обучения работник должен качественнее и быстрее выполнять свою работу, что не может не отразиться на выручке организации. Поскольку предприятие ООО «СПН Коммуникейшнз» оказывает как услуги – маркетинговые исследования, услуги по созданию макета и т.д. так и занимается изготовлением продукции – баннеры, вывески, визитка, рекламная продукция, визитки и т.д., то можем рассчитать выработку и эффективность от мероприятия по обучению персонала. Расчет предполагаемой эффективности представлен в таблице 15.

Таблица 15 - Экономический эффект от обучения персонала, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
| Выручка от продаж товаров, продукции, работ, услуг | 10750 | 11180 | 11180 | 11180 | 11180 |
| Прирост выручки от продаж товаров, продукции, работ, услуг | - | 430 | 430 | 430 | 430 |
| Среднегодовая выработка одного работни-  ка | 215 | 223,6 | 223,6 | 223,6 | 223,6 |
| З, в том числе:  З1,  З2,  З3 | 250  200  50  - | 290  -  -  290 | 240  -  -  240 | 240  -  -  240 | 240  -  -  240 |
| Суммарный экономический эффект | -250 | -110 | +30 | +170 | +360 |

Предлагаем на обучению направить одновременно 10 сотрудников организации в течение декабря 2017 г. (чтобы изменения не отразились на исходных показателях за 2017 г.), при этом среднесписочная численность работников в каждом прогнозном году будет составлять 50 чел., по показателя 2015г. (выбран как базовый). Среднегодовая производительность одного работника до прохождения обучения была равна 215 тыс.руб. Допустим, что прохождение обучения дает прирост среднегодовой производительности на 20%. На обучение каждого сотрудника было потрачено 20 тыс.руб., на его замещение во время отсутствия 5 тыс.руб., далее было закуплено новое оборудование, программное обеспечение и т.п. на 50 тыс.руб. Также каждый прошедший обучение сотрудник получил постоянную прибавку к зарплате в размере 2 тыс. руб. в месяц, учитывая, что не изменились его должностные обязанности.

Из таблицы 15 можно сделать вывод, что затраты на обучение при соответствующих исходных данных полностью окупятся на второй год работы, а дальше организации будет иметь чистую выгоду. Если же проводить постепенное обучение всех сотрудников, то эффективность работы организации заметно повысится.

Далее рассчитаем эффект от рекомендаций в области набора и отбора кадров в организации. Было предложено введение испытательного срока в течение одного месяца для взаимного ознакомления организации с новым сотрудником. Кроме того, предлагалось вести набор на открывающиеся вакансии из внутренних источников, продвигать своих сотрудников по карьерной лестнице. При этом должна существенно снизиться текучесть кадров в организации.

Произведем расчет экономии производственных средств Эт за счет уменьшения текучести кадров по следующей формуле:

Эт=У(1-), (14)

где КТ1 и КТ2 – фактический и ожидаемый коэффициент текучести;

У - среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью кадров (руб.)

Так, как величина среднегодового ущерба неизвестна, то сначала рассчитаем ее по следующей формуле:

У = СвП, (15)

где Св – среднегодовая выработка одного рабочего (руб.);

П – коэффициент потерь предприятия;

Ч – численность уволенных работников по собственному желанию.

Возьмем среднегодовую производительность равной 215 тыс.руб. Число уволенных по собственному желанию за последние 3 года составило 38 человек, т.е. в среднем выбывало 13 человек в год. Коэффициент потерь предприятия отражает снижение производительности труда в течение двух недель у работников, решивших уволиться, низкую производительность труда у вновь принятых на работу, затраты, связанные с обучением и др. Примем его равным 0,20, т.е. сотрудник работает хуже на 20%. Тогда получим следующую величину среднегодового ущерба:

У = 2150000,20 = 559 000руб. (16)

Рассчитаем экономию средств организации, за счет уменьшения текучести кадров, учитывая, что фактический коэффициент текучести на конец 2016г. составил 0,325, а ожидаемый коэффициент текучести примем равным 0,020.

Эт = 559 000(1-) = 525 460 руб. (17)

Произведем расчет социально – экономического эффекта Э от внедрения мероприятий по улучшению отбора и набора кадров:

Э = Эт-ЗE (18)

где Эт – экономия средств за счет уменьшения текучести кадров, руб.;

З – затраты на внедрение мероприятий по улучшению отбора и набора кадров, руб.;

Е – нормативный коэффициент экономической эффективности капиталовложений на охрану труда (равен 0,08).

В затраты входит зарплата нового сотрудника во время испытательного срока, поэтому З = 9000 руб. Больше никаких затрат предложенные мероприятия не несут.

Э = 525 460 - 90000,08= 524 740 руб. (19)

Следовательно, эффективность внедрения мероприятий по улучшению отбора и набора кадров в организации равна 524 740 руб.

Рассчитаем эффект от введения в организации материального стимулирования, а именно гибкой системы оплаты труда, которая зависит от выполненного объема работ. Материальное стимулирование является одним из методов повышения мотивации персонала.

Для оценки нововведения нужно рассчитать какую выгоду получит ООО «СПН Коммуникейшнз», и сколько составят затраты на данное мероприятие: чтобы процесс труда состоялся, предприятие должно пойти на издержки.

Расчет эффективности предложенного мероприятия представлен в таблице 16.

Таблица 16 - Экономический эффект от материального стимулирования (руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 5%  прирост Св | 10%  прирост Св | 15%  прирост Св | 20%  прирост Св |
| Прирост Св | 10750 | 21500 | 32250 | 43000 |
| Премия | 2500 | 5000 | 7500 | 10000 |
| Выгода организации | 8250 | 16500 | 24750 | 33000 |

Пусть исходная среднегодовая выработка одного работника Св составляет 215000 руб. Предположим, что за увеличение Св на 1% работник получит премию в размере 500 руб.

Из таблицы 16 видно, что, несмотря на рост премии, выгода организации довольно значительно увеличивается. Если учесть, что средняя зарплата сотрудников составляет 10 тыс.руб., премия в размере месячной зарплаты за 20% прироста среднегодовой выработки может служить хорошей мотивацией для работников ООО «СПН Коммуникейшнз».

Одним из предложенных мероприятий для повышения лояльности коллектива было введение общественного питания. Многие компании имеют субсидированные столовые и рестораны для своего персонала. Это может быть невозможно для малого бизнеса в финансовом отношении, но можно рассмотреть возможность установки автоматов для продажи горячих напитков и легкой закуски по приемлемым ценам и оборудовать место для приема пищи, создать возможность ее разогрева обеда, принесенного из дома. В ООО «СПН Коммуникейшнз» большинство сотрудников уезжают на обед домой, и это создает определенные неудобства в работе. Во-первых, обед занимает немного больше времени, чем, если бы он проходил «без отрыва от производства». Во-вторых, когда вокруг человека меняется обстановка, а прибывая дома, он временно может погрузиться еще и в домашние дела, то ему после обеда труднее вернуться в рабочее настроение, некоторое время его производительность находится на довольно низком уровне.

Следовательно, если внедрить в организации предложенные мероприятия по организации питания для сотрудников в офисе, то можно ожидать увеличение производительности труда.

Проведем расчет предполагаемого экономического эффекта от предложенных рекомендаций. При этом необходимо учитывать затраченные организацией средства на покупку или аренду автоматов с едой, их содержание, а также оборудование обеденной зоны.

Расчет предполагаемой эффективности представлен в таблице 17.

Таблица 17 - Экономический эффект от организации питания, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2017 г. | 2018 г. | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
| Прирост выручки | - | 322,5 | 322,5 | 322,5 | 322,5 |
| З,  в том числе:  З1,  З2,  З3 | 150  150  -  - | 240  -  -  240 | 240  -  -  240 | 240  -  -  240 | 240  -  -  240 |
| Суммарный экономический эффект | -150 | -67,5 | +15 | +97,5 | +180 |

Предположим, что производительность труда у сотрудников в результате внедренных мероприятий увеличится в среднем хотя бы на 3%. Соответственно выручка при этом также возрастет на 3% и составит 11072,5 тыс.руб.

Прирост выручки за каждый год составит 322,5 тыс.руб.

Понесенные организацией издержки будут складываться из единовременных и текущих издержек. Допустим, автоматы с едой взяли в аренду.

Стоимость аренды и обслуживания 240 тыс.руб. в год составляет текущие издержки.

За установку автоматов организация заплатила 50 тыс.руб., что уже относится к единовременным затратам.

В единовременные издержки кроме того вошло оборудование обеденной зоны, при условии, что помещение под нее имелось в наличии: холодильник - 15 тыс.руб., микроволновая печь – 5 тыс.руб., кухонная сантехника 50 тыс.руб., кухонная мебель - 30 тыс.руб.

В итоге единовременные затраты составили 150 тыс.руб.

Из таблицы 17 следует, что все единовременные затраты окупятся уже через год по данному мероприятию, а выгода, получаемая организацией, будет превосходить текущие затраты, следовательно, будет идти чистая прибыль.

Прогнозируемы результаты с учетом предложенных мероприятий представим в виде таблицы 18 с допущением постоянных затрат на том же уровне.

Таблица 18 – Прогнозные данные финансовых результатов ООО «СПН Коммуникейшнз» 2016-2018гг., руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2016 г. | 2017 г. | 2018 г. | Изменения | | Изменения | |
| 2017/2016гг. | | 2018/2017гг. | |
| Выручка | 10725700 | 10736450 | 10747630 | 10750 | 100 | 11180 | 100,10 |
| Себестоимость | 7034500 | 7086057 | 6985960 | 51557 | 101 | -100098 | 98,59 |
| Валовая прибыль | 3691200 | 3650393 | 3761671 | -40807 | 99 | 111278 | 103,05 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 3604900 | 3613889 | 3735339 | 8989,07 | 100 | 121450 | 103,36 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 3456500 | 3469334 | 3724133 | 12833,5 | 100 | 254799 | 107,34 |
| Чистая прибыль (убыток) без учета эффекта мероприятий | 2281200 | 2602000 | 2834065 | 320800 | 114 | 232065 | 108,92 |
| обучение сотрудников |  | -250 | -110 |  |  |  |  |
| уменьшение текучести |  | 524740 | 524740 |  |  |  |  |
| внедрение гибкой системы оплаты труда |  | 8250 | 16500 |  |  |  |  |
| доставка питания |  | -150 | -67,5 |  |  |  |  |
| Итого чистая прибыль | 2281200 | 3134590 | 3375127 | 853390 | 137 | 240537 | 107,67 |

Согласно данным таблицы, с учетом доли себестоимости и прочих расходов и доходов на уровне базового периода, наблюдается улучшение финансового положения предприятия. Выручка предприятия увеличивается незначительно, на 0,1 – поскольку во внимание были взяты только результаты проведения мероприятий по теме исследования (исходя из базового уровня показателя). Себестоимость уменьшилась в результате незначительной оптимизации затрат к 2018г. на 1,5%. Чистая прибыль значительно увеличится: в 2017г. прогнозируем увеличение на 37%, а к 2018г. еще на 7,7%.

Таким образом, предлагаем следующие меры по совершенствованию кадровой политики на ООО «СПН Коммуникейшнз»:

- совершенствование набора кадров из сотрудников предприятия;

- введение дополнительных испытаний при отборе кадров.;

- организация обучения сотрудников как минимум по трем направлениям: для адаптации новых сотрудников; для повышения эффективности работы подразделений (например, изменения в бухгалтерском учете или в управлении персоналом); для повышения эффективности отдельных сотрудников (например, приобретение специальных знаний и освоение управленческих навыков);

- мотивация персонала является одним из наиболее важных способов управления им. Система поощрения работников предприятия должна включать в себя моральное и материальное вознаграждение;

- внедрить нематериальные методы воздействия на персонал (организация общественного питания, медицинского обслуживания, развитие физкультуры и спорта, социальная защита отдельных категорий работающих);

- следует разработать на предприятии соответствующую систему оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы каждого работника;

- введение строго контроля над учетом рабочего времени.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное управление трудовыми ресурсами выдвинулось в число практических задач, факторов экономического успеха. Оно призвано обеспечить благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественное признание своих достижений. Это содержательно изменяет «управление персоналом»: от простого оперативного решения возникающих проблем оно переходит к определению будущих потребностей людей и развитию их трудового потенциала. Своевременное комплектование кадрами всех ключевых подразделений предприятия становится невозможным без четкого планирования, разработки и реализации кадровой политики.

Планирование в кадровой работе является составной частью управления предприятием в целом, предполагает отслеживание изменений в профессионально-квалификационной структуре кадров и призвано выявлять тенденции в развитии рабочей силы, своевременно определять качественные и количественные требования к ней. Все это существенно повышает эффективность использования кадрового потенциала.

В настоящее время трудовым ресурсам организации свойственен высокий динамизм развития. Он проявляется не только в ускорении процесса обновления профессиональных знаний, умений и навыков, но и в неуклонном повышении роли профессионально важных и деловых качеств работников. На практике образование, квалификация и уровень развития профессионально важных качеств персонала не всегда соответствуют объективно необходимому уровню в конкретных условиях работы. Поэтому для сбалансированного формирования кадрового потенциала необходимо создавать действенную систему управления трудовыми ресурсами, которая отвечала бы современному содержанию организации и мотивации труда.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические вопросы, касающиеся одного из важнейших направлений менеджмента организации - управления трудовыми ресурсами, анализ их использования, оценка существующей в организации системы управления персоналом, а также указаны пути совершенствования этой системы. Освещены теоретические аспекты управления трудовыми ресурсами организации в современных условиях, а именно направления и уровни управления, технология управления трудовыми ресурсами, основы современной концепции персонал - менеджмента, закономерности, принципы и методы управления персоналом и особенности управления трудовыми ресурсами в малом бизнесе. Дана общая характеристика, а также и проведен анализ финансового состояния рассматриваемой организации.

Критический обзор литературы позволил выполнить анализ использования трудовых ресурсов в ООО «СПН Коммуникейшнз», проследить их структуру и движение, обеспеченность организации трудовыми ресурсами, также он позволил провести анализ использования рабочего времени, анализ производительности труда и анализ фонда оплаты труда. Анализ оплаты труда показал, что за 2009 год, несмотря на кризис, средняя заработная плата отношению к 2008 году возросла на 10,4 %, что не могло не отразить на эмоциональном настрое сотрудников организации.

Работа по использованию трудовых ресурсов организации заслуживает положительной оценки, особенно в период мирового кризиса. Коллектив организации неплохо трудится, несмотря на трудности. Предприятие имеет резервы для роста. Но все же, руководителям необходимо иметь особый подход в вопросах управления трудовыми ресурсами, опираясь при этом на мировой и отечественный опыт работы с кадрами.

Проведя анализ предприятия ООО «СПН Коммуникейшнз» можно предложить следующие меры по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами в организации:

- совершенствование набора кадров. Предпочтение должно отдаваться внутреннему набору. Продвижение по службе своих работников повышает заинтересованность в эффективном труде, улучшает моральный климат и усиливает их привязанность к предприятию;

- введение дополнительных испытаний при отборе кадров. В ходе отбора в ООО «СПН Коммуникейшнз» обычно применяют только метод собеседования, что не дает полного представления о профессиональных качествах человека. Поэтому, считаю целесообразным введение испытательного срока в течение месяца для всех принятых или переведенных на другую должность работников;

- организация обучения сотрудников как минимум по трем направлениям:

1) для адаптации новых сотрудников;

2) для повышения эффективности работы подразделений (например, изменения в бухгалтерском учете или в управлении персоналом);

3) для повышения эффективности отдельных сотрудников (например, приобретение специальных знаний и освоение управленческих навыков);

- ввести должность заместителя генерального директора по персоналу. В его обязанности должны входить планирование карьеры и других форм развития и реализации способностей работников;

- направленность работы отдела кадров на социальные аспекты жизни коллектива (организация общественного питания, медицинского обслуживания, развитие физкультуры и спорта, социальная защита отдельных категорий работающих);

- мотивация персонала является одним из наиболее важных способов управления им. Система поощрения работников предприятия должна включать в себя моральное и материальное вознаграждение;

- следует разработать на предприятии соответствующую систему оплаты труда, которая не ограничена минимальными и максимальными размерами и зависит от результатов работы каждого работника;

- введение строго контроля над учетом рабочего времени. Важность правильной организации труда персонала объясняется тем, что на работе человек проводит треть своей сознательной жизни. По данным многочисленных исследований, потери рабочего времени персонала составляют до 25% общего фонда рабочего времени и прямо влияют на производительность труда в сфере управления.

Все эти мероприятия призваны улучшить существующую систему управления трудовыми ресурсами в ООО «СПН Коммуникейшнз».

Далее была проанализирована экономическая эффективность некоторых из предложенных мероприятий. По каждому из них был получен положительный экономический результат, предполагаемая выгода от предлагаемого мероприятия превосходила затраты, связанные с его подготовкой и проведением. Эффективность внедрения мероприятий по улучшению отбора и набора кадров в организации и устранению «текучки» персонала равна 524 740 руб.

Чистая прибыль значительно увеличится: в 2017г. прогнозируем увеличение на 37%, а к 2018г. еще на 7,7%.

На основании полученных данных был сделан вывод о целесообразности внедрения предложенных рекомендаций в систему кадровой политики ООО «СПН Коммуникейшнз».

Пути совершенствования управления кадровым потенциалом, представленные в данной выпускной квалификационной работе, будут предложены руководству организации для непосредственного применения на практике.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Атаев А.А. Управленческая деятельность: Практика и резервы организации. - М.: Экономика, 2016. - 251 с.
2. Белоусова Д.В. Кадровй аудит – методика проведения // Кадровик, 2017. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
3. Васильева В.Е. Ищем творческого работника // Кадровик, 2013. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
4. Виханский О.С, Наумев А.И. Человеческие ресурсы на предприятии: Учебник. - М.: Изд-во МГУ, 2016. -416 с.
5. Галусин И.А. Эффективная система обучения управления кадрами // Управление персоналом, 2012. - № 24. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
6. Гершина А.Н. Управление персоналом: Учебник. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. - 480 с.
7. Горновой С.Б. Специфика и особенности персонала // Управление персоналом, 2017. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации
8. Дегунов А. Г. Управление кадрами / Пер. с англ. - М.: Бином, 2017. - 432 с.
9. Добровольская О.Г. Центр оценки: противоречия, опыт и ошибки // Кадровик, 2017. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
10. Егоршин А.П. Управление кадрами: Учебник. - 4-е изд., испр. Н. Новгород: НИМБ, 2013. - 720 с.
11. Жалинский Е.Б. Корпоративная культура компании // Управление персоналом, 2014. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
12. Иванов Д.М., Лобачев А.А, Основы управления персоналом. - М.: Дело, 2016. - 304 с.
13. Измайлова О.В. Кадровая стратегия: основные принципы // Управление персоналом, 2012. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
14. Ищаков С. Труд в разных аспектах // Управление персоналом, 2015. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
15. Как преуспеть в бизнесе / Л.П. Дашков, Е.Б. Тютюткина. - М.: Маркетинг, 2016. - 136 с.
16. Козлов В.Д. Санитаивные формы организации и стимулирования труда. - Н. Новгород: Волго-Вятское кн. изд-во, 2015. - 254 с.
17. Комаров Е.И. Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом, 2017. - № 23. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
18. Кричевский Р.Т. Если Вы - руководитель: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Дело, 2016. - 384 с.
19. Линаков А.Ю. Выработка методики управления кадровым составом // Управление персоналом, 2013. - № 4. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
20. Лэнд П.Э. Менеджмент - искусство управлять (секрет и опыт). - М.: ИНФРА- М, 2016. - 344 с.
21. Майорова Е.В. Уникальные люди для обычных компаний / Управление персоналом, 2014. - № 2. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
22. Мамаева Н.А. Методы оценки мотивации // Кадровая служба и управление персоналом предприятия, 2016. - № 5. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
23. Махов О.В. Кадры: Учебник. - М.:ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭИУ, 2016. - 312 с.
24. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 2015. - 702 с.
25. Мэтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. Под ред. И.И. Елисеевой. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 231 с.
26. Нефедов Ю.В. Почему организации такие разные? В них разные правила делового движения // Управление персоналом, 2014. - № 13. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
27. Овечкина М.А. Диагностика методологии управления кадрами // Управление персоналом, 2012. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
28. Ожегов Л.Г., Журавкин П.В. Управление кадрами. - М.: Бином, 2017. - 878 с.
29. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Б.М. Генкина - М.: Высшая школа, 2016. - 240 с.
30. Панасенко А.А.. Коммуникации и кадры: Учебник. - М.: Экономика, 2016. - 112 с.
31. Параков К.И. Управление персоналом. - М: Дело, 2017. - 237 с.
32. Пашутин С. Слухи как инструмент манипуляционного воздействия на человека // Управление персоналом, 2017. - № 4. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
33. Плотников Н.И. Нечеловеческий облик феномена «человеческого фактора» // Управление персоналом, 2016. - № 19. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
34. Полянин К.А. Карьера и ее аспекты: Учебник. - М: Дело, 2015.- 328 с.
35. Полин А.Б. Формирование корпоративной культуры // Управление персоналом, 2014. - № 4. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
36. Руководство к действию / В.Н. Цыгичко. - М.: Ассиана, 2016. -268с.
37. Семина М.С. Социальная среда на фирме // Управление персоналом, 2014. - № 6. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
38. Семилечастнова А. JI. «Бодался теленок с дубом ...» Демотивация финанальной стадии переговоров с работодателями // Управление персоналом, 2014. - № 22. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
39. Семилетова JI. Существует ли оправдание дискриминации? // Управление персоналом, 2012. - № 6. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
40. Силин AM. Управление персоналом: Учебник по кадровому менеджменту. Тюмень: Вектор Бух, 2015. - 234 с.
41. Смолькина А.В. Материальная мотивация // Кадровик, 2015. - № 1. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.
42. Сосный В.А. Пряник и кнут // Управление персоналом, 2015- № 21. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации
43. Староложский А.К. Методика управления кадрами. - М.: Бизнес-школа Интел- Синтез, 2012. - 240 с.
44. Сурин Е.А., Организационные вопросы управления кадрами // Управление персоналом, 2015. - № -23. Источник: Консультант Плюс. Финансовые консультации.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Сравнительный анализ потребителей компании

| Потребитель | Род занятий | Условия сотрудничества | Средство побуждения к покупке |
| --- | --- | --- | --- |
| Сбербанк | Банковская сфера | Долгосрочный контракт(5 лет) | Скидка по контракту за комплексное приобретение услуг |
| Служба крови | Здравоохранение | Государственный контракт(3 года) | Предложение наиболее выгодных условий |
| Олимпийский комитет России | Спорт | Государственный контракт | Предложение наиболее выгодных условий |
| KFC | Общепит | Долгосрочный контракт(3 года) | Скидка по контракту за комплексное приобретение услуг |
| ТOYOTA | Производитель автомобилей | Годовой контракт | Возможность комплексного приобретения услуг |
| МТС | Сотовая связь | Годовой контракт | Скидка по контракту за комплексное приобретение услуг |
| Bridgestone | Производитель шин | Годовой контракт | Возможность комплексного приобретения услуг |
| Expo 2017 Astana | Выставка | Годовой контракт | Предложение наиболее выгодных условий |
| Музей Фаберже | Музей | Годовой контракт | Возможность комплексного приобретения услуг |
| The Rezidor hotel group | Отель | Долгосрочный контракт(3 года) | Скидка по контракту за комплексное приобретение услуг |
| Росбанк | Банковская сфера | Долгосрочный контракт(3 года) | Скидка по контракту за комплексное приобретение услуг |
| Electrolux | Бытовая техника | Долгосрочный контракт(3 года) | Скидка по контракту за комплексное приобретение услуг |
| Департамент информационных технологий города Москвы | Орган исполнительной власти | Долгосрочный контракт(3 года) | Скидка по контракту за комплексное приобретение услуг |
| Ривьера | Торгово-развлекательный центр | Годовой контракт | Предложение наиболее выгодных условий |
| AMD | Производитель процессоров | Годовой контракт | Возможность комплексного приобретения услуг |
| Министерство культуры РФ | Орган исполнительной власти | Долгосрочный контракт(3 года) | Скидка по контракту за комплексное приобретение услуг |
| Сатурн | Строймаркет | Годовой контракт | Предложение наиболее выгодных условий |
| ИЛИМ | Производитель целлюлозно-бумажной продукции | Годовой контракт | Предложение наиболее выгодных условий |
| Балтийская жемчужина | Застройщик | Годовой контракт | Предложение наиболее выгодных условий |
| BUNGE | Агропромышленная компания | Годовой контракт | Возможность комплексного приобретения услуг |
| Галерея Новосибирск | Торгово-развлекательный центр | Годовой контракт | Предложение наиболее выгодных условий |
| ВЭБ | Банковская сфера | Долгосрочный контракт(3 года) | Скидка по контракту за комплексное приобретение услуг |
| Ренессанс | Застройщик | Годовой контракт | Возможность комплексного приобретения услуг |
| Министерство финансов в РФ | Орган исполнительной власти | Долгосрочный контракт(3 года) | Скидка по контракту за комплексное приобретение услуг |
| Норильский никель | Производитель драгоценных и цветных металлов | Годовой контракт | Скидка по контракту за комплексное приобретение услуг |

Приложение Б

Данные финансовых результатов деятельности ООО «СПН Коммуникейшнз»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Выручка | 10696900 | 9901700 | 10725700 |
| Себестоимость | 6974400 | 7020300 | 7034500 |
| Валовая прибыль | 3722500 | 2881400 | 3691200 |
| Коммерческие расходы | 556200 | 59400 | 60500 |
| Управленческие расходы | 310200 | 19800 | 25800 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2856100 | 2802200 | 3604900 |
| Проценты к получению | 161000 | 465400 | 56200 |
| Проценты к уплате | 310200 | 418800 | 223100 |
| Доход от участия в других организациях | 481400 | 106400 | 255200 |
| Прочие доходы | 235300 | 109500 | 216700 |
| Прочие расходы | 1198600 | 529900 | 453400 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 2225000 | 2534800 | 3456500 |
| Отложенные налоговые активы | 215000 | - | - |
| Отложенные налоговые обязательства | 162000 | - | - |
| Текущий налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи | 720500 | 887200 | 1175300 |
| Чистая прибыль (убыток) | 1557500 | 1647600 | 2281200 |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |