

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по обеспечению организации трудовыми ресурсами (на примере ООО «Эдиент Ситинг»)»

Студент	<u>Д.С. Мальцева</u> (И.О. Фамилия)	_____ (личная подпись)
Руководитель	<u>Л.Л. Кифа</u> (И.О. Фамилия)	_____ (личная подпись)
Консультант	<u>М.В. Емелина</u> (И.О. Фамилия)	_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) _____ (личная подпись)

« ____ » _____ 20 ____ г.

Тольятти 2019

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Мальцева Дарья Сергеевна

Тема работы: «Разработка мероприятий по обеспечению организации трудовыми ресурсами (на примере ООО «Эдиент Ситинг»)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент Л.Л. Кифа
(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования – разработка мероприятий по обеспечению организации трудовыми ресурсами.

Объект исследования – ООО «Эдиент Ситинг». Основным видом деятельности данного предприятия является изготовление обивки автомобильных сидений.

Предмет исследования – механизмы и инструменты управления, реализуемые в системе функционирования предприятий.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе: эффективное обеспечение организации человеческими ресурсами включает в себя такие элементы как, планирование, отбор и найм персонала, обучение, развитие и оценку персонала. Все эти элементы играют одинаково важную роль в деятельности организации в эффективном обеспечении её трудовыми ресурсами.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 25 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 18, рисунков – 13.

Abstract

The topic of the given graduation work is "Development of measures to provide the organization with human resources".

The object of the graduation work is Adient Seating, Limited Liability Company.

The subject of the graduation work is the analysis of economic indicators of the enterprise, efficiency checking of the enterprise personnel deployment as well as measures to improve the staffing in the organization. The graduation work describes in detail the role of human resources in the organization and their effective use.

The aim of the research is to give some information about the effective provision of the organization with human resources.

The graduation work can be divided into several logically connected parts.

The first part of the graduation work gives full coverage to the basic principles of providing the organization with human resources, namely the essence of human resources and the factors of effective provision of the organization with them. The reader's attention is also drawn to the methodology of providing the organization with human resources.

The second part of the graduation work provides detailed information about the main characteristics of the enterprise and the analysis of its economic indicators for the period from 2016 to 2018. We start with the statement of the problem and then logically pass over to its possible solutions.

The third part of the graduation work provides detailed information on the proposed measures to improve the provision of the enterprise with human resources and sort out the problems pointed out in the second part of the work.

The results of the effectiveness analysis show that the proposed measures to improve the provision of the enterprise with human resources will certainly help the company solve its problems.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы обеспечения организации трудовыми ресурсами.....	7
1.1 Сущность трудовых ресурсов и факторы обеспечения ими организации..	7
1.2 Методы, инструменты и источники обеспечения организации трудовыми ресурсами	15
2 Анализ обеспечения трудовыми ресурсами ООО «Эдиент Ситинг»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	24
2.2 Анализ обеспечения организации трудовыми ресурсами	32
3 Разработка мероприятий по обеспечению ООО «Эдиент Ситинг» трудовыми ресурсами	40
3.1 Содержание мероприятий по обеспечению организации трудовыми ресурсами	40
3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий	49
Заключение	54
Список используемой литературы	56
Приложения	59

Введение

Вопросы обеспечения организации трудовыми ресурсами являются важными в современной экономике, так как от уровня эффективности обеспечения ими предприятия зависит экономическая результативность любого производства, отрасли, предприятия и сообщества. Эффективное обеспечение организации трудовыми ресурсами означает высокую конкурентоспособность продукции и услуг предприятия, а также получение максимальных результатов, какими, в конечном счете, являются общая прибыль, совокупный доход. В связи с ограниченностью экономических ресурсов, в том числе трудовых, в рыночных отношениях на первый план выдвигается задача их рационального использования, изыскания новых методов, инструментов и средств эффективного обеспечения организации трудовыми ресурсами.

Актуальность выбранной темы. Достаточная обеспеченность предприятия необходимым качественным и количественным составом трудовых ресурсов, а также их эффективное использование, позволит в нужном объеме и качественно выполнить все работы, что позволит, в свою очередь, принести прибыль компании и улучшить ряд иных экономических показателей. Это является особенно актуальным в современных реалиях, когда любое коммерческое предприятие, вне зависимости от его организационно-правовой формы, имеет своей целью максимальное извлечение прибыли с наименьшими затратами.

Исходя из актуальности данной темы, целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по обеспечению ООО «Эдиент Ситинг» трудовыми ресурсами.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть и проанализировать теоретические основы обеспечения организации трудовыми ресурсами;

2) провести анализ обеспечения ООО «Эдиент Ситинг» трудовыми ресурсами;

3) выявить проблемы по обеспечению организации трудовыми ресурсами и разработать мероприятие по их устранению в ООО «Эдиент Ситинг».

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Эдиент Ситинг». Основной вид деятельности данной компании заключается в пошиве обивки автомобильных сидений.

Предметом исследования является обеспечение организации трудовыми ресурсами.

Теоретической и методической основой бакалаврской работы являются труды отечественных и зарубежных ученых в области организации труда, а также законы и нормативные акты.

Информационной базой исследования послужили данные первичной статистической отчетности ООО «Эдиент Ситинг», учебники, научные журналы и статьи, справочные данные сети Интернет сайтов.

Теоретическая значимость исследования заключается в изучении и систематизации теоретического материала по теме бакалаврской работы.

Практическая значимость заключается в том, что основные мероприятия, разработанные в ходе анализа по обеспечению организации трудовыми ресурсами, могут быть использовано в деятельности ООО «Эдиент Ситинг».

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

1 Теоретические основы обеспечения организации трудовыми ресурсами

1.1 Сущность трудовых ресурсов и факторы обеспечения ими организации

Вся история управления трудовыми ресурсами начинается в глубине веков, когда Геродот писал о ста тысячах рабочих, собранных для возведения пирамиды Хеопса (2575-2465 года д.н.э.). Должно быть, реализация подобных работ требовала решения задач занятости, распределения рабочего времени, довольствия, оплаты труда и т.п., то есть таких направлений в области управления трудовыми ресурсами, которые и в настоящее время являются актуальными.

Всерьез задумываться о проблемах обеспечения организации рабочей силой и ее эффективном использовании начали в 18 веке, такие ученые как Адам Смит (1723-1790), Карл Маркс (1818-1883), Гаррингтон Эмерсон (1853-1931) и другие, на чьих разработках в дальнейшем основывались многие труды. Так, Карл Маркс в 1857 году писал о значимости рабочей силы, говоря, что она приносит прибавочную стоимость и прибыль на вложенный капитал [4]. В 1900 году появилось первое бюро по найму, которое организовал американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг в своей фирме.

Впервые определение понятию «трудовые ресурсы» было дано академиком С.Г. Струмилиным в 1922 году в его работе «Наши трудовые ресурсы и перспективы». Под данным понятием он понимал планово-учетную категорию, характеризующую часть населения, находящегося в трудоспособном возрасте [15].

На всех этапах развития общества и эволюции труда наряду с категорией «трудовые ресурсы» имели место быть категории «рабочая сила», «трудовой потенциал», «человеческий потенциал» и т.д. В России

необходимость пересмотра данных категорий была обусловлена переходом от командно-административной экономики к рыночным отношениям.

Потребность выведения различных категорий связана с выделением особой, активной, творческой и созидательной ролью человека в современной экономике, а также для максимального использования не только профессиональных, но и всех прочих личностных качеств любого работника. Так, Е.Б. Стародубцева в своем издании «Современный экономический словарь» дает следующее определение понятию трудовые ресурсы: «Трудовые ресурсы – это экономически активное, трудоспособное население, часть населения, обладающая физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности» [16, с. 438]. Состав трудовых ресурсов представлен на рисунке 1.1 [20].

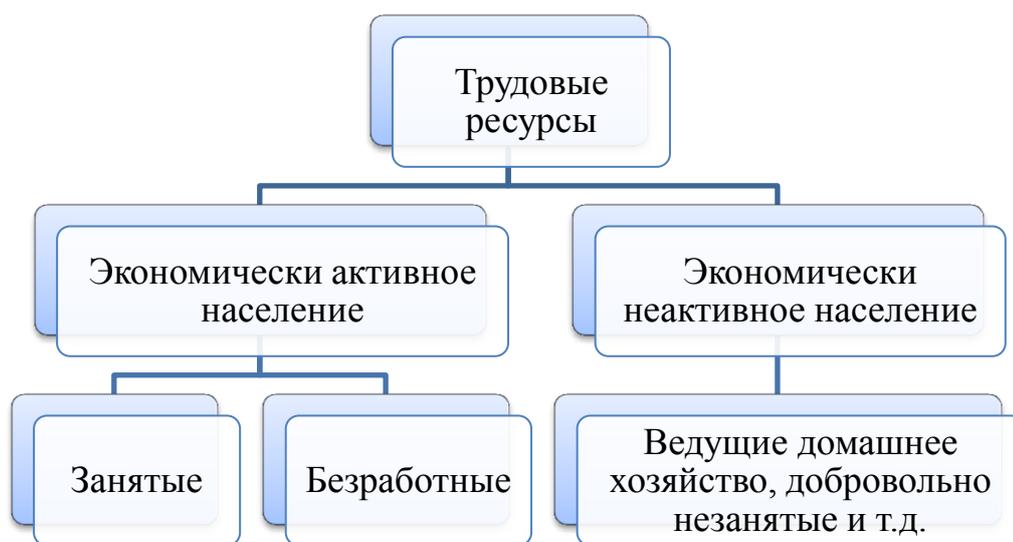


Рисунок 1.1 – Состав трудовых ресурсов

Согласно Постановлению Правительства РФ от 26 декабря 2018 года №1679 трудоспособным населением считаются лица в возрасте от 16 и до достижения возраста, дающего право на страховую пенсию по старости в соответствии с частью 1 статьи 8 Федерального закона «О страховых пенсиях», за исключением неработающих инвалидов этого возраста [12]. В связи с новой пенсионной реформой, выход на страховую пенсию по

старости для женщин составляет 60 лет, для мужчин – 65 лет. Увеличение пенсионного возраста приводит к росту рабочей силы. Согласно классификации Федеральной службы государственной статистики к рабочей силе или иначе экономически активному населению относится та часть населения страны, которая обеспечивает предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, то есть включает занятых и безработных. К экономически неактивному населению относится население, не входящее в состав рабочей силы (занятых и безработных). Например: учащиеся, студенты, слушатели курсов дневных учебных заведений, ведущие домашнее хозяйство, пенсионеры, инвалиды (I, II, III группы), отчаявшиеся найти работу и другие лица, у которых нет необходимости в работе, независимо от источника дохода, а также лица занятые уходом за детьми, больными родственниками и т.п.

Данная классификация образует рынок труда. В.А. Складневская в своем учебнике «Экономика труда» дает следующее определение понятию рынка труда: «Рынок труда является частью рыночной экономики, которая функционирует в ней наряду с другими рынками: сырья, материалов, товаров народного потребления, услуг, жилья, ценных бумаг и прочее. Он сложился как система общественных отношений, связанных с куплей-продажей рабочей силы и отражающих достигнутый на данный период баланс интересов между участвующими на рынке силами: предпринимателями, трудящимися и государством» [14, с. 40].

При обеспечении организации трудовыми ресурсами необходимо учитывать не только особенности формирования рынка труда, но и не забывать про тенденции развития современного мира.

Переход бизнеса в режим онлайн, глобализация, мобильность, высокая конкуренция и быстрые темпы развития бизнеса – требуют перехода компаний к сетевой цифровой экономике (digital economy).

Л.В. Лапидус в своем учебнике «Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией» дает следующее

определение термину цифровая экономика: «Цифровая экономика – это совокупность отношений, обмена и потребления, основанных на онлайн-технологиях и направленных на удовлетворение потребностей в жизненных благах, что, в свою очередь, предполагает и требует действенных инструментов государственного регулирования» [6, с. 11].

Наступающая Digital революция безусловно требует пересмотра правил ведения бизнеса. В конкуренцию вступают новые модели управления, обеспечивающие производительность, инновации, гибкость и адаптивность. Фундаментом для этого перехода является трансформация человеческих ресурсов [25].

В рамках современных тенденций на обеспечение организации трудовыми ресурсами влияют различные факторы, представленные на рисунке 1.2 [3].

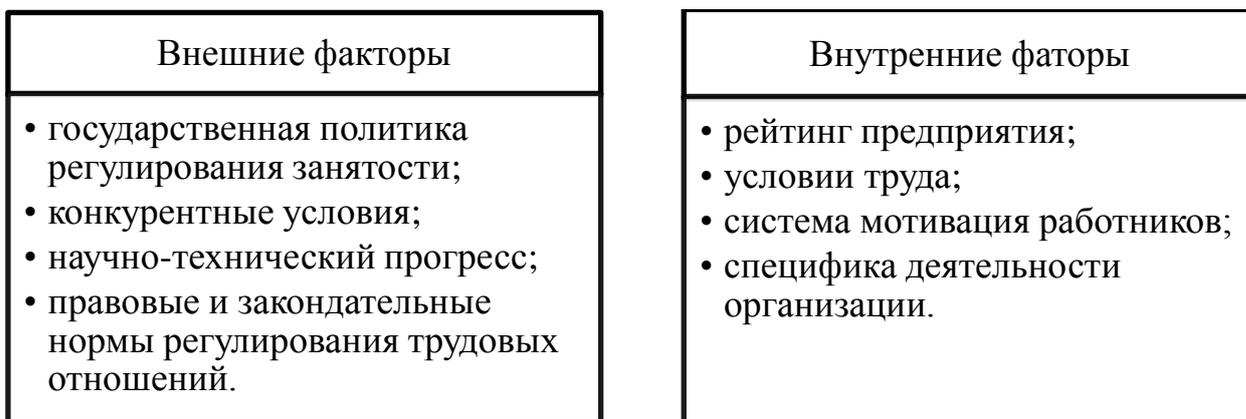


Рисунок 1.2 – Факторы, влияющие на обеспечение организации трудовыми ресурсами

Подробно рассмотрим каждый фактор, влияющий на обеспечение организации трудовыми ресурсами, из рисунка 1.2.

К внешним факторам относятся:

1) Государственная политика регулирования занятости. Занятость является не только экономическим отношением, но и важным объектом государственной политики. Государственная политика занятости – это

совокупность мер, проводимых государством, направленных на снижение уровня безработицы и нивелирования её негативных последствий. Главным документом в этой области является федеральный закон «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 №1032-1 [17]. В рамках данного закона предоставляется добровольное страхование на случай потери работы, содействие в трудоустройстве, осуществление профессиональной ориентации и обучения, оказание материальной и социальной помощи, а также неденежных форм поддержки безработным, оформление досрочного выхода на пенсию и т.д.

Согласно федеральному закону «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24.11.1995 №181-ФЗ выделяется квота для трудоустройства инвалидов, по которой работодатель освобождается от части налогов по уплате на данного сотрудника [19].

2) Конкурентные условия. В современной действительности при жесткой конкуренции каждая компания имеет определенные риски. Но вместе с тем, это толкает предприятия на разработку новых методов повышения конкурентоспособности. В изменчивом мире производимый продукт или предоставляемая услуга могут стать невостребованными. Тогда компания принимает решение о переходе на новые рынки, то есть кардинально меняет сферу своей деятельности, или вводит новый продукт, услугу. В этой связи остро встает вопрос об обеспечении организации трудовыми ресурсами. Здесь активно применяется метод по переманиванию высококвалифицированного персонала у конкурентов или заимствование их опыта ведения бизнеса, учет ошибок. Именно поэтому анализ деятельности конкурентов необходим в эффективном обеспечении организации трудовыми ресурсами [22].

3) Научно-технический прогресс. Мир не стоит на месте. Разрабатываются всё новые машины и механизмы, труд людей упрощается. Возникает потребность в пополнении или приобретении новых знаний и опыта сотрудниками для работы на усовершенствованном оборудовании.

Появляются новые профессии. Тогда на первый план выходит необходимость по эффективному обеспечению организации трудовыми ресурсами, которые в полной мере смогут удовлетворить новые требования к работе [26].

4) Правовые и законодательные нормы регулирования трудовых отношений. Они являются первостепенными в обеспечении организации трудовыми ресурсами, так как определяют основные права и обязанности, как работодателя, так и работников. Одни из основных документов в данной области отражены в таблице 1.1 [1].

Таблица 1.1 – Источники регулирования трудовых отношений

Наименование документа	Характеристика
Конституция Российской Федерации от 30 декабря 2008 г. № 6-ФКЗ, № 7-ФКЗ	Является основным законом государства, который устанавливает основополагающие нормы, регулирующие жизнь общества.
Гражданский кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ	Регулирует гражданско-правовые отношения (выполнение подрядных работ, научно-исследовательских, опытно-конструкторских и т.д.).
Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года №197-ФЗ	Устанавливает государственные гарантии трудовых прав и свобод граждан. Обеспечивает защиту прав и интересов работников и работодателей.
Федеральный закон «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» от 25 июля 2002 года №115 ФЗ	Определяет правовое положение иностранных граждан в Российской Федерации, а также их трудовую деятельность на данной территории.
Федеральный закон «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» от 12 января 1996 года №10-ФЗ	Регулирует отношение профсоюзов с субъектами трудовых отношений (работник, работодатель, государство и т.д.) и устанавливает их права и гарантии деятельности.
Федеральный закон «Об основах обязательного социального страхования» от 16 июля 1999 года №165-ФЗ	Обеспечивает страхование трудоустроенных граждан от вероятного изменения в отрицательную сторону финансового или социального статуса. Затраты работодателя в этой области восполняются государством.

Как видно из таблицы 1.1 правовые и законодательные нормы регулирования трудовых отношений учитывают необходимость создания определенных условий для работы, соответствующих безопасности жизни и

здоровью людей, с соблюдением гигиенических норм. Игнорирование данных документов может привести к нарушению законодательства и повлечь за собой штрафные санкции вплоть до уголовной ответственности.

К внутренним факторам относятся:

1) Рейтинг предприятия. Для эффективного обеспечения организации трудовыми ресурсами немаловажным становится привлекательный бренд компании. Одним из трендов цифровой экономики в настоящее время является HR-маркетинг, который включает в себя следующие инструменты [24]:

a. создание и продвижение привлекательного HR бренда работодателя (СМИ, блоги, мероприятия и т.д.);

b. привлечение и удержание талантливых сотрудников (система мотивации, развитая корпоративная культура и т.д.);

c. управление инновационными проектами и командами;

d. создание HR контент-стратегии: транслирование миссии компании: «наружу» (внешние коммуникации) и «вовнутрь» (внутренние коммуникации).

Сильный HR-бренд компании – это качественно сделанная работа по самопрезентации на рынке труда, которая в дальнейшем позволит обеспечить компанию квалифицированными сотрудниками.

2) Условия труда. При появлении необходимости в обеспечении организации трудовыми ресурсами первостепенным является выявление причин данной необходимости. К одним из таких могут относиться неблагоприятные условия труда, что может привести к высокой текучести кадров. В связи с этим, репутация организации может быть испорчена, так как имидж компании во многом связан с отзывами бывших сотрудников и кандидатов. Как следствие, затрудняется обеспечение компании квалифицированными кадрами. Поэтому необходимо уделять внимание внутренней коммуникации с сотрудниками, которая должна быть направлена

на улучшение условий труда, популяризацию идеи «работа в нашей команде – работа мечты».

3) Система мотивации персонала. В западных и восточных странах компании отказались от убеждения, что сотрудники готовы воплощать поставленные организацией цели и защищать её интересы как свои собственные. Люди, работающие в организации, в первую очередь преследуют свои личные выгоды: карьерный рост, улучшение материального положения и т.д. Именно поэтому на этапе отбора следует выявить мотивы соискателей для определения точек пересечения их интересов с интересами работодателя. Необходимо не просто привлечь в компанию таланты, а сотрудников, осознанно выбравших именно эту работу и разделяющих интересы компании.

4) Специфика деятельности организации. Деятельность организации всегда преследует какие-то цели. Часто цели, которые были поставлены в начале, бывают достигнуты, или меняется приоритетность поставленных задач, в зависимости от внешних и внутренних условий деятельности. Тогда встает необходимость пересмотра формулировки новых направлений деятельности с последующей корректировкой старых планов или разработки новых. От специфики деятельности организации зависит количество сотрудников и перечень должностей, которыми необходимо её обеспечить. Конкуренция бывает разных видов. Так, существует конкуренция в области труда. При корректировке или разработке планов деятельности организации всегда необходимо учитывать динамику спроса и предложений на рынке труда, сможет ли компания найти необходимого специалиста.

Процесс обеспечения организации трудовыми ресурсами начинается с определения потребности, которая выявляется при анализе документации предприятия: должностные инструкции (описание рабочих мест) сотрудников, нормативно-техническая документация (технологические процессы), штатное расписание, данные табельного учета, статистическая

отчетность «Отчеты по труду» и иные документы, в зависимости от цели и задач аналитики организации.

Потребность организации в трудовых ресурсах бывает качественная и количественная. Качественная потребность выражается уровнем квалификационных требований, предъявляемых к персоналу (профессией, специальностью и т. д.). Это необходимо для руководителей предприятия, чтобы четко понимать возможность выполнения или невыполнения организационных задач в определенные сроки, в соответствующем качестве. В свою очередь, количественная потребность выражается в обеспечении компании необходимым количеством сотрудников по определенным категориям.

Оценка обеспечения организации трудовыми ресурсами осуществляется путем сравнения фактического количества сотрудников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Таким образом, трудовые ресурсы являются важным элементом в деятельности организации, так как от них зависит объем и своевременность выполнения всех работ. В свою очередь, обеспечение организации трудовыми ресурсами является комплексным процессом по планированию, поиску, отбору, найму, оценке и установлению заранее предусмотренных отношений с рабочей силой как в самой компании для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, так и за ее пределами, для нового найма временных или постоянных работников.

1.2 Методы, инструменты и источники обеспечения организации трудовыми ресурсами

Любое предприятие при поиске кандидатов использует различные методы. Их можно разделить на две основные группы: активные и пассивные.

Активные методы поиска персонала используются при необходимости найти высококвалифицированного специалиста, когда на рынке труда спрос на работника по той или иной специальности превышает предложение. В данном случае предприятие «не выжидает», когда потенциальный сотрудник придет сам, а производит самостоятельный поиск и приглашает на собеседование. Здесь также применяются методы по вербовке персонала, использованию услуг консультантов, сотрудничеству с ВУЗами или заключению лизинговых соглашений с другими работодателями на конкретных условиях предоставления трудовых ресурсов.

Пассивные методы поиска персонала используются, как правило, в случаях превышения предложения по определенной специальности над спросом на рынке труда. При данном методе потенциальные сотрудники сами приходят на собеседования по объявлениям в СМИ, рекомендациям знакомых и направлениям от биржи труда. Предполагается использовать его для поиска персонала, необходимого в большом количестве и занятого в должностях, не требующих большого опыта.

Немаловажными в эффективном обеспечении организации трудовыми ресурсами являются инструменты по привлечению потенциальных сотрудников. К таким инструментам может относиться [23]:

- Сторителлинг (storytelling). Размещение историй об успехе сотрудников, о возникновении компании и её устоях или описание бренд-легенды.

- Публикация видео-роликов о компании. Популярным также является медиопродвижение или видеотрансляции, в которых подробно рассказывается о работе в компании.

- Создание амбассадора бренда. Таким, как правило, является человек, который «горит» работой в компании и ведет об этом блог. В некоторых организациях этому посвящена отдельная должность employee happiness ambassador – сотрудник, который продвигает идею «как круто работать в нашей команде».

– Брендирование вакансий. Оформление вакансий в корпоративном стиле компании для её выделения и привлечения внимания кандидатов.

– Организация дней открытых дверей. Они позволяют всем желающим ознакомиться с деятельностью компании и задать руководству интересующие вопросы.

Положительные отзывы бывших сотрудников о компании также являются инструментом по привлечению новых специалистов, поэтому необходимо уделять внимание внутренней коммуникации персонала. Для этого первостепенным является создание комфортных условий труда, интересных задач, обучения и мотивации.

В настоящее время в виду цифровой экономики, когда каждый имеет выход в интернет, у бизнеса появляется возможность заявить о себе. В этой связи одним из способов рассказать о себе и привлечь тем самым кандидатов является наличие веб-сайта компании. Считается, что если организация не имеет веб-сайта, то она не существует. Личный интернет ресурс компании позволяет [11]:

a. рассказать о преимуществах фирмы, ее планах, подходу к делу и о карьерных возможностях;

b. опубликовать информацию об открытых вакансиях и создать готовую форму для отклика кандидатов на желаемую должность прямо с сайта;

c. обеспечить самопроявляющихся кандидатов связью с организацией, то есть предоставить актуальные контактные данные: телефоны, почту, адреса, а также дать возможность оставить отзыв на самом сайте или заполнить заявку о желании работать в компании;

d. афишировать новости компании и предстоящие мероприятия.

В комплексный процесс по обеспечению организации трудовыми ресурсами входит поиск персонала. Источники привлечения персонала в организацию представлены на рисунке 1.3 [5].

<p>Внутренние</p> <ul style="list-style-type: none"> • внутренний конкурс; • совмещение профессий; • ротация.
<p>Внешние</p> <ul style="list-style-type: none"> • средства массовой информации; • центры занятости; • агентства по найму; • сотрудничество с учебными заведениями; • участие в ярмарке вакансий.

Рисунок 1.3 – Источники привлечения персонала

Подробно рассмотрим каждый источник привлечения персонала, представленный на рисунке 1.3. Так, к внутренним источникам привлечения персонала относятся:

1) Внутренний конкурс. Во все подразделения компании среди внутренних сотрудников распространяется информация об открывшихся вакансиях, а также просит сотрудников порекомендовать на работу своих друзей или знакомых. Основной целью данного источника покрытия потребности в кадрах является перераспределение персонала во избежание увеличения численности.

2) Совмещение профессий. При возникновении потребности в работе сотрудника на небольшой период времени и для выполнения незначительного объема работ целесообразно использование совмещения должностей самими работниками фирмы [15].

3) Ротация. Данный источник привлечения персонала активно применяется в некоторых компаниях, как правило, находящихся на стадии роста. Он заключается в комплектовании управленческих кадров, как

перемещение руководителей. Так, могут происходить следующие варианты перемещения в компании [10]:

а. повышение или понижение в должности с расширением или уменьшением должностных обязанностей, а также увеличением или уменьшением прав и соответственно повышением или понижением уровня деятельности;

б. повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, которые сопровождаются повышением зарплаты, но при этом не влекут за собой повышения в должности;

с. смена спектра обязанностей и задач, не вызванная повышением квалификации и не влекущая за собой как повышения в должности, так и роста зарплаты (ротация).

К внешним источникам привлечения персонала в организацию относятся:

1) Средства массовой информации. Интернет источники являются наиболее распространенным способом поиска персонала. В современном мире, когда каждый имеет выход в сеть интернет и не только стационарным способом, но и через мобильные устройства, отпадает необходимость куда-либо идти. В связи с этим, в сети интернет существует множество сайтов для работодателей и соискателей. Наиболее популярные из них:

а. HeadHunter (hh.ru) — один из самых крупных сайтов по поиску работы и сотрудников в мире (по данным рейтинга Similarweb);

б. Superjob — лидер рынка онлайн-рекрутмента России;

с. Freelance.ru — неклассический job-сайт, считается биржей фрилансеров. Данный ресурс эффективен при поиске специалистов на проектную работу. Иногда можно найти специалистов на постоянную работу удаленно или даже в офис;

д. Avito, «Из рук в руки» — имеют разнообразную тематику объявлений, включая вакансии о работе.

Помимо специализированных сайтов по поиску работы распространены социальные сети, такие как: Facebook, «ВКонтакте», «Одноклассники», «Мой мир», Twitter, Instagram, а также профессиональные: Профессионалы.ru, «Мой круг». В них можно искать группы по поиску работы, расположить вакансии на своей личной странице или разместить их в группе организации.

Актуальным также является поиск вакансий на сайте организации. Для этого организации на собственном сайте необходимо завести раздел о вакансиях или создать отдельный карьерный сайт. Данный вариант является весьма удобным, так как непосредственно на сайте кандидат может откликнуться на понравившуюся вакансию, то есть заполнить и отправить анкету, выполнить отборочные задания или профессиональные тесты, если в этом есть необходимость, и т. п.

Помимо источников в сети интернет существует реклама вакансий на радио, телевидение, баннеры в торговых центрах, на улице или общественном транспорте. К средствам массовой информации также относятся газеты и журналы как бесплатные, так и платные. Рекламу о вакансиях также опускают в почтовые ящики в домах или прикрепляют объявления к подъездам. Одним из методов может быть раздача листовок, расклейка рекламы на остановках и досках объявлений в общественных местах.

2) Центры занятости. В качестве источника найма персонала многие организации используют местные центры занятости. Данные службы помогают с наймом не слишком квалифицированного персонала, то есть для простой, рутинной работы, возможно, требующей не полной занятости. В основном, через службу занятости ищут работу кандидаты, которые потеряли прежнюю работу из-за банкротства своих организаций и прошли обучение (переподготовку) для получения новой специальности.

3) Агентства по найму. Для экономии времени и избегания трудностей при поиске персонала многие предприятия пользуются услугами агентств по

найму. Компания предоставляет агентству заявку на поиск специалистов с указанием оклада, должности, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора и т.д. Как правило, агентства представляют нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. Зачастую при заключении договора на оказание услуг с агентством указывается своего рода «гарантия» на кандидатов. Так, в случае увольнения подобранного работника по собственному желанию или некомпетентности в течение определенного периода агентство бесплатно представляет других кандидатов на данную должность.

4) Сотрудничество с учебными заведениями. Работодатели нередко принимают решение об использовании данного источника поиска персонала для привлечения в компанию молодых специалистов. Молодые сотрудники полны различных идей, а так же являются источником информации о последних научных разработках. При этом затрат на оплату труда стажеров приходится меньше, и есть возможность взрастить специалиста под ценности компании.

5) Участие в ярмарках вакансий. Данные мероприятия позволяют предприятиям не только предоставить имеющиеся вакантные рабочие места, но и бесплатно презентовать свою деятельность, напрямую пообщаться с соискателями и провести первичное собеседование, получить квалифицированную консультацию по вопросам труда и занятости, и многое другое.

Следует отметить, что каждый из приведённых источников имеет свои преимущества и недостатки, поэтому их сравнительный анализ оформлен в таблице 1.2 [5].

Таблица 1.2 – Сравнение источников набора персонала

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	Возможность продвижения по карьерной лестнице внутри организации воспринимается сотрудником как	Возможен риск осложнения личных взаимоотношений между сотрудниками, может

	<p>поощрение его успешной работы. Организация продолжает работу с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор и расстановку кадров.</p> <p>Претенденты на должность хорошо знают организацию.</p> <p>Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации.</p>	<p>возникнуть «семейственность».</p> <p>Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах.</p>
Внешние	<p>Возможность выбора из большинства числа кандидатов.</p> <p>Новые люди – новые идеи и приемы работы.</p> <p>Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.</p>	<p>Может ухудшить морально-психологический климат среди давно работающих.</p> <p>Более высокие затраты на привлечение кадров.</p> <p>Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров.</p> <p>Плохое знание организации новым сотрудником.</p> <p>Длительный период адаптации.</p>

Как видно из таблицы 1.2 внутренние и внешние источники привлечения персонала в равной степени имеют свои достоинства и недостатки, поэтому для эффективного обеспечения организации трудовыми ресурсами рекомендуется применение этих источников в совокупности.

В комплексный процесс по обеспечению организации трудовыми ресурсами входит оценка и отбор потенциальных кандидатов на вакантную должность. Основной задачей службы персонала организации, осуществляющей оценку кандидата при приеме на работу, заключается в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества трудовых ресурсов организации.

В настоящее время существует различное множество методик по оценке кандидатов, как программных продуктов с применением искусственного интеллекта, так первичные бумажные тесты и личные

опросы кандидатов. Однако, не смотря на все многообразие подходов к оценке, все они имеют общий недостаток – субъективность, так как окончательное решение зависит от того, кто использует метод, или кто привлекается в качестве эксперта.

Как правило, для принятия компанией решения о приеме на работу кандидат проходит несколько ступеней отбора:

- 1) предварительную отборочную беседу;
- 2) заполнение бланка заявления;
- 3) беседу по найму (интервью);
- 4) тестирование;
- 5) проверку рекомендаций и послужного списка;
- 6) медицинский осмотр;
- 7) принятие решения.

Этапы могут изменяться исходя из потребностей и возможностей компаний, главное на каждом из этапов устранить вероятность субъективной оценки кандидата.

Проблему объективности оценки персонала можно представить в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен надежно, с возможностью прогноза, комплексно и объективно [21].

Процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым.

Процесс оценки кандидата на вакантную должность завершается принятием решения о приеме кандидата или отказе. Процесс прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового договора.

Далее в комплексный процесс по обеспечению организации трудовыми ресурсами включается расстановка кадров, разработка программ для их успешной адаптации, а также проведение периодической оценки работы персонала на рабочих местах, своевременное обучение и развитие персонала.

В первой главе данной работы были рассмотрены такие особенности, как сущность трудовых ресурсов, их состав и процесс становления, а также факторы, которые влияют на эффективность обеспечения ими организации в современных условиях, определение потребности организации в трудовых ресурсах. Помимо этого были приведены инструменты и источники привлечения работников в организацию, их преимущества и недостатки, сущность оценки персонала при отборе на вакантную должность.

Таким образом, подводя итог всему выше изложенному, можно сделать следующий вывод, что на результаты деятельности компании, динамику ее роста оказывает прямое влияние эффективность обеспечения трудовыми ресурсами для действенного достижения поставленных задач. Особенно остро данный вопрос поднимается в современных условиях жёсткой конкуренции, глобализации и быстрых темпов развития бизнеса, когда ежедневно и ежедневно необходимо принимать быстрые и четкие управленческие решения. В этой связи первостепенным является учет всех особенностей обеспечения предприятия трудовыми ресурсами для формирования в компании команды профессионалов, хорошо знающих свое дело и готовых к результативной работе.

2 Анализ обеспечения трудовыми ресурсами ООО «Эдиент Ситинг»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование предприятия – Общество с ограниченной ответственностью «Эдиент Ситинг», сокращенное – ООО «Эдиент Ситинг».

Компания зарегистрирована 16 августа 2006 года инспекцией Федеральной налоговой службы по Красноглинскому району города

Самары. Компании присвоены ИНН 6321173535, ОГРН 1066320180629 и ОКПО 96378967.

Руководителем организации является генеральный директор Петров Денис Валерьевич. Юридический адрес ООО «Эдиент Ситинг» - 445000, Самарская область, город Тольятти, Северная улица, 37а. Фактический и юридический адрес совпадают.

До 2016 года компания именовалась как ООО «Джонсон Контролз Аутомотив» и являлась частью компании Джонсон Контролз, одним из трех бизнесов: кондиционирование, отопление, вентиляция; аккумуляторные батареи; автомобильные сидения.

С 2016 года и по настоящее время ООО «Эдиент Ситинг» входит в группу компаний Adient и является заводом по пошиву автомобильных чехлов, что является основным видом его деятельности [13]. На данный момент учредителями организации являются два иностранных юридических лица:

- 1) ЭДИЕНТ ГЛОБАЛ ХОЛДИНГС ЛТД, доля: 34323422,20 руб. (99,9%);
- 2) ЭДИЕНТ ФАЙНЭНШЛ ЛЮКСЕМБУРГ С.А.Р.Л., доля: 34357,80 руб. (0,1%).

Основной целью деятельности ООО «Эдиент Ситинг», как коммерческой организации, является извлечение прибыли.

Компания тесно сотрудничает со своими заказчиками, глобальными партнерами, такими как Ford, Datsun, GM, Tiguan, UAZ, LADA и другие.

По состоянию на 2017 год Adient был крупнейшим в мире производителем автомобильных сидений и составлял одну треть мирового дохода в этом секторе, предоставляя компоненты для 25 миллионов автомобилей, а также нанял около 86 тыс. человек на 250 производственных и сборочных предприятиях в 34 странах.

В январе 2018 года Adient (50,1%) и Boeing (49,99%) создали совместное предприятие для разработки и производства кресел для авиалайнеров.

Эдиент от латинского слова «adient» обозначает «движение вперед, стремление к развитию».

Миссией компании является: «Мы станем производителем автомобильных сидений мирового уровня за счет сокращения затрат, улучшения качества, отличного запуска новых проектов и удовлетворения заказчиков. Мы задействуем наши возможности, чтобы добиться развития как внутри, так и за пределами автомобильной промышленности».

В свою очередь, видение: «Улучшение опыта мира в движении».

Ценности ООО «Эдиент Ситинг» заключаются в следующем:

- 1) поступать правильно;
- 2) играть, чтобы победить;
- 3) делать идеально с первого раза;
- 4) всегда успевать;
- 5) «мы» важнее, чем «я»;
- 6) вдохновлять лучших сотрудников.

Организационная структура ООО «Эдиент Ситинг» построена по линейно-функциональному принципу и представлена в приложении А.

Рассмотрим Основные экономические показатели деятельности ООО «Эдиент Ситинг» для дальнейшего анализа предприятия. Все необходимые данные оформлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Эдиент Ситинг» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017/2016		2018/2017	
				Абс. изм. (+, -)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+, -)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8

1. Выручка от продажи, тыс. руб.	364873	381979	452981	17106	4,69	71002	18,59
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	291705	280945	322526	-10760	-3,69	41581	14,80
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	73168	101034	130455	27 866	38,08	29421	29,12
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	5204	4831	5298	-373	-7,17	467	9,67
5. Управленческие расходы, тыс. руб.	49394	48699	47257	-695	-1,41	-1442	-2,96
6. Прибыль от продажи, тыс. руб.	18570	47534	77900	28964	155,97	30366	63,88
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	47403	57313	77903	9910	20,91	20590	35,93
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	23197	15100	12570	-8097	-34,91	-2530	-16,75
9. Оборотные активы, тыс. руб.	271170	328223	420731	57053	21,04	92508	28,18
10. Численность работающих, чел.	233	222	234	-11	-4,72	12	5,41
11. Фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.	77868,6	83916	96174	6047	7,77	12258	14,61
12. Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	1566	1720,63	1935,82	155	9,87	215	12,51
13. Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	334,2	378	411	44	13,11	33	8,73
14. Фондоотдача, %	15,73	25,30	36,04	9,57	-	10,74	-
15. Оборачиваемость активов, раз	1,35	1,16	1,08	-0,19	-	-0,08	-
16. Рентабельность продаж, %	5,09	12,44	17,20	7,35	-	4,76	-
17. Рентабельность производства, %	5,36	14,21	20,77	8,85	-	6,56	-
18. Затраты на рубль выручки, коп.	95	88	83	-7	-	-5	-

Данные таблицы 2.1 позволяют проследить следующие тенденции в развитии предприятия. Так, по итогам 2017 года предприятием получена выручка от продаж в объеме 381979 тыс. руб., что выше показателя предыдущего года на 17106 тыс. руб. или 4,69% (при снижении себестоимости на 10760 тыс. руб. или 3,69%). В 2018 году также произошло увеличение показателя выручки от продаж по сравнению с предыдущим годом на 71002 тыс. руб. или 18,59% (при росте себестоимости на 41581 тыс. руб. или 14,8%) и в результате показатель составил 452981 тыс. руб.

Динамика выручки и себестоимости ООО «Эдиент Ситинг» представлена на рисунке 2.1.

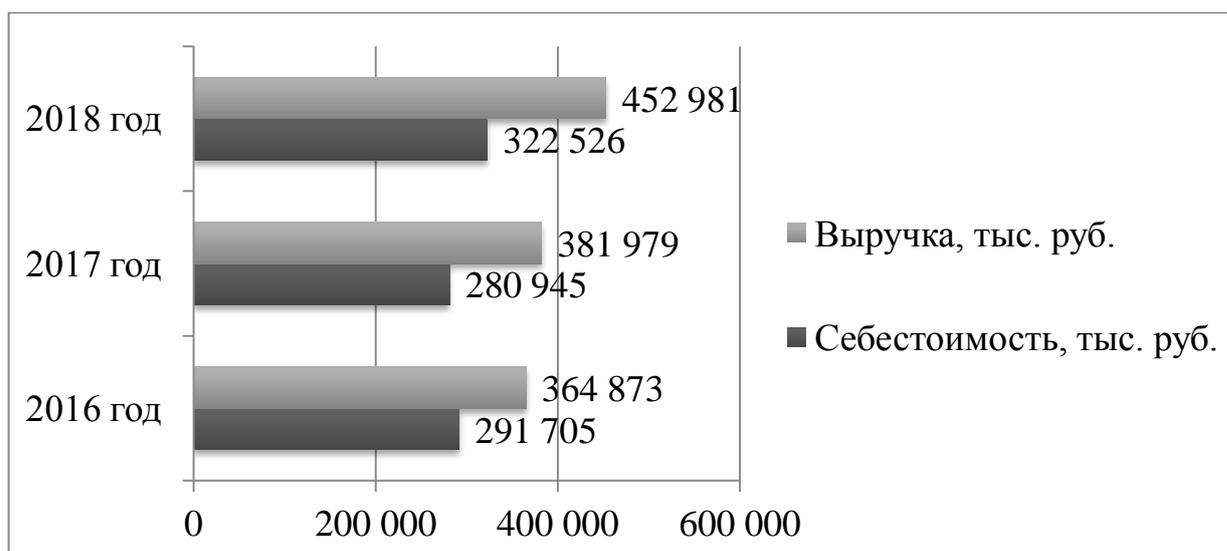


Рисунок 2.1 – Динамика выручки и себестоимости ООО «Эдиент Ситинг» за 2016-2018 гг.

Валовая прибыль ООО «Эдиент Ситинг» в 2017 году увеличилась по сравнению с предыдущим годом на 27866 тыс. руб. или 38,08% и в результате данный показатель составил 101034 тыс. руб. В 2018 году также наблюдаются тенденции по увеличению данного показателя по сравнению с 2017 годом на 29421 тыс. руб. или 29,12%.

Коммерческие расходы, связанные с продажей продукции, товаров, работ и услуг, а также с их приобретением, в 2017 году сократились на 373 тыс. руб. или 7,17%. В результате данный показатель составили 4831 тыс. руб. Однако в 2018 году произошел рост коммерческих расходов на 467 тыс. руб. или 9,67%.

В свою очередь, управленческие расходы в 2017 году уменьшились по сравнению с 2016 годом на 695 тыс. руб. или 1,41% и в итоге показатель составил 48699 тыс. руб. В 2018 году расходы по данному показателю сократились на 1442 тыс. руб. или 2,96%.

Стоимость основных средств сокращается с каждым годом. Так снижение произошло на 34,91% и 16,75% в 2017 году и 2018 году соответственно. Что повлияло на показатель фондоотдачи, который характеризует уровень эффективности использования основных производственных фондов предприятия. Данный показатель снижается с каждым годом и в результате составил 25,3 % в 2017 году и 36,04% в 2018 году.

Оборотные активы в 2017 году увеличились на 57053 тыс. руб. или 21,04%, а в 2018 году на 92508 тыс. руб. или 28,18% по сравнению с 2016 годом. Это сказалось на оборачиваемости активов. Данный показатель позволяет определить число оборотов капитала за определенный период времени. По итогам 2017 года показатель составил 1,16 раз, что меня показателя предыдущего года на 0,19 раз. В 2018 году прослеживается такая же тенденция. Снижение составило 0,08 раз.

Прибыль от продаж по отношению к предыдущим годам увеличилась на 155,97% и 63,88% в 2016 году и 2017 году соответственно.

Данные факторы в совокупности оказали положительное влияние на формирование чистой прибыли. Так, в 2017 году по сравнению с 2016 годом произошел рост данного показателя на 9910 тыс. руб. или 20,91%, а в 2018 году показатель составил 77903 тыс. руб. и увеличение произошло на 20590 тыс. руб. или 35,93% (рисунок 2.2). В результате произошел рост показателя рентабельности продаж в 2017 году и 2018 году на 7,35% и 4,76% соответственно.

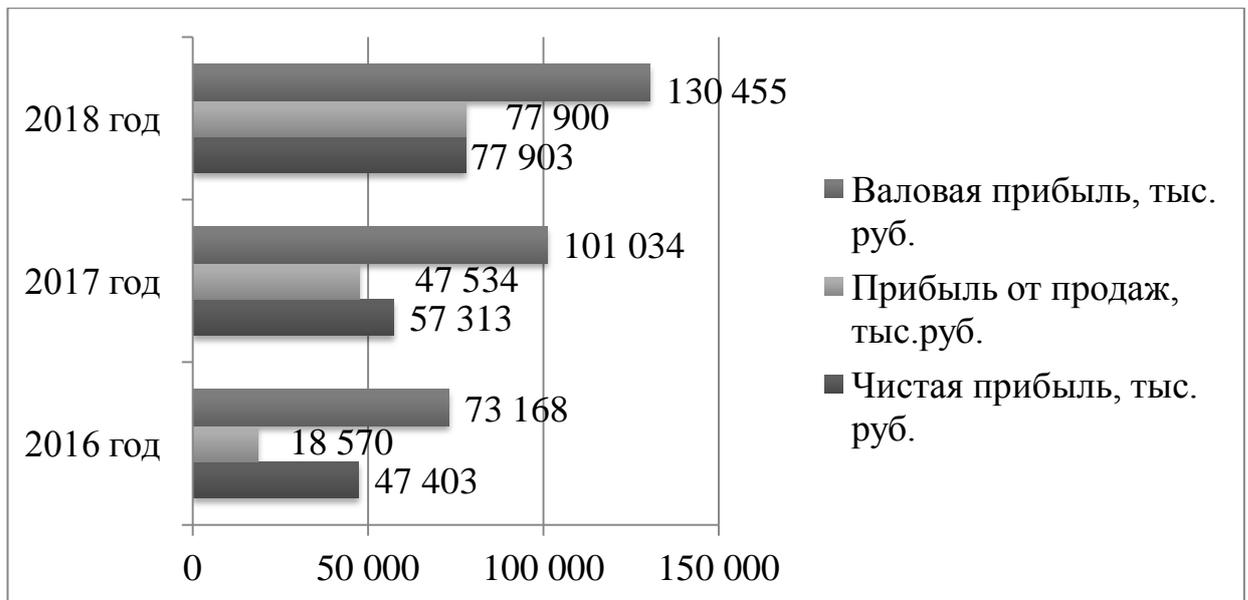


Рисунок 2.2 – Динамика показателей прибыли ООО «Эдиент Ситинг» за 2016-2018 гг.

В 2017 году произошло сокращение численности работающих на 11 человек или 4,72% по сравнению с предыдущим годом и в результате показатель составил 222 человек. Однако в 2018 году наблюдается увеличение численности работающих на 12 человек или 5,41% и в результате количество работающих составило 234 человека.



Рисунок 2.3 – Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы 1 работника ООО «Эдиент Ситинг» за период 2016-2018

гг.

Из рисунка 2.3 видно, что, не смотря на сокращение численности работников в 2017 году, фонд оплаты труда работников увеличивается. Это может быть связано с возложением объемов работ уволившимся работникам на оставшийся штатный персонал. В 2018 году в связи с увеличением численности работников предприятия показатель фонда оплаты труда увеличился на 11258 тыс. руб. или 14,61% и в результате составил 96174 тыс. руб.

Среднегодовая заработная плата одного работника увеличивается с каждым годом на 13,11% и 8,73% в 2017 году и 2018 году соответственно.

По данным федеральной службы государственной статистики среднегодовая заработная плата по стране составляет 469,02 тыс. руб., а с 1 января 2019 года минимальная оплата труда согласно федеральному закону составляет 11280 рублей в месяц или 135,36 тыс. руб. в год [18, 20].

Следовательно, оплата труда работников ООО «Эдиент Ситинг» не превышает среднегодовая заработная плата по стране.

Следует отметить, что на фоне роста среднегодовой заработной платы одного работника и численности сотрудников производительность труда также увеличивается. Так, в 2017 году произошло увеличение данного показателя на 155 тыс. руб. или на 9,87% и в итоге показатель составил 1720,63 тыс. руб., а в 2018 году на 215 тыс. руб. или 12,51%.

Таким образом, проведя анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Эдиент Ситинг» за 2016-2018 годы было выявлено, что финансовое состояние предприятия имеет положительные тенденции. Ежегодно прослеживается увеличение чистой прибыли, производительности труда, а также стабильно увеличивается среднегодовая заработная плата одного работника. Однако в 2017 году прослеживается снижение численности сотрудников компании. В связи с этим в пункте 2.2 проведем анализ обеспеченности ООО «Эдиент Ситинг» трудовыми ресурсами.

2.2 Анализ обеспечения организации трудовыми ресурсами

Для проведения комплексного анализа обеспеченности ООО «Эдиент Ситинг» трудовыми ресурсами необходимо изучить структуру численности работников, их количественный и качественный состав, динамику по половозрастному признаку и динамику по стажу работы на данном предприятии. Для этого были использованы данные организационных документов: личные карточки работников и дела, штатное расписание, приказы по личному составу, статистическая отчетность «Отчеты по труду» и иные документы.

В таблице 2.2 представлен количественный состав работников ООО «Эдиент Ситинг» по категориям за анализируемый период.

Таблица 2.2 – Количественный состав работающих ООО «Эдиент Ситинг» по категориям за 2016-2018 гг.

Категории работников	Списочная численность, чел.			Отклонения			
	2016 год	2017 год	2018 год	2017 г. от 2016 г.		2018 г. от 2017 г.	
				чел.(+;-)	темп роста %	чел.(+;-)	темп роста %
Рабочие, в т. ч.	204	196	206	-8	96,08	10	105,1
-основные	174	167	179	-7	95,98	12	107,19
- вспомогательные	30	29	27	-1	96,67	-2	93,1
Служащие, в т. ч.	29	26	28	-3	89,66	2	107,69
- руководители	11	10	10	-1	90,91	0	100
- специалисты	17	15	17	-2	88,24	2	113,33
- прочие служащие	1	1	1	0	100	0	100
Всего работников	233	222	234	-11	95,28	12	105,41

Из таблицы 2.2 видно, что за анализируемый период наибольшее количество работников приходится на категорию рабочие. Это связано с тем, что ООО «Эдиент Ситинг» является производственным предприятием, и в процессе изготовления заняты рабочие. В 2017 году произошло снижение численности персонала на 11 человек или 4,752% по сравнению с 2016

годом. В частности, снижение произошло в категории рабочих, в связи с сокращением проектов и заказов на пошив обивки для автомобильных сидений.

В таблице 2.3 рассмотрим структуру персонала ООО «Эдиент Ситинг» за 2016-2018 гг.

Таблица 2.3 – Структура численности работающих ООО «Эдиент Ситинг» по категориям за 2016-2018 гг.

Категории работников	Ед. изм.	Структура численности			Отклонения	
		2016 год	2017 год	2018 год	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Списочная численность, всего	чел.	233	222	234	-11	12
в т. ч. рабочих, из них:	%	87,55	88,29	88,03	0,73	-0,25
- основные	%	74,68	75,23	76,5	0,55	1,27
- вспомогательные	%	12,88	13,06	11,54	0,19	-1,52
Служащих, из них:	%	12,45	11,71	11,97	-0,73	0,25
- руководители	%	4,72	4,5	4,27	-0,22	-0,23
- специалисты	%	7,3	6,76	7,26	-0,54	0,51
- прочие служащие	%	0,43	0,45	0,43	0,02	-0,02
Итого	%	100	100	100	-	-

Динамика списочной численности персонала представлена на рисунке 2.4.

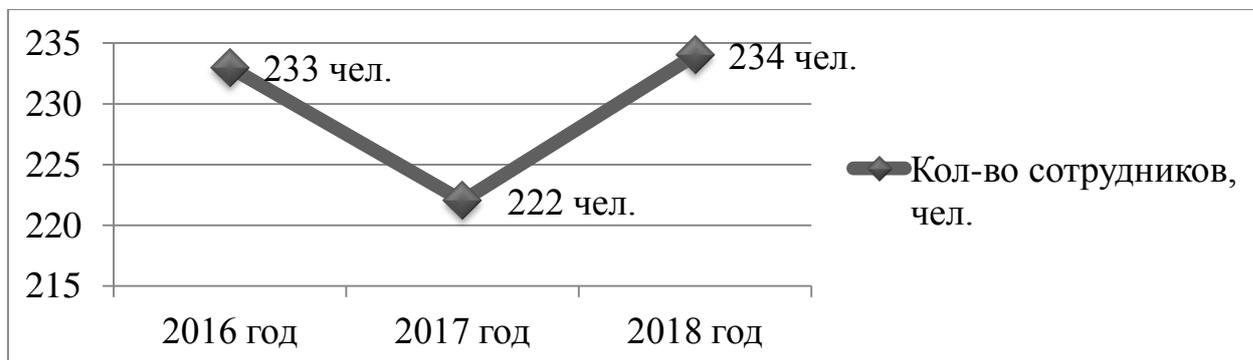


Рисунок 2.4 – Динамика численности персонала ООО «Эдиент Ситинг» за 2016-2018 гг.

Из таблицы 2.3 видно, что удельный вес основных рабочих в общей структуре персонала имеет тенденции к увеличению. В 2018 году удельный вес основных рабочих составил 76,5%, что на 1,27% больше, чем в 2017 году. Однако в 2018 году удельный вес всех рабочих снизился в связи со снижением доли вспомогательных рабочих. На фоне роста удельного веса основных рабочих происходит увеличение удельного веса служащих за счет роста доли специалистов.

Возрастной состав трудовых ресурсов представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4. – Возрастной состав трудовых ресурсов ООО «Эдиент Ситинг» за 2018 год, чел.

20-30 лет	31-35 лет	36-40 лет	41-45 лет	46-50 лет	51-55 лет	56-60 лет	60-65 лет
41	50	43	44	26	20	6	2

Данные, приведенные в таблице 2.4, представим графически на рисунке 2.5.

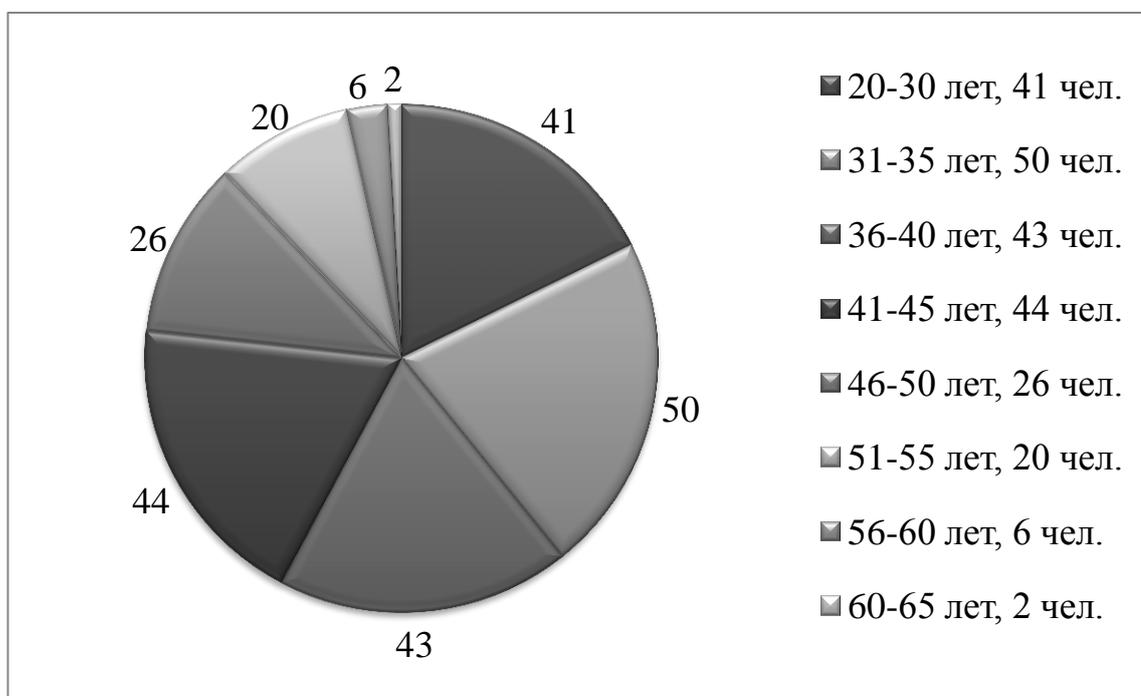


Рисунок 2.5 – Распределение работников ООО «Эдиент Ситинг» по возрасту за 2018 год

Из таблицы 2.4 и рисунка 2.5 видно, что основная доля работников (50 человек или 21%) за 2018 год находится в возрастной группе от 31 года до 35 лет. Возрастные группы от 36 до 40 и от 41 до 45 лет также включают наибольшее количество сотрудников – 43 (18%) и 44 (19%) человека соответственно.

Проведем анализ работников ООО «Эдиент Ситинг» по гендерному признаку. Для этого данные оформлены в таблицу 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ трудовых ресурсов ООО «Эдиент Ситинг» по гендерному признаку за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год	
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
Мужчины	42	18	45	20	50	21
Женщины	191	82	177	80	184	79
Всего	233	100,00	222	100,00	234	100,00

Из таблицы 2.5 видно, что наибольший удельный вес в структуре работников занимают женщины. Это связано с тем, что ООО «Эдиент Ситинг» является производственной компанией и основными ее работниками являются швеи.

Динамика трудовых ресурсов по гендерному признаку представлена на рисунке 2.6.

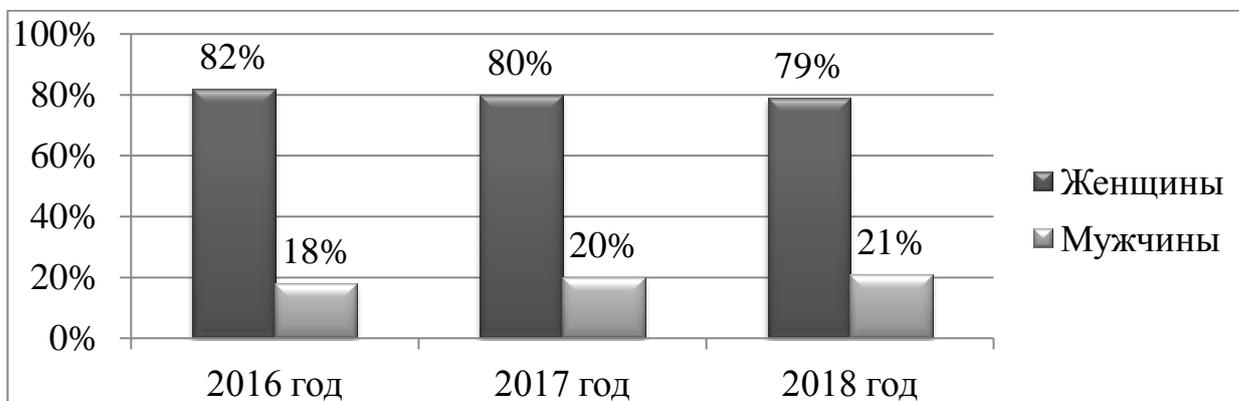


Рисунок 2.6 – Динамика трудовых ресурсов ООО «Эдиент Ситинг» по полу за 2016-2018 гг.

Далее в таблице 2.6 рассмотрим стаж работы сотрудников в ООО «Эдиент Ситинг» по годам.

Таблица 2.6 – Стаж работников на ООО «Эдиент Ситинг» за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 год		2017 год		2018 год	
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
До 1 года	7	3	25	11,26	36	15,38
От 1 до 5 лет	32	13,73	15	6,76	19	8,12
От 5 до 8 лет	87	37,34	77	34,68	74	31,62
Более 8 лет	107	45,92	105	47,3	105	44,87
Всего	233	100,00	222	100,00	234	100,00

По данным таблицы 2.6 видно, что наибольшую долю сотрудников ООО «Эдиент Ситинг» за исследуемый период составляют лица со стажем работы более 8 лет в данной компании, что свидетельствует о достаточной устойчивости коллектива. Для наглядного рассмотрения построим диаграмму сравнения работников по стажу работы в 2016-2018 годах. Диаграмма представлена на рисунке 2.7.

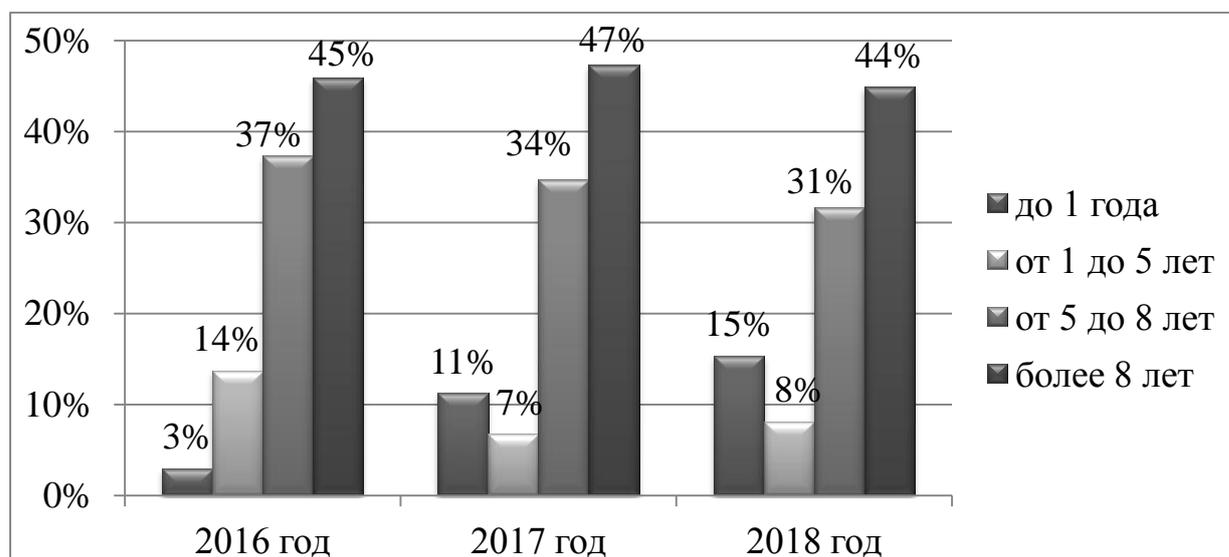


Рисунок 2.7 – Стаж работников ООО «Эдиент Ситинг» за 2016-2018 гг.

Для анализа уровня образования работников ООО «Эдиент Ситинг» составим таблицу 2.7.

Таблица 2.7 – Уровень образования работников ООО «Эдиент Ситинг» за 2016-2018 гг.

Уровень образования	2016 год		2017 год		2018 год	
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
Основное общее (8-9 классов)	4	1,72	4	1,80	5	2,14
Среднее общее (10-11 классов)	54	23,18	54	24,32	53	22,65
Начальное профессиональное (курсы, техникумы)	52	22,32	50	22,52	49	20,94
Среднее профессиональное	86	36,91	79	35,59	89	38,03
Высшее	37	15,88	35	15,77	38	16,24
Всего	233	100,00	222	100,00	234	100,00

В целом качественный и количественный анализ сотрудников ООО «Эдиент Ситинг» показал, что основной состав работников – это женщины в возрасте от 31 до 35 лет со средним профессиональным образованием и стажем работы в компании более 8 лет.

Далее проведем анализ движения трудовых ресурсов на ООО «Эдиент Ситинг» в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Движение кадров ООО «Эдиент Ситинг» за 2016-2018 гг.

Показатели	Ед. изм.	2016 год	2017 год	2018 год	Изменение (+;-)	
					2017/2016	2018/2017
Среднесписочная численность	чел.	216	195	205	-26	15
Принято на работу	чел.	4	23	55	19	32
Уволено с работы	чел.	35	49	45	14	-4
Коэффициент текучести кадров	%	16,2	25,79	21,95	9,59	-3,84

Из таблицы 2.8 видно, что в организации присутствует выраженная текучесть кадров. Так, процент текучести кадров составил 16,2% в 2016 году, 25,79% в 2017 год, 21,95% в 2018 году.

В ООО «Эдиент Ситинг» ведется статистика уволившихся по категориям работников, представленная в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Статистика выбывших кадров ООО «Эдиент Ситинг» по категориям работников за 2016-2018 гг.

Категории работников	2016 год		2017 год		2018 год	
	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %	Кол-во, чел.	Удельный вес, %
Рабочие, в т. ч. - основные	29	82,86	39	79,59	37	82,22
- вспомогательные	3	8,57	7	14,29	6	13,33
Служащие, в т. ч. - руководители	1	2,86	1	2,04	0	-
- специалисты	2	5,71	2	4,08	2	4,44
- прочие служащие	0	-	0	-	0	-
Итого	35	100	49	100	45	100

Из таблицы 2.9 видно, что основная доля уволившихся сотрудников за исследуемый период приходится на основных рабочих. Так, в 2018 году их удельный вес в структуре уволенных сотрудников оставил 82,22% (37 человек), что выше показателя предыдущего года 2,63%. Основными рабочими на предприятии являются швеи, которые заняты непосредственным изготовлением обивки для сидений.

В ООО «Эдиент Ситинг» для установления причин выбытия сотрудников ведется анкета, в которой увольняющимся представлены причины ухода. По результатам данных анкеты ведется статистика. Причины увольнений сотрудников ООО «Эдиент Ситинг» за 2018 год представлены на рисунке 2.8.

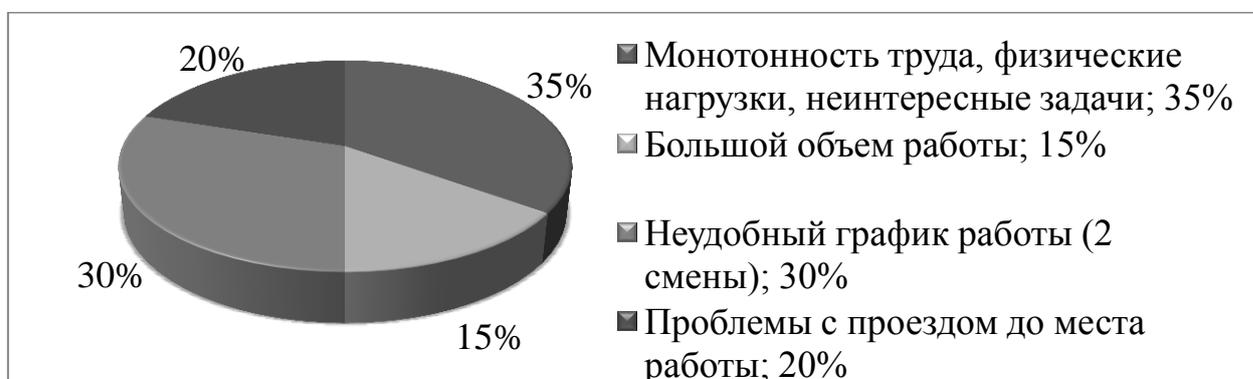


Рисунок 2.8 – Причины увольнений сотрудников ООО «Эдиент Ситинг» за 2018 год

Из рисунка 2.8 видно, что по итогам 2018 года основной причиной увольнения является монотонность труда, физические нагрузки, неинтересные задачи (35%) и неудобный двухсменный график работы (30%), а также проблема с проездом до места работы (20%) и высокий объем работы (15%). Выраженная текучесть кадров наблюдается среди вновь принятых сотрудников, которые на этапе заключения трудового договора были осведомлены о сущности работы, а именно:

- 1) о способах доставки на работу и с работы;
- 2) о двухсменном графике работы;
- 3) об условиях труда: объем работ, монотонность и физические нагрузки.

Это подтверждается организационными документами, с которыми были ознакомлены сотрудники при приеме на работу. Об этом факте свидетельствуют подписи вновь принятых сотрудников на документах: Должностная инструкция (описание рабочих мест), нормативно-техническая документация (технологические процессы), Правила внутреннего трудового распорядка, Положения о сроках профессиональной аттестации.

В компании также внедрена программа адаптации для швеи. На личном собеседовании кандидату предлагается пройти тестирование на скоростном швейном аппарате, местом его непосредственной работы.

Таким образом, руководством организации сделано все необходимое для уведомления кандидатов о предстоящей работе. Значит, кандидаты изначально не рассматривали данную работу как стабильную и долговременную.

В следующей главе бакалаврской работы будут предложены мероприятия по устранению выявленных проблем и расчет их эффективности.

3 Разработка мероприятий по обеспечению ООО «Эдиент Ситинг» трудовыми ресурсами

3.1 Содержание мероприятий по обеспечению организации трудовыми ресурсами

По результатам анализа обеспеченности ООО «Эдиент Ситинг» персоналом и его движения, представленного в пункте 2.2 данной бакалаврской работы, были выявлены проблемы.

Основная проблема заключается в высокой текучести кадров, так как кандидаты изначально не рассматривают работу в данной компании как стабильную и долговременную.

Однако руководством организации сделано все необходимое для уведомления кандидатов о предстоящей работе и их успешной адаптации.

Мероприятие 1. Для решения выявленной проблемы первым мероприятием предлагается изучить различные методы обеспечения организации трудовыми ресурсами и применить «совершенный» инструмент, позволяющий выявить кандидатов с низким уровнем стабильности к работе. Сравнительный анализ различных методик представлен в таблице 3.1 [7, 8].

Таблица 3.1 – Сравнительный анализ методик

Критерии	Методики		
	StabiliTEST – оценка риска раннего увольнения	Личностные профили MBTI	DISC – системное управление людьми
1. Подойдет для любой должности	да	нет	да
2. Стоимость до 2 тыс. руб.	да	нет	нет
3. Время тестирования менее 20 минут	да	нет	да
4. Возможность проходить в офисе или удаленно	да	да	да
5. Результат тестирования выдается сразу	да	да	да
6. Диагностика риска увольнения	да	нет	нет

Из таблицы 3.1 видно, что наиболее подходящей под все критерии оценки является методика оценки риска раннего увольнения сотрудников – StabiliTEST.

В связи с этим предлагается ввести методику StabiliTEST. Она применяется на этапе перед приёмом на работу и предназначена для прогнозирования рисков добровольного увольнения нового работника в течение первых 3-6 месяцев работы. Особенности и преимущества данной методики представлены в таблице 3.2 [7].

Таблица 3.2 – Особенности и преимущества StabiliTEST

Особенности и преимущества	Описание
1. Снижение текучести, экономия денег	Экономит деньги и ресурсы. Обезопасит инвестиции за счет привлечения сотрудников с высоким потенциалом стабильности. Дает знать о рисках раннего увольнения прежде, чем начать инвестировать время и деньги в адаптацию и обучение.
2. Инновация в сервисе	Среди многочисленных исследований причин добровольного увольнения работающих сотрудников есть мало исследований в сфере прогнозирования добровольного увольнения именно кандидатов на работу.
3. Быстрота результатов	В течение нескольких минут можно получить надежный индикатор потенциала кандидата покинуть компанию в течение первых нескольких месяцев работы.

Параметры оценки включают в себя: первоначальное отношение к позиции; данные о предыдущей трудовой деятельности и некоторые личностные характеристики. До сих пор большинство методов подобной оценки были сосредоточены на прогнозировании добровольного увольнения среди работающих сотрудников. Поэтому, StabiliTEST предлагает новый подход в прогнозировании добровольного увольнения работника на этапе его подбора и изучения, ещё до принятия решения о найме. StabiliTEST оценивает общую трудовую стабильность кандидата и четыре дополнительных шкалы:

- 1) поведение в прошлом;
- 2) личностные качества;

- 3) желание получить работу;
- 4) намерение остаться в компании.

Характеристика StabiliTEST представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Характеристика StabiliTEST

Показатели	Описание
1. Формат управления	Онлайн
2. Для кого подходит	Любая должность, любая позиция
3. Время тестирования	15 минут
4. Количество вопросов	100 вопросов
5. Место тестирования	В офисе или удаленно
6. Результат	Немедленно онлайн
7. Требуемый языковой уровень	7 классов
8. Формат отчета	Многофакторный выбор

После заключения договора на оказание услуг и оплаты, компания MIDOT предоставляет логин и пароль на сайт: <https://podium.midot.com>. Через данный сайт осуществляется непосредственное тестирование StabiliTEST и предоставляется результат. Результаты тестирования доступны в онлайн сразу по завершении теста. Отчет можно скачивать и хранить в облаке данного сайта.

Отчёт теста содержит графические шкалы и комментарии о потенциальных причинах возможного увольнения кандидата. Отчеты можно изучать индивидуально для получения деталей, которые указывают на тенденции поведения кандидата. Анкету на тестирования также можно проходить кандидату дистанционно, выслав ссылку на StabiliTEST.

Стоимость годового стандартного пакета, включающего в себя 100 попыток тестирования, составляет 90 тыс. руб.

Мероприятие 2. В последнее время все больше внимания уделяется бренду компании, как работодателя. С этой точки зрения, необходимо сделать все для улучшения имиджа компании и повышения узнаваемости бренда. Для этого рекомендуется создание личного интернет-сайта компании. Это позволит привлечь больше кандидатов с высоким

потенциалом стабильности и послужит механизмом удержания уже имеющихся работников.

Следует отметить, что основными источниками привлечения персонала на ООО «Эдиент Ситинг» в настоящее время являются реклама вакансий в газетах, общественной транспорте, торговых центрах, специализированных сайтах по поиску персонала (hh.ru, superjob.ru) и по телевидению, а также ежегодное участие в ярмарках вакансий. Кроме того компания сотрудничает с Тольяттинским государственным университетом для привлечения студентов на практику с возможностью последующего трудоустройства.

Для реализации данного мероприятия по созданию сайта необходимо осуществление основных этапов, представленных на рисунке 3.1 [11].

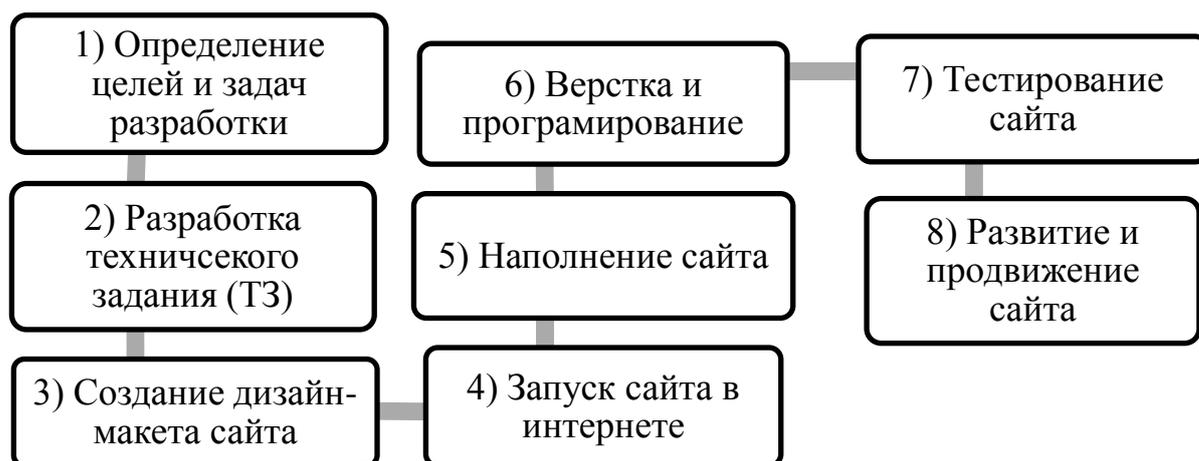


Рисунок 3.1 – Этапы мероприятия по созданию личного интернет-сайта ООО «Эдиент Ситинг»

Подробнее рассмотрим каждый из этапов реализации мероприятия по созданию сайта ООО «Эдиент Ситинг», которые представлены на рисунке 3.1:

1) Определение целей разработки, проведение исследований.

Основной целью создания сайта для ООО «Эдиент Ситинг» в рамках данной бакалаврской работы является привлечение в компанию кандидатов с

высоким потенциалом стабильности. Это возможно за счет повышения узнаваемости бренда компании, поднятия имиджа: информационные публикации о компании, ее истории, деятельности, ассортименте предлагаемой продукции, месте нахождения, а также оперативное информирование пользователей о новостях компании т.п. В свою очередь, это позволит охватить больше аудитории, то есть вызвать заинтересованность у поставщиков и клиентов.

Для достижения поставленной цели необходима реализация следующих задач:

- разработка уникального дизайна интернет-сайта, соответствующего деятельности, стилю и продукции компании;
- разработка на сайте максимально удобных и интуитивно понятных сервисов;
- разработка специфических маркетинговых инструментов.

2) Разработка технического задания (ТЗ). На данном этапе необходимо подробно описать требования к функционалу, структуре и внешнему виду сайта. Для этого в техническом задании рекомендуется прописать следующее:

- a. Структуру в виде схемы, состоящей из основных разделов, подразделов и примерного количества страниц интернет сайта.
- b. Наполняемость модулей. Каждому отделу поручается предоставить информацию для наполнения сайта.
- c. Описание дизайна, наполнения сайта. Прописывается общее оформление возможно на примерах других сайтов. Все материалы лучше согласовывать с директором и маркетологом, так как этот текст будут читать потенциальные клиенты и кандидаты, и он ляжет основой на репутацию компании в интернете.
- d. Какие технологии использовать (вид CMS, библиотека скриптов и т.д.).

е. Порядок предоставления, обработки или создания графической и текстовой информации, то есть, кому будет открыт доступ для внесения изменений на сайте.

ф. Технические требования к сайту (воспроизведение видео, корректное отображение различных интернет браузеров и т.д.).

Рекомендуемая карта интернет-сайта ООО «Эдиент Ситинг» представлена на рисунке 3.2.

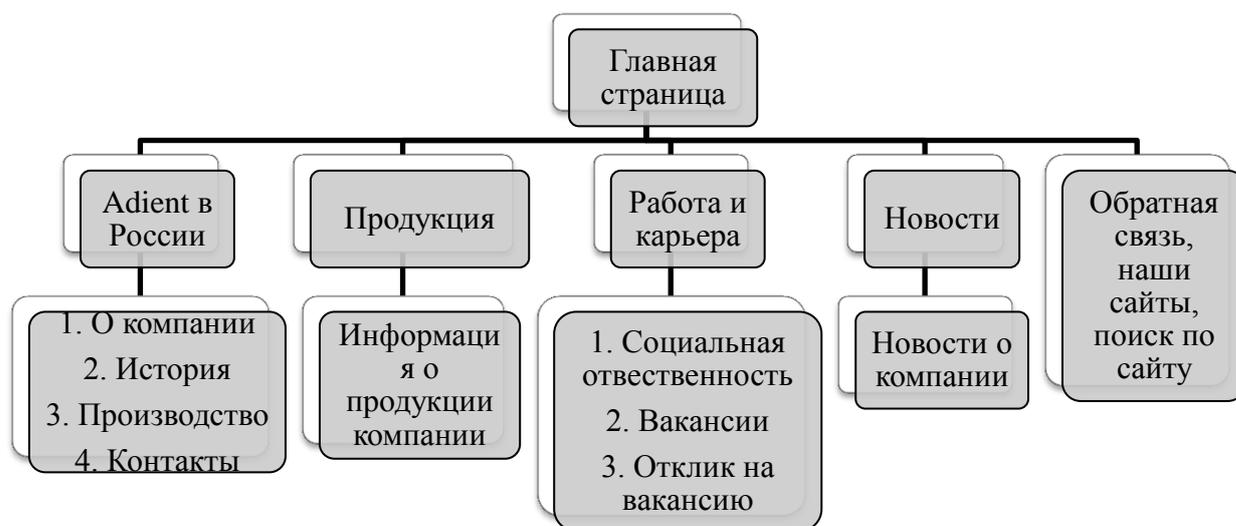


Рисунок 3.2 – Карта сайта ООО «Эдиент Ситинг»

3) Создание дизайн-макета сайта. Стилистическое оформление сайта должно соответствовать корпоративному стилю и использовать его цветовые и графические элементы, логотип компании. Осуществление данного этапа рекомендуется на уже имеющихся материалах мирового сайта ООО «Эдиент Ситинг». В связи с этим, в Приложении В предлагается типовой шаблон начальной страницы компании. Следует также отметить, что при создании дизайн-макета сайта на нем может отсутствовать наполнение: как текстовая информация, так и фотографии. Его временно можно заполнить базовым текстом и картинками. При этом все элементы дизайна должны быть прорисованы.

4) Верстка и программирование. На данном этапе происходит техническая работа, качество которой зависит от профессиональных навыков программиста. Здесь необходимо придерживаться следующих принципов:

а. «Красивый» код, то есть чем код будет меньше и грамотнее, тем сайт загрузится быстрее.

б. Валидность (корректность) — верное использование функционала CMS при внедрении дизайна, структуры и модулей позволит разобраться с системой стороннему специалисту.

с. Верстка (Cross-browser) — корректное отображение сайта во всевозможных браузерах (IE, Chrome, Firefox, Opera и т.д.).

В результате выполнения вышеперечисленных этапов работ получится полностью рабочий сайт, но без каких-либо графических и текстовых наполнений.

5) Наполнение сайта. Без текста и фотографий сайт имеет достаточно условную ценность. Каждый отдел предоставляет необходимую текстовую и графическую информацию для разделов сайта. Все материалы лучше согласовывать с директором и маркетологом, так как этот текст будут читать потенциальные клиенты и кандидаты, и он ляжет основой на репутацию компании в интернете. Далее программист получает информацию и заполняет сайт текстом и картинками. Шрифты, используемые в графических элементах сайта, могут выбираться произвольно при условии непротиворечивости корпоративному стилю.

б) Запуск сайта в интернете. Для появления сайта в сети интернет необходимо перенесение проекта на хостинг, а также регистрация доменного имени (адреса сайта). Хостингом является услуга по предоставлению ресурсов для размещения информации на сервере, постоянно находящемся в сети Интернет. Данную услугу рекомендуется приобрести в ООО «Регистратор доменных имён РЕГ.РУ» непосредственно на сайте [9]. Данная компания является лидером среди российских регистраторов доменных имён и хостинг-провайдеров, а также одним из крупнейших аккредитованных

регистраторов в Европе, который осуществляет свою деятельность с 2006 года. Клиентами данной компании являются ПАО «Совкомбанк», АО «Альфа-банк», ООО «Телекомпания ПЯТНИЦА», негосударственная коммерческая радиостанция «Европа Плюс», Маил.ру, Авито и другие.

Стоимость годового тарифа при покупке хостинга в ООО «Регистратор доменных имён РЕГ.РУ» составляет 5174 рубля. При заказе виртуального хостинга на срок от одного года доменное имя предоставляется бесплатно. Тариф включает в себя защиту от DDDoS-атак, безлимитный трафик, двойную антивирусную проверку, автоматическое лечение вирусов и другие возможности, необходимые для успешного запуска сайта ООО «Эдиент Ситинг». Данная компания также предоставляет бесплатный тест-драйв хостинга в течение 14 дней.

7) Тестирование сайта. На данном этапе выбирается несколько человек, например, знакомые или сотрудники ООО «Эдиент Ситинг», которые проверяют работу сайта с различных устройств: работу модулей, правильные ли ссылки стоят на страницах, все ли картинки отображаются и прочее. При выявлении проблем программистом вносятся изменения. Данный этап может длиться, как правило, от недели до месяца.

8) Развитие и продвижение сайта. Данный этап включает в себя как техническое обслуживание сайта, так и дополнение его новостями, мероприятиями и различной информацией и компании. Осуществление данной функции на постоянной основе возлагается на программиста, и иных сотрудников, которым будет открыт доступ к редактированию сайта.

Процесс создания сайта для ООО «Эдиент Ситинг» возлагается на штатного программиста, что позволит сократить затраты, связанные с заказом у сторонних организаций, и более тщательно проработать все этапы, избегая рисков недоброкачества. В связи с этим план-график внедрения данного мероприятия представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – План-график внедрения мероприятия по созданию сайта ООО «Эдиент Ситинг»

Мероприятия	Сроки выполнения	Ответственное должностное лицо	Исполнители
1. Определение целей, задач разработки и целевой аудитории	2 дня	Маркетолог	Маркетолог
2. Разработка технического задания (ТЗ):	15 дней	Программист	Программист, маркетолог
3. Создание дизайн-макета сайта:			
3.1 Выбор типа сайта	1 день	Программист	Программист
3.2 Создание первой версии внешнего вида сайта	5 дней	Программист	Программист
3.3 Создание шаблонов страниц различного типа	2 дня	Программист	Программист
4. Верстка и программирование:			
4.1 Первоначальная верстка	10 дней	Программист	Программист
4.2 Программирование	3 дня	Программист	Программист
4.3 Отладка	7 дней	Программист	Программист
5. Наполнение сайта:			
5.1 Итоговое согласование материалов	3 дня	Директор	Отделы
5.2 Размещение материалов на сайте	5 дней	Программист	Программист
6. Запуск сайта:			
6.1 Выбор хостинга	2 дня	Программист	Программист
6.2 Регистрация доменного имени	1 день	Программист	Программист
6.3 Перенос на постоянный хостинг	3 дня	Программист	Программист
7. Тестирование сайта:			
7.1 Первоначальное тестирование	5 дней	Программист	Сотрудники, знакомые
7.2 Исправление ошибок	5 дней	Программист	Программист
7.3 Внесение дополнений	5 дней	Программист	Программист
7.4 Изменения	2 дня	Программист	Программист
8. Развитие и продвижение сайта	Постоянно	Программист	Программист

Как видно из таблицы 3.4 период необходимый для реализации мероприятия по созданию сайта ООО «Эдиент Ситинг» составит 76 рабочих дней.

Далее в пункте 3.2 рассчитаем социально-экономическую эффективность предложенных мероприятий.

3.2 Расчет социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Для обоснования социально-экономической эффективности предложенных мероприятий в начале рассчитаем потери рабочего времени, связанные с выбытием кадров на ООО «Эдиент Ситинг».

Потеря рабочего времени – это временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незанятая должность не приносит доход организации. Так, сотрудник ООО «Эдиент Ситинг» согласно показателям производительности труда (таблица 2.1) за 2018 год приносит компании прибыль приблизительно в 1935820 руб. В 2018 году было 247 рабочих дней. Таким образом, получаем, $1935820 \text{ руб.} / 247 \text{ раб. дней} = 7837,33 \text{ руб.}$ в день доход на одного сотрудника организации, а в неделю, получаем, $7837,33 \text{ руб.} * 5 \text{ раб. дней} = 39186,65 \text{ руб.}$

Временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового составляет в среднем семь рабочих дней. С учетом, что поиск кандидатов уже происходит при двухнедельной отработке увольняющегося сотрудника. Таким образом, получаем, $7837,33 \text{ руб.} * 7 \text{ раб. дней} = 54861,31 \text{ руб.}$ организация может, примерно, недополучить выручки при условии семидневного отсутствия сотрудника.

Потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное место, а также затраты на обучение вновь принятого работника можно рассмотреть в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Затраты, связанные с наймом работника в ООО «Эдиент Ситинг»

Затраты	Стоимость, руб.
1. Поиск кандидатов (реклама вакансии)	3000
2. Медицинская комиссия	1500
3. Оплата труда наставника в течение первых трёх месяцев (2000 руб. в месяц)	6000
Итого:	10500

Итого, получаем, 54861,31 руб. + 10500 руб. = 65361,31 руб. составят потери, которые организация может понести в связи с увольнением сотрудника, процедурой найма нового сотрудника, медицинским обследованием и обучением.

Конечно, этот уровень можно снизить за счёт переноса обязанностей уволившегося работника на других сотрудников. Однако это приводит к сверхурочной работе, высокой интенсивности труда, что влечет за собой быструю утомляемость, физические перегрузки и, как следствие, низкие показатели качества изготавливаемой продукции и неудовлетворенность трудом.

Организация также несет потери (*Пн.*) вследствие отвлечения от основной работы опытного сотрудника для обучения вновь принятого работника. Для этого произведем расчет по формуле 3.1.

$$Пн. = Кч. н. * Кр. д. м. * Пн. : Кр. д. н. : Кр. ч. д. * Км. н., \quad (3.1)$$

где Кч.н. – количество времени, затраченное наставником на обучение одного сотрудника в день, часы;

Кр.д.м. – количество рабочих дней в месяце наставника, дни;

Пн. – производительность труда наставка в день, руб.;

Кр.ч.д. – количество рабочих часов в день наставника, дней;

Км.н. – количество месяцев на обучение нового сотрудника, мес.

$$Пн.=1\text{ час}*21\text{ раб. день}*(7837,33:8\text{ часов})*3\text{ мес.}=61718,97\text{ руб.}$$

Из расчетов по формуле 3.1 видно, что, если опытный наставник будет тратить на обучение вновь принятого сотрудника по 1 часу в день, то за три месяца это составит 61718,97 руб.

Отсюда получаем, 65361,31 руб. + 61718,97 руб. = 127080,28 руб. составят потери в период увольнения работника и приёме на работу нового сотрудника.

Бычин В.Б. в своем учебнике «Организация и нормирование труда» говорит о том, что вновь принятый сотрудник приносит прибыли на 40% меньше опытного сотрудника и достигает необходимый профессиональный уровень, проработав минимум 6-8 месяцев [2].

Как было сказано в разделе 2.2, в ООО «Эдиент Ситинг» за 2018 год процент текучести составил 21,95% – это 45 человек (от среднесписочной численности – 205 сотрудников). Итого, получаем, 127080,28 руб. * 45 чел. = 5718612,6 руб. в среднем составили потери организации за 2018 год из-за высокой текучести кадров.

Определив ситуацию по выбытию рабочей силы и оценив связанный с этим размер убытков, необходимо сопоставить их с затратами на устранение причин текучести кадров. В таблице 3.6 отображены предполагаемые материальные затраты в связи с внедрением предложенных мероприятий.

Таблица 3.6 – Затраты на мероприятия

Мероприятие	Затраты, руб.
1. Методику StabiliTEST (годовой стандартный пакет, включающий 100 попыток тестирования)	90000
2. Создание интернет-сайт компании, затраты связаны с покупкой хостинга	5174
Итого:	95174

Из таблицы 3.6 видно, что общая сумма затрат по внедрению предложенных мероприятий составляет 95174 руб.

Итог экономических потерь за 2018 год в ООО «Эдиент Ситинг» вследствие высокой текучести кадров составил 5718612,6 руб.

Следует также учитывать естественный показатель текучести кадров, который не требует от руководства предприятия принятия особых мер. Принято считать допустимым уровнем текучести кадров на среднем предприятии в диапазоне 3-5% от численности персонала, что является нормальным процессом, способствующем обновлению персонала без вреда для организации и трудового процесса [9].

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий позволит увеличить экономические показатели предприятия до 2% (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Экономические показатели до и после внедрения мероприятий

Показатели	До	После	Отклонение	
			Абс. изм. (+, -)	Темп прироста, %
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	452 981	462 040,62	9 059,62	2
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	322 526	322 526	0	0
3. Валовая прибыль	130 455	139514,62	9 059,62	2
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	5 298	5 298	0	0
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	47 257	47 257	0	0
6. Прибыль от продаж, тыс. руб.	77 900	86959,62	9 059,62	2
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	77903	79 464,06	1 558,06	2
8. Списочная численность, чел.	234	234	0	0
9. Производительность труда работающего, тыс. руб.	1 935,82	1974,53	38,71	2
10. Рентабельность продаж, %	17,20	18,82	1,62	-

Таким образом, как видно из таблицы 3.6, практическая ценность внедрения мероприятий будет состоять в том, что в целом по предприятию наблюдается улучшение экономических показателей. Увеличение выручки и прибыли от продаж на 9059,62 тыс. руб., увеличение чистой прибыли на 1558,06 тыс. руб., увеличение производительности труда одного работника на 38710 руб., а также рентабельности продаж на 1,62%.

Получаем, $1558060 \text{ руб.} - 95174 \text{ руб.} = 1462886 \text{ руб.}$ ожидаемый экономический эффект за вычетом затрат от внедрения предложенных мероприятий.

Тогда экономическая эффективность составит: $1558060 \text{ руб.} / 95174 \text{ руб.} = 16,37$. Следовательно, ожидаемый экономический эффект покрывает совокупные затраты на внедрение мероприятий.

Оценка эффективности предлагаемых мероприятий по обеспечению организации трудовыми ресурсами требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

От внедрения предложенных мероприятий ожидается следующий социальный эффект:

- 1) обеспечение найма персонала, способность быстро адаптироваться к организации;
- 2) снижение негативных последствий высвобождения работников; обеспечение стабильности персонала;
- 3) наиболее полное использование потенциала работников;
- 4) повышение удельного веса работников удовлетворенных трудом в связи со снижением сверхурочной работы из-за высокой текучести кадров;
- 5) повышение уровня качества продукции.

Социальные последствия также могут формироваться и за пределами организации: формирование благоприятного имиджа организации, обеспечение стабильной занятости в городе.

Для успешной реализации предложенных мероприятий необходимо проведения контроля над исполнением каждого этапа внедрения и внесения при необходимости корректировок в план реализации.

Результатом внедрения предложенных мероприятий, станут конечные показатели работы предприятия в 2019 году, по которым возможно будет проанализировать реальную эффективность и полезность разработанных мероприятий.

Заключение

На основе исследования бакалаврской работы можно сделать следующие выводы.

В соответствии с актуальностью обозначенной проблемы для достижения цели данной бакалаврской работы, а именно разработки мероприятий по обеспечению ООО «Эдиент Ситинг» трудовыми ресурсами, были решены следующие задачи:

а) рассмотрены теоретические основы обеспечения организации трудовыми ресурсами;

б) проанализирована обеспеченность ООО «Эдиент Ситинг» трудовыми ресурсами;

в) выявлены проблемы по обеспечению организации трудовыми ресурсами и разработаны мероприятия по их устранению в ООО «Эдиент Ситинг».

В ходе написания бакалаврской работы была дана характеристика исследуемого предприятия, показаны основные результаты его работы. Так, проведя анализ организационно-экономических показателей деятельности ООО «Эдиент Ситинг» за 2016-2018 годы было выявлено, что организация растет и развивается из года в год.

С 2016 года и по настоящее время ООО «Эдиент Ситинг» входит в группу компаний Adient и является заводом по пошиву чехлов для автомобильных сидений, что является основным видом его деятельности. Основной целью организации выступает получение прибыли за счет сокращения затрат, улучшения качества, отличного запуска новых проектов и удовлетворения заказчиков.

В данной бакалаврской работе при анализе обеспеченности организации трудовыми ресурсами было выявлено, что в организации существует проблема с текучестью кадров. Ее основная причина заключается

в том, что кандидаты изначально не рассматривают работу в данной компании как стабильную и долговременную.

Однако руководством организации сделано все необходимое для уведомления кандидатов о предстоящей работе и их успешной адаптации.

На основании выявленной проблемы были предложены мероприятия, которые способны повысить эффективность обеспечения организации трудовыми ресурсами.

Для решения проблемы по выявлению кандидатов с высоким уровнем стабильности, было предложено мероприятие, которое позволит спрогнозировать риск добровольного увольнения нового работника в течение первых 3-6 месяцев работы. Для привлечения кандидатов с высоким потенциалом стабильности было предложено создание личного интернет сайта компании.

Практическая ценность внедрения мероприятий будет состоять в том, что в целом по предприятию наблюдается улучшение экономических показателей, увеличение выручки и прибыли от продаж на 9 059,62 тыс. руб., увеличение производительности труда одного работника на 38710 руб., а также рентабельности продаж на 1,62%.

Общая сумма затрат по внедрению предложенных мероприятий составила 95174 рубля. Ожидаемый экономический эффект за вычетом затрат от внедрения предложенных мероприятий составит 1462886 руб. Следовательно, экономически выгоды покроют совокупные затраты на внедрение мероприятий.

Помимо экономической эффективности была проведена оценка социальной выгоды разработанных мероприятий.

Таким образом, разработанные мероприятия способствуют снижению уровня текучести кадров и позволят повысить эффективность обеспечения организации трудовыми ресурсами.

Список используемой литературы

1. Асалиев А.М. Экономика и управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, Т.Г. Строителева. – М. : ИНФРА-М, 2019. 143 с.
2. Бычин В.Б. Организация и нормирование труда : учеб. пособие / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 248 с.
3. Дейнека А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. – М. : Дашков и К, 2017. 288 с.
4. Карл Маркс. Капитал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.litres.ru/karl-marks/kapital-5019084/>
5. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. 440 с.
6. Лapidус Л.В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией : учебник / Л.В. Лapidус. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 479 с.
7. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.midot.com/russian/услуги/stabilitest/>
8. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ami-int.ru/services/liderskiy-profil-disc1/>
9. Материалы сайта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reg.ru/>
10. Михайлина Г.И. Управление персоналом / Г.И. Михайлина. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2018. 280 с.
11. Патласов О.Ю. Маркетинг персонала / О.Ю. Патласов – М. : Дашков и К, 2018. 384 с.
12. Постановление Правительства РФ от 26 декабря 2018 года №1679 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_314603/

13. Сайт Adient [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.adiant.com>
14. Скляревская В.А. Экономика труда: учебник для бакалавров / В.А. Скляревская. – М. : Дашков и К, 2017. 304 с.
15. Сотникова С.И. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / под науч. ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. – М. : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. 373 с.
16. Стародубцева Л.Ш. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. 512 с.
17. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 года №197-ФЗ (ред. от 01.04.2019) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_34683/
18. Федеральный закон "О минимальном размере оплаты труда" от 19.06.2000 N 82-ФЗ (ред. от 25.12.2018). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_27572/ (С 25 декабря 2018 года минимальный размер оплаты труда установлен в размере 11 280 рублей)
19. Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24.11.1995 №181-ФЗ (ред. от 29.07.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8559/
20. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа свободный: <http://www.gks.ru>
21. Чуланов О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения : учеб. пособие / О.Л. Чуланова. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2019. 116 с.
22. Aino Kianto, Josune Sáenz, Nekane Aramburu «Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation». Journal of Business Research, Volume 81, December 2017, Pages 11-20

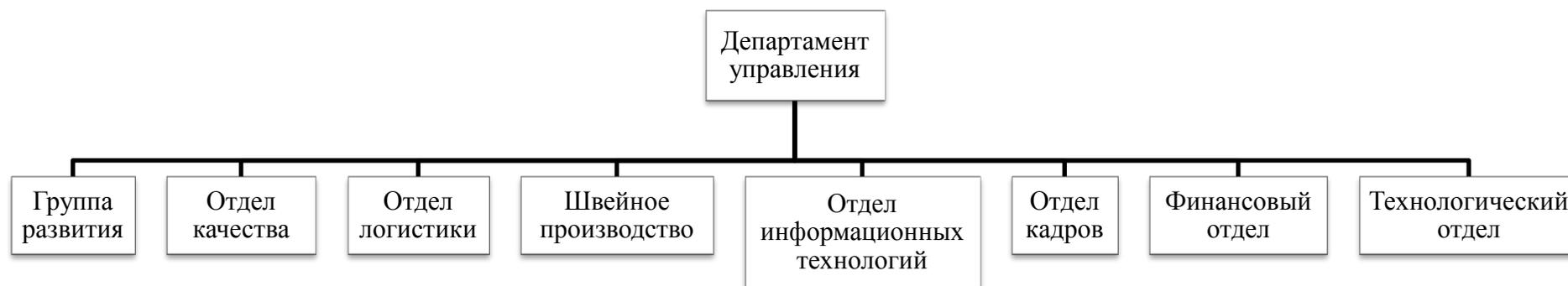
23. Anne P. M. Velenturf, Juliet S. Jopson «Making the business case for resource recovery» .Science of The Total Environment, Volume 648, 15 January 2019, Pages 1031-1041

24. Justyna Krysińska, Piotr Janaszekiewicz, Marcin Prys, Przemysław Różewski. «Knowledge Resources Development Process In Business Process Outsourcing (BPO) Organizations». Procedia Computer Science, Volume 126, 2018, Pages 1145-1153

25. Oliver Pickup «AI in HR: freeing up time to be more human» [Электронный ресурс] – Режим доступа свободный: <https://www.raconteur.net/hr/ai-hr-human>

26. Scott Snell, Shad Morris, George W. Bohlander. Managing Human Resources, 17th Edition, 2016, Pages 736. ISBN: 9781285866390

Организационная структура ООО «Эдиент Ситинг»



Отчет StabiliTEST

Фото

StabiliTEST

Показатель добровольной текучести кадров на раннем этапе



ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ

Имя:

Фамилия:

ID:

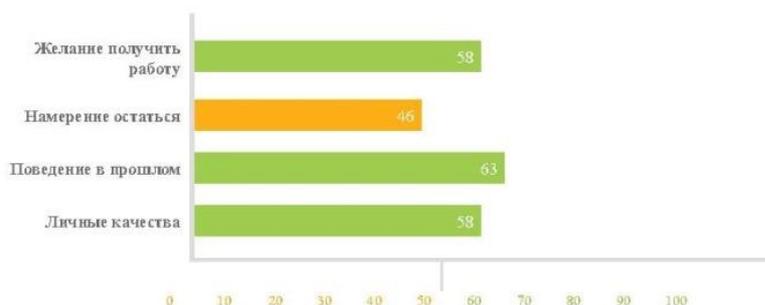
Электронная почта:

Общая оценка:

Общая оценка StabiliTEST является показателем ранней добровольной текучести кадров в первые шесть месяцев работы. Чем выше общая оценка, тем ниже риск.

Кандидат получил оценку: 56. Выявленная оценка свидетельствует о том, что склонность кандидата к увольнению по собственному желанию на раннем этапе находится на среднем уровне. Такие результаты обычно демонстрирует преобладающее число соискателей. Данную оценку следует рассматривать, как удовлетворительную, для большинства организаций и для большинства позиций, за исключением особых случаев.

Общая оценка базируется на оценках по подшкалам: намерение остаться, желание получить работу, личные качества и поведение в прошлом. Ниже можно увидеть подробное описание по каждой шкале.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ :**Желание получить работу:**

Желание кандидата получить данную работу оценивается в целом, как умеренное: (58). Это со средней степенью вероятности означает, что Александра Иванова рассматривает для себя эту работу и/или организацию, как подходящую, и преимущественно отдает ей предпочтение в сравнении с другими предложениями. Предположительно, кандидата, в общем, устраивают предлагаемое для данной позиции вознаграждение, условия, а также характер будущей работы и связанные с ней обязанности.

Намерение остаться:

Намерение кандидата остаться в данной организации оценивается, как слабое: (46). Скорее всего, кандидат не

намерен оставаться на этой работе продолжительное время, и не исключено, что у него есть планы поиска другой работы после трудоустройства, либо данная работа рассматривается им, как временная.

Поведение в прошлом:

Поведение кандидата на прежних местах работы оценивается на среднем уровне. (63). Представляется, что он был в целом удовлетворен своей работой в прошлом и относился к своим работодателям достаточно лояльно. При этом не выявлены в прошлом чрезмерные нарушения трудовой дисциплины, прогулы и увольнения по собственному желанию.

Личные качества:

Выявленные личные качества кандидата оцениваются примерно на среднем уровне. (58). В частности, Александра Иванова представляется, как достаточно надежное и ответственное лицо, от которого можно ожидать успешного выполнения взятых на себя перед организацией трудовых обязательств; при этом кандидат демонстрирует уверенность в своих силах и готовность справиться с новой работой.

Прилагаемая информация является конфиденциальной, и не должна распространяться не авторизованным лицам. Результаты базируются на ответах, полученных во время тестирования. Результаты следует использовать в качестве вспомогательного инструмента в принятии решения по трудоустройству кандидата.



Макет главной страницы интернет сайта ООО «Эдиент Ситинг»

