

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

Институт финансов экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение конкурентоспособности предприятия за счет
развития персонала (на примере ООО «Альта Персонал»)».

Студент

А.Ю. Вьюхова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

О.В. Толмачева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н Васильева С.Е.

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« _____ » _____ 20 _____ г.

« _____ » _____ 2017 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Вьюхова Алена Юрьевна

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности предприятия за счет развития персонала (на примере ООО «Альта Персонал»)».

Научный руководитель: д.э.н. Толмачева Ольга Валериевна

(ученая степень, звание, должность; ФИО)

Цель исследования – разработка и обоснование направлений повышения конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» за счет развития персонала.

Объект исследования – рекрутинговое агентство ООО «Альта Персонал».

Предмет исследования – управление персоналом в ООО «Альта Персонал», как фактор повышения конкурентоспособности предприятия.

Методы исследования – сравнительный анализ, вертикальный и горизонтальный анализ, индексный метод, прогнозирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Одним из основных факторов роста конкурентоспособности для предприятия является улучшение кадрового потенциала предприятия, что может быть достигнуто путем: повышения интенсивности и степени участия работников предприятия в обучающих и специальных тренингах, семинарах, курсах, повышения стимулирования работников на развитие, а также путем пересмотра действующей на предприятии системы отбора и найма персонала.

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

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 22 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 86 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 31, рисунков – 12.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия	6
1.2 Развитие персонала как один из факторов повышения конкурентоспособности предприятия.....	11
2 Анализ эффективности управления персоналом и ее влияния на конкурентоспособность ООО «Альта Персонал».....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	18
2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «Альта Персонал»	25
2.3 Анализ эффективности управления персоналом.....	35
3 Разработка и обоснование направлений повышения конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» за счет развития персонала.....	54
3.1 Разработка направлений повышения конкурентоспособности предприятия за счет развития персонала.....	54
3.2 Обоснование экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.....	73
Заключение	77
Список использованных источников	81

Введение

Одним из ключевых факторов, влияющих на экономический рост и увеличение прибыли предприятия в современных условиях, является определение его конкурентоспособности на рынке в сравнении с другими организациями, которые производят аналогичные или схожие товары, товары-заменители. Данный показатель является одним из важных индикаторов роста и развития любого предприятия в условиях рыночной системы и развития реального сектора экономики.

На сегодняшний день проблема повышения конкурентоспособности предприятия становится все более актуальной. Рыночная ситуация во многом зависит от состояния и результатов конкурентной борьбы.

Сегодня термин «конкурентоспособность» стал одним из наиболее употребляемых в научной литературе. Экономисты, представители бизнеса, политики также широко его используют, когда речь идет об интеграции экономики страны в систему современного мирового хозяйства. В современной экономической ситуации становится ясно, что повышение конкурентоспособности предприятия в частности и национальной экономики в целом является необходимым условием для успешного функционирования и процветания. Разработка концепции комплексного подхода повышения конкурентоспособности предприятия, таким образом, актуальная задача.

При этом необходимо отметить, что конкурентоспособность предприятия – это многоаспектная категория, на формирование которой влияют как факторы внешней, так и внутренней среды предприятия. Одним из ключевых (а для предприятий отдельных отраслей – основополагающих) факторов внутренней среды предприятия, влияющих на уровень его конкурентоспособности, является персонал предприятия и эффективность организации управления им и его использования. Это объясняет выбор и актуальность темы дипломного исследования.

Объект исследования – рекрутинговое агентство ООО «Альта

Персонал».

Предмет исследования – управление персоналом в ООО «Альта Персонал», как фактор повышения конкурентоспособности предприятия.

Цель работы – разработка и обоснование направлений повышения конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» за счет развития персонала.

Поставленная цель работы обусловила решение следующих задач:

– изучить теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия;

– проанализировать эффективность управления персоналом и ее влияние на конкурентоспособность ООО «Альта Персонал»;

– разработать и обосновать направления повышения конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» за счет развития персонала.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили законодательные и нормативно-правовые акты по теме исследования, учебники, учебные пособия, материалы периодических изданий, раскрывающие вопросы конкурентоспособности, управления персоналом и влияния персонала на конкурентоспособность предприятия. Авторами основных трудов, использованных при написании работы, являются такие отечественные авторы, как А. В. Бабошин, В. М. Бугаков, М. Ш. Габибова, Н. А. Горелов, Е. В. Захарова, М. Паляничка, Д. В. Рева, а также иностранные авторы – М. Портер и др.

Информационной базой послужили данные бухгалтерской и статистической отчетности ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг., а также данные пояснительных записок и аналитического учета предприятия.

При написании ВКР были использованы общенаучные методы исследования: сравнительный анализ, вертикальный и горизонтальный анализ, индексный метод, прогнозирование.

1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

Современный этап развития экономики, характеризующийся «затовариванием» рынка, обуславливает то, что конкурентоспособность становится одним из ключевых факторов не просто успеха, но «выживания» организации на рынке. Понятие «конкурентоспособность» в сегодняшнем понимании менеджмента и маркетинга распространилось далеко за пределы экономических отношений и стало синонимом понятия эффективности во всех аспектах экономической и общественной жизни.

Конкурентоспособность, в широком смысле, означает способность субъекта опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей деятельности [7, с. 85].

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами [15, с. 87].

Для оценки эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов принято использовать понятие конкурентоспособность, которая является одной из важнейших интегральных характеристик. Термин «конкурентоспособность», независимо от субъекта рассмотрения, означает способность данного субъекта (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию [3, с. 23].

Выделяют несколько видов конкурентоспособности:

- товарный;
- микроуровень;

- мезоуровень;
- макроуровень (таблица 1.1) [15, с. 88].

В таблице 1.1 на основе изучения литературы по маркетингу, менеджменту и экономике представлен анализ определения «конкурентоспособность организации», данное различными авторами.

Таблица 1.1 – Иерархия понятий конкурентоспособности

Уровень иерархии	Понятие конкурентоспособности
Конкурентоспособность страны	Способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений
Конкурентоспособность региона	Способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов (инновационные, интеллектуальные, инвестиционные) для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВРП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений
Конкурентоспособность отрасли	Способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли
Конкурентоспособность организации	Способность: к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов; удовлетворять потребности потребителей путем производства и предложения рынку товаров, превосходящих конкурентов; использовать производственные и управленческие ресурсы для развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия
Конкурентоспособность товара	Способность быть привлекательным для покупателя по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения благодаря лучшему соответствию его качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам

Как отмечает А. А. Казушик: «конкурентоспособность – это способность конкурировать, конкурентные преимущества – это качественные особенности, способности, позволяющие предприятию конкурировать» [13, с. 71].

Р.А. Фатхутдинов дает такое определение конкурентоспособности: это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. Автор подчеркивает, что товар или услуга являются конкурентоспособными или неконкурентоспособными на конкретном рынке [21, с. 62].

О.А. Артемьева определяет конкурентоспособность, как способность предприятия, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей [1, с. 67].

По мнению Н.Л. Зайцева, «конкурентоспособность предприятия – способность предприятия сохранять устойчивое положение на рынке товаров, услуг и т. п.» [11, с. 211].

А. А. Казушик пишет, что «конкурентоспособность предприятия – это экономические, технические, организационные возможности предприятия и его преимущество перед конкурентами. Возможности предприятия выдержать конкуренцию: например, снижать издержки производства, повышать качество продукции, устойчиво занимать определенную долю ренты и получать высокие доходы» [13, с. 97].

И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова под конкурентоспособностью организации понимают «способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать имеющиеся ресурсы» [20, с. 116].

Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации, можно разделить на две большие группы: внутренние и внешние.

К числу внешних факторов, обуславливающих изменение конкурентоспособности организации, на основе изучения источников литературы, можно отнести:

– деятельность государственных властных структур (бюджетная, кредитно-денежная политика, законодательство в области регулирования экономики и т.д.);

– конъюнктура отдельных рынков: сырьевых и материальных ресурсов, трудовых ресурсов и средств производства, финансовых рынков и уровня доступности финансовых ресурсов;

– особенности и характер развития родственных и смежных, поддерживающих отраслей экономики (например, развитие новых технологий (ресурсосберегающих, технологий глубокой переработки), разработка инновационных материалов и источников энергии, внедрение их в производство, что способно обеспечить повышение и развитие научного и производственного потенциала организации);

– параметры спроса на рынке (включают темпы роста спроса на товары, производимые организации, а также уровень стабильности этого спроса, и позволяют организации получать более высокие прибыли, а также закрепить свое положение на рынке) – недостаточный уровень стабильности спроса, изменение предпочтений покупателя в отношении качества продукции организации, снижение покупательской способности населения – все это ухудшает условия для обеспечения определенной конкурентоспособности организации [17, с. 77].

В таблице 1.2 более детально даны характеристики факторов конкурентоспособности в зависимости от существующих видов конкурентоспособности.

К числу внутренних факторов относятся следующие:

– деятельность руководства и аппарата управления предприятия (организационная и производственная структуры управления, профессиональный и квалифицированный уровень управляющих кадров и т. д.);

Таблица 1.2 – Характеристика факторов конкурентоспособности в зависимости от ее видов

Вид конкурентоспособности	Объект или субъект конкурентоспособности	Некоторые факторы конкурентоспособности
Товарный	Товары (работы, услуги)	Качество продукции, соответствие нормам и стандартам. Цена. Соответствие. потребительскому спросу.
Микроуровень	Товаропроизводитель (организация, фирма, предприятие)	Сравнительная конкурентоспособность продукции. Эффективность производственной деятельности. Финансовые показатели деятельности. Эффективность организации и сбыта продукции на рынке и его доля.
Мезоуровень	Объединение товаропроизводителей (организация, фирма, предприятие) отрасли	Внутренняя структура отрасли. Влияние внешней среды. Конкурентоспособность отдельных элементов. Взаимодействие между элементами системы.
Макроуровень	Народное хозяйство в целом, страновая конкурентоспособность, конкурентоспособность в регионах	Инвестиционный климат. Научно-технический уровень. Конкурентоспособность промышленности и отраслей народнохозяйственного комплекса в целом. Экономическая безопасность. Рациональное национальное законодательство и его связь с международным правом.

– система технологического оснащения. Обновление оборудования и технологий, то есть замена их на более прогрессивные, обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия, усиливает внутреннюю гибкость производства;

– сырье, материалы и полуфабрикаты. Качество сырья, комплектность ее переработки и величина отходов серьезно влияют на конкурентоспособность предприятия. Уменьшение выхода готовой продукции из сырья (это особенно характерно для пищевой промышленности), не ее комплексная переработка приводят к увеличению издержек производства, а значит, к уменьшению прибыли, что, в свою

очередь, не позволяет расширить производство. В следствие этого снижается конкурентоспособность. И наоборот, улучшение использования сырья, его комплексная переработка снижают издержки производства, а значит, повышают конкурентоспособность;

– сбыт продукции: его объем и затраты. Этот фактор существенно влияет на повышение конкурентоспособности предприятия можно иметь высокие результаты в производстве, выпуская продукцию высшего качества и относительно невысокой себестоимости, но все будет сведено на нет из-за непродуманной сбытовой политике. Поэтому предприятие старается повысить эффективность сбыт за счет стимулируя увеличение объемов продаж и завоевывая новые рынки сбыта [17, с. 78].

Таким образом, под конкурентоспособностью организации понимают, способность достигать поставленные цели в условиях противодействия конкурентов. Т.к. цели, как правило, имеют временную привязку, корректнее говорить, что конкурентоспособность предприятия определяется его способностью вести успешную (в отношении поставленных целей) деятельность в условиях конкуренции в течение определенную времени.

1.2 Развитие персонала как один из факторов повышения конкурентоспособности предприятия

Определяющие конкурентоспособность предприятия факторы (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама и многое другое) главным образом зависят от правильного управления персоналом, как на этапе производства товара (оказания услуги), так и от предшествующих и последующих действий предприятия, сопровождающий этот товар [3, с. 25].

Сегодня отмечается высокий динамизм изменения как внешних условий (экономическая политика государства, законодательство и система налогообложения, появляются новые конкуренты и т.п.), так и внутренних условий функционирования организации (реструктуризация предприятий,

стратегии и организационная структура многих компаний, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство компаний перед необходимостью подготовки персонала к работе в новых условиях.

Стремительно трансформируются и принципы, на основе которых реализуется управление персоналом. Новые организационные стратегии требуют внесения существенных коррективов в систему кадрового менеджмента, и обучение персонала в этих условиях становится ключевым элементом процесса управления персоналом.

Знания, полученные работниками в учебных заведениях, стремительно устаревают, нарастает необходимость их существенного обновления. Так, в практике менеджмента персонала в США существует даже понятие «период полураспада компетентности», который представляет собой промежуток времени, за который половина приобретенных знаний работника компании устаревают. Поэтому все большее распространение в западных и российских компаниях получает идея создания системы непрерывного образования сотрудников (концепция «обучающейся организации») [27, с. 117].

Исследования в области экономики труда и управления персоналом показывают, что с развитием новых рынков и технологий каждые пять лет количество информации, получаемой и перерабатываемой работником, удваивается. Предприятие, отработав один раз политику своих действий, и не предпринимая в дальнейшем никаких изменений, не сможет достичь новых результатов. Так же и сотрудник предприятия, не может постоянно в течении всего трудового периода пользоваться только теми знаниями, которые были приобретены им в учебном заведении независимо от уровня образования [2, с. 95].

Статистические данные приводят информацию о том, что в качестве причин 90% банкротств предприятий названа причины «некомпетентность руководителя, нехватка у них опыта, несбалансированность системы необходимых знаний» [23, с. 98].

Из этого следует, что для того, чтобы выжить в контексте современной глобальной экономики лидерства и инноваций, предприятиям необходимо постоянно развивать и совершенствовать навыки персонала, повышая производительность труда. Потребности информационного общества во всесторонне развитых работниках с высоким уровнем профессионализма объективно превращают современные компании в предприятия, которые непрерывно обучаются. Профессиональная подготовка помогает устранить несоответствие между потребностями рынка труда и реальными знаниями, и навыками работников. Необходимость быстрого приобретения и применения полученных знаний актуализирует создание эффективных программ профессиональной подготовки на предприятиях [23, с. 99].

Процесс обучения направлен на корпоративную память как ключевую компоненту производительности. Производство и учебный процесс являются посредниками между производительностью и конечным результатом – продуктом предприятия. Процесс интеллектуализации экономики, который приобретает все больший вес и распространение в мире, приводит к повышению роли высшего образования в росте экономики. Полученные в ходе обучения знания и навыки являются основой интеллектуального потенциала общества, который является определяющим фактором создания инноваций как фактора экономики знаний [14, с. 226].

Экономический рост предприятия является результатом трудовой деятельности и в то же время создает основы для расширения возможностей занятости или в виде создания дополнительных рабочих мест, или в виде появления принципиально новых видов работ. Поэтому эффективная и продуктивная занятость с достойными условиями и оплатой труда может служить не только источником дохода, но и одной из важнейших форм реализации творческих возможностей работников, средством их социализации, самовыражения, сферой признания и коммуникации, то есть развития в широком смысле [6, с. 73].

В современной отечественной практике менеджмента сформированы

два основных подхода к развитию работников на предприятии:

- первый подход ориентирован на использование уже имеющихся у сотрудников компетенций, талантов и навыков с целью достижения результата в ближайшее время, а также наем квалифицированных специалистов со стороны, при этом расходы на профессиональное обучение рассматриваются как издержки, которые следует сокращать;

- второй подход предполагает развитие интеллектуального капитала как стратегического ресурса организации, обеспечивающего конкурентные преимущества компании, но требующего долгосрочных инвестиций. Данный подход может быть, безусловно, охарактеризован как более прогрессивный, поскольку для эффективного экономического развития сегодня весомую роль играет не наличие традиционных ресурсов, а человеческий интеллект, знания и способности, которые должны «трансформироваться» в новые идеи, инновации, в повышение производительности и качества труда, и в конечном результате вести к увеличению прибыли и росту конкурентоспособности организации [4, с. 117].

В таблице 1.3 показаны преимущества и недостатки возможных направлений профессионального образования работников с точки зрения компании-работодателя [8, с. 69].

«Узкими» местами в профессиональном образовании персонала с точки зрения отечественных предприятий-работодателей являются:

- недостаточный учет психологических аспектов при выборе профессиональной деятельности, инновационной деятельности в сфере профессионального образования;

- недостаточный учет особенностей различных психологических типов в мотивационных механизмах;

- недостаточное обеспечение комплексности реализации различных методов (системного и комплексного подходов к развитию персонала, моделирования будущих производственных ситуаций в учебных программах,

экспериментирования, научно обоснованных нововведений в профессиональном обучении) [8, с. 71].

Таблица 1.3 – Преимущества и недостатки основных подходов к профессиональному обучению и повышению квалификации работников для работодателя

Направление	Преимущества	Недостатки
Альянс с консалтинговыми организациями и учебными заведениями	<ul style="list-style-type: none"> - Минимальные капиталовложения - Простота для руководства организации - Отсутствие потребности в помещении, учебных материалов и т.п. - Доступ учебного заведения к опыту организации 	<ul style="list-style-type: none"> - Ответственность за обучение лежит на посторонних людях, которые не заинтересованы в улучшении ситуации на предприятии - Возможна неосведомленность преподавателей со спецификой проблем организации
Создание собственной учебной структуры	<ul style="list-style-type: none"> - Участие внутренних специалистов в учебном процессе - Использование знаний и опыта работников организации, накопление их - Обеспечение долгосрочных потребностей организации квалифицированными кадрами 	<ul style="list-style-type: none"> - Значительные затраты для организации - Риск простоев учебной структуры, несмотря на количество работников организации
Создание регионального отраслевого корпоративного университета	<ul style="list-style-type: none"> - Возможность комплексного изучения проблем отрасли в регионе - Непрерывное обеспечение центра слушателями - Возможность эффективного применения принципов бенчмаркинга для организаций 	<ul style="list-style-type: none"> - Риск препятствования со стороны государства - Возможность появления давления со стороны государственных органов власти, лоббирование интересов определенных должностных лиц и т.п.

Следует также отметить, что непрерывное обучение персонала связано со значительными материальными затратами, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления процессом профессионального развития. Существует два основных фактора, влияющих на величину бюджета – потребности компании в обучении и ее финансовое положение.

В эпоху увеличивающегося потока информации и стремительного научно-технического прогресса обучение персонала следует расценивать как

важнейший фактор повышения конкурентоспособности организации, в случае если менеджмент предприятия изначально ставит перед обучением персонала определенные цели, например:

- повысить осведомленность персонала о стратегических целях компании, заинтересовать в их достижении и подготовить к предстоящей работе;

- повысить уровень профессионализма сотрудников;

- подготовить базу для проведения организационных изменений;

- улучшить производственные показатели [14, с. 227].

Компании, предприятия, организации всех форм собственности, формирующие и внедряющие современную корпоративную образовательную подготовку, успешно лидируют в условиях конкуренции. Т.к. они имеют возможность в кратчайшие сроки «ответить» на изменения внешней среды повышением производительности технологического и управленческого труда, они адаптированы к динамизму и непостоянству внешних факторов.. Кроме того, в процессе обучения сотрудники компании овладевают новыми методами работы на основе анализа деятельности своего предприятия. Это, в некоторой степени, положительно влияет на конкурентоспособность компании [12, с. 1636].

Вывод по 1 разделу:

Современный подход к управлению организацией требует для ее руководства четкого видения перспектив ее развития и, одновременно, досконального понимания стратегического положения организации на рынке и тех факторов, которые воздействуют со стороны внешней рыночной среды на работу организации. Речь идет о том, что современная организация не способна обеспечить высокий уровень конкурентоспособности и устойчивого положения на рынке без понимания своих конкурентных позиций и выработки конкурентной стратегии. Причем современная динамика рынков и постоянно нарастающая конкурентная борьба

обуславливают необходимость приложения все больших усилий к своевременной и эффективной разработке и реализации конкурентной стратегии для любой организации, в какой бы отрасли или в какой бы рыночной нише она не осуществляла свою деятельность. Только учитывая трех важнейших аспекта – конкурентоспособные технологии, конкурентоспособные методы организации производства и труда, конкурентоспособный персонал – предприятие способно достичь желаемого уровня конкурентоспособности в целом, что, в свою очередь, является залогом его эффективной работы. Отметим, что стратегии развития организации строятся с учетом эффективного функционирования системы управления персоналом. При этом только наличие полной информации о связанных с профессиональным обучением расходах дает возможность руководству организации принять рациональное решение о путях повышения квалификации работников организации.

2 Анализ эффективности управления персоналом и ее влияния на конкурентоспособность ООО «Альта Персонал»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Альта Персонал» – рекрутинговое агентство с двадцатилетним стажем, специализирующееся на подборе персонала среднего и высшего звена в Москве и регионах. До 1995 г. входило в состав компании АНКОР Холдинг. АНКОР – крупнейшая кадровая компания России и ряда стран СНГ.

Свою деятельность кадровое агентство осуществляет на основании лицензии № 104 от 22.08.1995 г., выданной департаментом экономики и промышленности Самарской области на осуществление деятельности по оказанию платных услуг в содействии занятости населения. Деятельность эта осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Кадровое агентство «Альта Персонал» располагается по адресу: Самара, ул. Садовая, д.280. Головной офис рекрутингового агентства «Альта Персонал» расположен в Самаре.

По мере развития бизнеса клиенты кадрового агентства 1998-2000 годы начали менять требования к своим сотрудникам. Помимо общих требований: высшее образование, знание персонального компьютера, от кандидатов стали требоваться специальные, конкретные знания и навыки. Появились заказы на профессионалов с опытом работы в определенных областях с узкой специализацией.

Основные направления работы ООО «Альта Персонал»: подбор постоянного персонала; массовый подбор персонала; предоставление труда персонала. Дополнительно агентство осуществляет поиск, оценку и подбор топ менеджеров и менеджеров среднего звена в сферах: продажи и маркетинг, производство, фармацевтика и медицинское оборудование, экономика, банки и т.д.

Особенностью компании является поиск простых и эффективных решений кадровых вопросов, в своей работе КА применяет передовые технологии и методики, стремится ориентироваться на потребности клиента, гарантируя ему максимальное удобство, высокую скорость выполнения, качество предоставляемых услуг и неукоснительное соблюдение норм деловой этики.

Основные задачи «Альта Персонал»:

а) рекрутмент (поиск и подбор персонала) – корневая услуга ООО «Альта Персонал», самый первый продукт компании. Услуги рекрутмента кадровый холдинг оказывает клиентам на территории всей России, во всех вышеперечисленных отраслях;

б) выведение персонала из штата компании. Данная услуга по выведению персонала из штата компании-клиента позволяет регулировать (увеличивать или сокращать) фактическое число сотрудников компании без изменения численности персонала в штате;

в) массовый подбор – предлагается комплекс решений по поиску и подбору большого количества персонала. Потребность в этой услуге возникает при комплексном подборе специалистов разного уровня в момент открытия новых заводов, гостиниц, магазинов, центров обслуживания телефонных вызовов, сервис-центров, а также при подборе большого количества однородного персонала;

г) ресурсное обеспечение производственных процессов. ООО «Альта Персонал» предлагает комплексные решения по обеспечению персоналом производственных предприятий. ООО «Альта Персонал» предоставляет необходимое количество сотрудников на краткосрочные и долгосрочные проекты для отдельных производственных линий и/или участков работ на производстве;

д) оценка персонала – позволяет решать следующие задачи: оценка соответствия кандидата требованиям вакансии; оценка готовности сотрудника к развитию и продвижению на новую должность; оценка

профессиональных характеристик сотрудников; выявление сильных и слабых сторон сотрудников и кандидатов; оценка мотивации сотрудника; оценка совместимости сотрудников; формирование кадрового резерва; определение потребности персонала в тренингах и обучении; разработка рекомендаций по эффективному управлению персоналом и введению сотрудников в должность; оценка интеллектуального потенциала сотрудников и кандидатов; оценка лидерского потенциала; оценка корпоративной культуры компании;

е) аутплейсмент – услуга по консультированию и продвижению на рынок труда сокращаемого персонала, содействие трудоустройству сотрудника, покидающего компанию;

ж) мониторинг рынка труда (исследование уровня оплаты труда специалиста, потребностей в профессиях, анализ рынка труда по конкретному заказу).

Структура управления организации представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура управления ООО «Альта Персонал»

В ООО «Альта Персонал» применяется линейно-функциональная, смешанная с дивизионной, структура управления: по обеспечивающим

работу организации направлениям (бухгалтерия, общее развитие, финансовое развитие) применен линейно-функциональный подход, а в части обеспечения основной деятельности (рекрутинг и т.д.) используется дивизионный подход с выделением глав развития по направлениям.

Основные показатели деятельности ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг. представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Показатели деятельности ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	74 744	62 399	31 410	-12345	-30989	83,5	50,3
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	72 900	61 045	30 200	-11855	-30845	83,7	49,5
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	1 844	1 354	1 210	-490	-144	73,4	89,4
5. Прибыль от реализации, тыс. руб.	1 844	1 354	1 210	-490	-144	73,4	89,4
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	1 418	1 220	904	-198	-316	86,0	74,1
7. Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	42 813	55 632	63 768	12 819	8 136	129,9	114,6
7.1. в том числе - оборотные активы	42 716	55 632	63 768	12 916	8 136	130,2	114,6
8. Среднесписочная численность работников, чел.	65	63	64	-2	1	96,9	101,6
9. Рентабельность, %:							
9.1. продаж (стр. 5 / стр. 1)	2,47	2,17	3,85	-0,30	1,68	-	-
9.2. продукции (стр. 5 / стр. 2)	2,53	2,22	4,01	-0,31	1,79	-	-
9.3. оборотных средств (стр. 6 / стр. 7.1)	3,32	2,19	1,42	-1,13	-0,78	-	-
10. Производительность труда, тыс. руб. (стр. 1 / стр. 8)	1 149,9	990,5	490,8	-159,4	-499,7	86,1	49,6
11. Коэффициент оборачиваемости активов (стр. 1/стр. 7)	1,75	1,12	0,49	-0,62	-0,63	64,2	43,9

Как видно из данных таблицы 2.1, в деятельности ООО «Альта Персонал» наблюдалось снижение выручки от реализации работ и услуг – на 16,5 % в 2016 году и на 49,7 % в 2017 году, что обусловило и снижение полученной организацией прибыли от реализации. Так, по данным за 2016 год полученная организацией прибыль от реализации снизилась на 490 тыс. руб., а в 2017 году – еще на 144 тыс. руб. и составила по данным за 2017 год 1 210 тыс. руб. (рисунок 2.2).

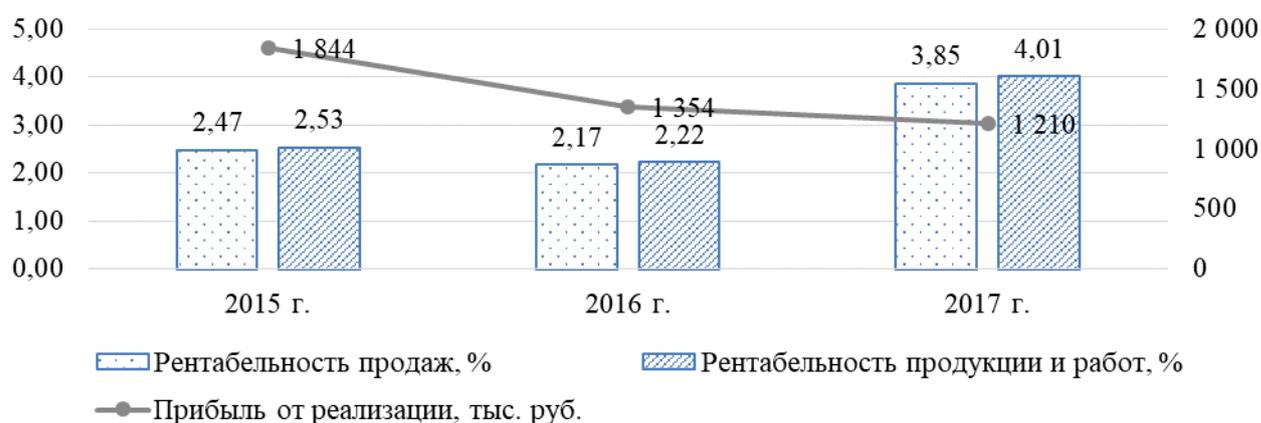


Рисунок 2.2 – Финансовые результаты деятельности ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг.

В то же время по данным за 2017 г наблюдались опережающие темпы снижения себестоимости продаж (50,5% при снижении продаж на 49,7%), что обусловило улучшение относительных показателей. Так, рентабельность продаж за 2017 г увеличилась на 1,68 п.п. и составила 3,85%, что было выше показателя 2015 года на 1,38 п.п., а рентабельность продукции за 2017 год возросла на 1,79 п.п. до 4,01%, что было выше показателя 2015 г на 1,48 п.п.

Среднесписочная численность работников ООО «Альта Персонал» за три года снизилась на 1 человека и составила в 2017 г 64 человека, а производительность труда по данным за 2017 год составила 490,8 тыс. руб., что было ниже показателя 2015 г на 659,1 тыс. руб., т.е. за три года произошло снижение производительности труда в организации более, чем в 2

раза, что объясняется снижением объема оборота по производимым работам и оказываемым услугам организации.

В таблице 2.2 на основании данных бухгалтерского баланса организации (приложения А-В) произведена оценка динамики показателей ликвидности и платежеспособности ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг.

Таблица 2.2 – Показатели ликвидности и платежеспособности ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг.

Показатель	31.12. 2015 г.	31.12. 2016 г.	31.12. 2017 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2016г к 2015г.	2017г. к 2016г.	2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
1. Стоимость активов, всего, тыс. руб.	49 343	59 098	69 136	9 755	10 038	119,8	117,0
2. Стоимость оборотных активов, тыс. руб.	49 343	59 098	69 136	9 755	10 038	119,8	117,0
3. Запасы, тыс. руб.	2 568	3 264	10 997	696	7 733	127,1	336,9
4. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	45 076	53 644	57 025	8 568	3 381	119,0	106,3
5. Денежные средства и финансовые вложения, тыс. руб.	1 699	2 180	1 089	481	-1 091	128,3	50,0
6. Капитал и резервы, тыс. руб.	280	2 340	3 932	2 060	1 592	835,7	168,0
7. Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	0	0	0	0	0	-	-
8. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	49 063	56 758	65 204	7 695	8 446	115,7	114,9
9. Коэффициенты финансового состояния:							
9.1. коэффициент текущей ликвидности (стр. 2 / стр. 8)	1,006	1,041	1,060	0,036	0,019	103,5	101,8
9.2. коэффициент абсолютной ликвидности (стр. 5 / стр. 8)	0,035	0,038	0,017	0,004	-0,022	110,9	43,5
9.3. коэффициент быстрой ликвидности ((стр. 4 + стр. 5) / стр. 8)	0,953	0,984	0,891	0,030	-0,092	103,2	90,6
9.4. коэффициент финансовой независимости (стр. 6 / стр. 1)	0,006	0,040	0,057	0,034	0,017	697,8	143,6
9.5. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,006	0,040	0,057	0,034	0,017	697,8	143,6
9.6. коэффициент обеспеченности запасов собственным капиталом (стр. 6 / стр. 3))	0,109	0,717	0,358	0,608	-0,359	657,5	49,9

Как видно из данных таблицы 2.2, в целом на ООО «Альта Персонал» наблюдалось недостаточно удовлетворительное финансовое состояние организации с точки зрения ликвидности, платежеспособности и финансовой независимости, что проявилось в следующей динамике показателей:

- значение коэффициента текущей ликвидности возросло на 0,036 и 0,019 пункта, соответственно за 2016 и 2017 гг. и составило на конец 2017 года 1,060 пункта, что свидетельствовало о росте ликвидности, но при критерии показателя не менее 1,7-2,0 не позволяет говорить о достаточном уровне ликвидности организации;

- при этом значения показателей быстрой и абсолютной ликвидности снизились за три года, соответственно, на 0,062 и 0,018 пункта до 0,891 и 0,017 пункта, что свидетельствовало о снижении быстрой и абсолютной ликвидности и платежеспособности организации за последние три года;

- значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами организации, не глядя на рост за три года на 0,051 пункта до 0,057 на конец 2017 года, при нормативе не менее 0,2 пункта свидетельствовало о недостаточной сумме оборотных средств, сформированных за счет собственных источников образования имущества, что вместе со значениями коэффициента текущей ликвидности, также неудовлетворяющими критерию, позволяет сделать вывод о текущей неплатежеспособности ООО «Альта Персонал» в 2016-2017 гг.;

- положительная динамика наблюдалась и по показателю коэффициента финансовой независимости, значение которого возросло на 0,034 пункта в 2016 году и на 0,017 пункта в 2017 году, однако при нормативе не ниже 0,4-0,5 пункта свидетельствовало о крайне низкой величине собственного капитала и резервов в организации и недостаточном уровне финансовых ресурсов для обеспечения финансовой независимости и устойчивости организации.

Таким образом, ООО «Альта Персонал» – современная организация, осуществляющая свою работу в сфере рекрутинга и управления персоналом.

История развития организации превышает период в 20 лет, а деятельность компании привела к формированию на сегодняшний день отдельных и специализированных направлений работы. Управление организацией выстроено по принципу совмещения линейно-функциональной и дивизионной структуры управления, что позволяет повысить эффективность принятия управленческих решений по специализированным бизнес-процессам. Проведенный анализ деятельности ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг. позволяет сделать выводы о том, что развитие организации, несмотря на рост рентабельности деятельности и наличие тенденции улучшения показателей ликвидности и платежеспособности, характеризовалось замедлением экономического роста, что проявилось в устойчивом снижении оборота организации по реализации выполняемых работ и оказанию услуг, снижении полученной прибыли от реализации и чистой прибыли организации, снижении производительности труда. При этом в организации наблюдалось устойчивое замедление деловой активности и текущая неплатежеспособность на фоне снижения эффективности управления денежными потоками, что в целом и обусловило снижение оборота и прибыли. Далее проанализируем конкурентоспособность ООО «Альта Персонал» на рынке.

2.2 Оценка конкурентоспособности ООО «Альта Персонал»

С учетом того, что ООО «Альта Персонал» располагает офисами в городах: Москва, Санкт-Петербург, Самара, Ульяновск, Новосибирск, Сочи, далее дадим оценку ключевым конкурентам, работающим в сфере поиска, оценки и подбора персонала и других услуг по рекрутингу именно в данных регионах.

Основными конкурентами ООО «Альта Персонал» на рынке являются следующие кадровые и рекрутинговые агентства, основная информация о которых представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Ключевые конкуренты центрального ринга ООО «Альта Персонал»

Компания-конкурент	Регион деятельности	Преимущества конкурента	Недостатки конкурента	Оценка по сравнению с ООО «Альта Персонал» (x / 1)
КА «Юнити»	Москва, Санкт-Петербург, Самара, Сочи и др.	- высокий рейтинг и деловая репутация; - высокая интенсивность рекламной и коммуникационной политики; - широкий спектр работ и услуг	- небольшая региональная диверсификация работы	1,1
КА «Ваш HR партнер»	Москва, Санкт-Петербург	- высокая интенсивность рекламной и коммуникационной политики; - качественная работа в части реализации интернет-коммуникаций	- небольшая региональная диверсификация работы	0,9
КА «Триумф»	Офисы более, чем в 10 городах	- высокий рейтинг; - присутствие в большом количестве регионов; - качественная работа в части реализации интернет-коммуникаций	- работа исключительно с топ-менеджерами	0,7
Кадровый центр «Президент»	Москва, Санкт-Петербург	- качественная работа в части реализации интернет-коммуникаций; - широкий спектр дополнительных услуг	- небольшая региональная диверсификация работы	0,6
КА «Inter-HR»	Офисы более чем в 10 городах	- присутствие в большом количестве регионов; - широкий спектр дополнительных услуг; - сотрудничество с ведущими консалтинговыми и исследовательскими институтами	- практически отсутствуют	1,2

Как видно из представленных данных, из пяти рассмотренных основных конкурентов по двум из них характерна оценка выше единицы, то

есть по совокупности оцениваемых параметров конкурентоспособности данные организации более конкурентоспособны. Еще одно кадровое агентство обладает практически сопоставимой оценкой (0,9 балла – КА «Ваш РК партнер»). В целом, можно отметить, что ООО «Альта Персонал» с учетом достаточно высокой степени региональной диверсификации и возможности работы с широким спектром специальностей и типов персонала характеризуется средним по рынку показателем конкурентоспособности.

Для комплексной взвешенной оценки конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» воспользуемся общепринятой методикой, основанной на расчете интегрального показателя конкурентоспособности, рассчитываемого, как отношение технического показателя и экономического показателя конкурентоспособности (2.1):

$$K_{\text{инт}} = K_{\text{тех}} / K_{\text{экон}}, \quad (2.1)$$

где $K_{\text{инт}}$ – интегральный показатель конкурентоспособности организации;

$K_{\text{тех}}$ – коэффициент технический;

$K_{\text{экон}}$ – экономический коэффициент.

Технический коэффициент позволяет дать оценку организации на базе набора неценовых факторов конкурентоспособности, важных для конкретной организации (или отрасли), и определяется в общем виде по формуле (2.2):

$$K_{\text{тех}} = \sum K_i \cdot a_i, \quad (2.2)$$

где K_i – единичный показатель конкурентоспособности по оцениваемому параметру, определяемый как отношение фактического значения по параметру к базовому;

a_i – весомость i -го параметра в общем наборе параметров [38, с. 137].

Экономический коэффициент характеризует показатель ценовой конкурентоспособности и определяется отношением конечных расходов потребителя на приобретение товара (услуги) оцениваемой организации с базовой.

Как правило, в практике использования данной методики за базовую принимаются показатели оцениваемой организации, а сопоставляются показатели организаций-конкурентов.

Если итоговое значение рассчитанного показателя выше единицы, то конкурент характеризуется более высоким уровнем конкурентоспособности, если ниже единицы – менее конкурентоспособен.

Для оценки по данной методике конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» в таблице 2.4 для начала проанализированы цены на имеющиеся у всех конкурентов группы оказываемых услуг в области рекрутинга и произведен расчет ценового индекса, который используется в знаменателе формулы (2.1).

Таблица 2.4 – Расчет ценового (экономического) индекса конкурентоспособности

Наименование услуги	ООО «Альта Персонал»	КА «Юнити»	КА «Inter-HR»	КА «Ваш HR партнер»	$I_{Ю}$	I_I	I_{HR}
Подбор постоянного персонала	33,0	25,0	35,0	35,0	0,76	1,06	1,06
Массовый подбор персонала	46,0	45,0	56,0	48,0	0,98	1,22	1,04
Предоставление труда персонала	9,0	14,0	11,0	12,0	1,56	1,22	1,33
Среднее	-	-	-	-	1,10	1,17	1,15

Как показывает проведенная в таблице 2.4 оценка, по ценовому индексу ООО «Альта Персонал», взятое за базу сравнения, характеризуется более высокой конкурентоспособностью, то есть цены ООО «Альта

Персонал» на оказываемые услуги являются менее высокими по сравнению с организациями-конкурентами.

Расчет технического индекса проводится на базе таких ключевых параметров, определяющих конкурентную позицию предприятий и способность их удерживаться на рынке и обеспечивать привлечение новых клиентов, как:

- организация маркетинговой составляющей работы;
- кадровый потенциал;
- финансовое состояние предприятий.

В таблице 2.5 представлена комплексная оценка параметра «Маркетинговая работа». Для оценки используется 5-бальная шкала (1 – очень плохо, 5 – очень хорошо). Оценка производится на основании изучения открытых интернет-источников и веб-сайтов исследуемых конкурентов, где можно проследить отзывы о работе сравниваемых предприятий, оценить уровень их продвижения в сети Интернет, а также увидеть степень развития товаропроводящей (распределительной) политики.

Таблица 2.5 – Комплексная оценка параметра «Маркетинговая работа»

Организация	Имидж	Продвижение в интернете	Сеть в регионах	Ср. значение
ООО «Альта Персонал»	4	4	5	-
КА «Юнити»	5	4	3	-
КА «Inter-HR»	5	5	5	-
КА «Ваш HR партнер»	4	5	3	-
Мах	5	5	5	-
ООО «Альта Персонал»	0,80	0,80	1,00	0,87
КА «Юнити»	1,00	0,80	0,60	0,80
КА «Inter-HR»	1,00	1,00	1,00	1,00
КА «Ваш HR партнер»	0,80	1,00	0,60	0,80

Расчет производится по следующей схеме:

- определяется максимальное значение показателя среди конкурентов по оцениваемому параметру – для параметра «Имидж» максимальное значение составляет 5 баллов;

- сравнивается показатель каждого предприятия с максимальным – для ООО «Альта Персонал» по параметру «Имидж» оценка составляет, соответственно: $4 / 5 = 0,80$ балла;

- после нахождения аналогичных показателей по всем оцениваемым параметрам находится средний уровень балла по всем входящим в группу «Маркетинговая работа» параметрам – для ООО «Альта Персонал»: $(0,80 + 0,80 + 1,00) / 3 = 0,87$.

Согласно данным таблицы 2.5, по параметру организации маркетинговой работы положение ООО «Альта Персонал» характеризуется 0,87 баллами при максимальном балле, составляющем 1,00. Предприятие находится на втором месте по уровню конкурентоспособности по данному показателю, уступая позиции кадровому агентству «Inter-HR».

Важной составляющей конкурентоспособности для кадрового агентства является его кадровый потенциал, так как от уровня квалификации и качества работы специалистов напрямую зависит уровень оказания услуг в данной сфере. В таблице 2.6 аналогичным образом проведена оценка по параметру «Кадровый потенциал».

Таблица 2.6 – Комплексная оценка параметра «Кадровый потенциал»

Организация	Доля специалистов с высшим образованием, %	Диверсификация направлений работы, ед.	Участи в специальных программах, семинарах и т.д.	Ср. значение
ООО «Альта Персонал»	70	7	3	-
КА «Юнити»	63	5	5	-
КА «Inter-HR»	86	8	5	-
КА «Ваш HR партнер»	71	7	4	-
Max	86	8	5	-
ООО «Альта Персонал»	0,81	0,88	0,60	0,76
КА «Юнити»	0,73	0,63	1,00	0,79
КА «Inter-HR»	1,00	1,00	1,00	1,00
КА «Ваш HR партнер»	0,83	0,88	0,80	0,83

Согласно данным таблицы 2.6, по кадровому потенциалу ООО «Альта Персонал» уступает конкурентам, со средним баллом 0,76 при том, что

средние баллы конкурентов составляют 0,79 у КА «Юнити», 0,83 балла у КА «Ваш HR партнер» и 1,00 балла у КА «Inter-HR».

В таблице 2.7 проведена оценка параметра «Финансовое состояние».

Таблица 2.7 – Комплексная оценка параметра «Финансовое состояние»

Организация	Финансовая устойчивость	Финансирование	Рост бизнеса	Ср. значение
ООО «Альта Персонал»	4	4	5	-
КА «Юнити»	3	3	4	-
КА «Inter-HR»	5	5	4	-
КА «Ваш HR партнер»	3	3	4	-
Max	5,0	5,0	5,0	-
ООО «Альта Персонал»	0,80	0,80	1,00	0,87
КА «Юнити»	0,60	0,60	0,80	0,67
КА «Inter-HR»	1,00	1,00	0,80	0,93
КА «Ваш HR партнер»	0,60	0,60	0,80	0,67

Согласно данным таблицы 2.7, по показателю финансового состояния уровень конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» ниже только одного конкурента и заметно превосходит более слабых участников рынка.

В таблице 2.8 рассчитан общий средний показатель конкурентоспособности на базе произведенных оценок по трем показателям конкурентоспособности предприятий.

Таблица 2.8 – Общий показатель конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» и конкурентов

Организация	Маркетинговая работа	Кадровый потенциал	Финансовые возможности	Ср. значение
ООО «Альта Персонал»	0,87	0,76	0,87	0,81
КА «Юнити»	0,80	0,79	0,67	0,73
КА «Inter-HR»	1,00	1,00	0,93	0,97
КА «Ваш HR партнер»	0,80	0,83	0,67	0,75

На рисунке 2.3 отразим наглядно полученные показатели конкурентоспособности по оцененным качественным параметрам.

Как видно из представленных на рисунке 2.3 данных, по общему

среднему показателю конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» занимает вторую позицию среди сравниваемых четырех ключевых игроков рынка с 0,81 баллом при том, что у лидера общий средний балл составляет 0,97, а у более слабых конкурентов – 0,73-0,75 балла.

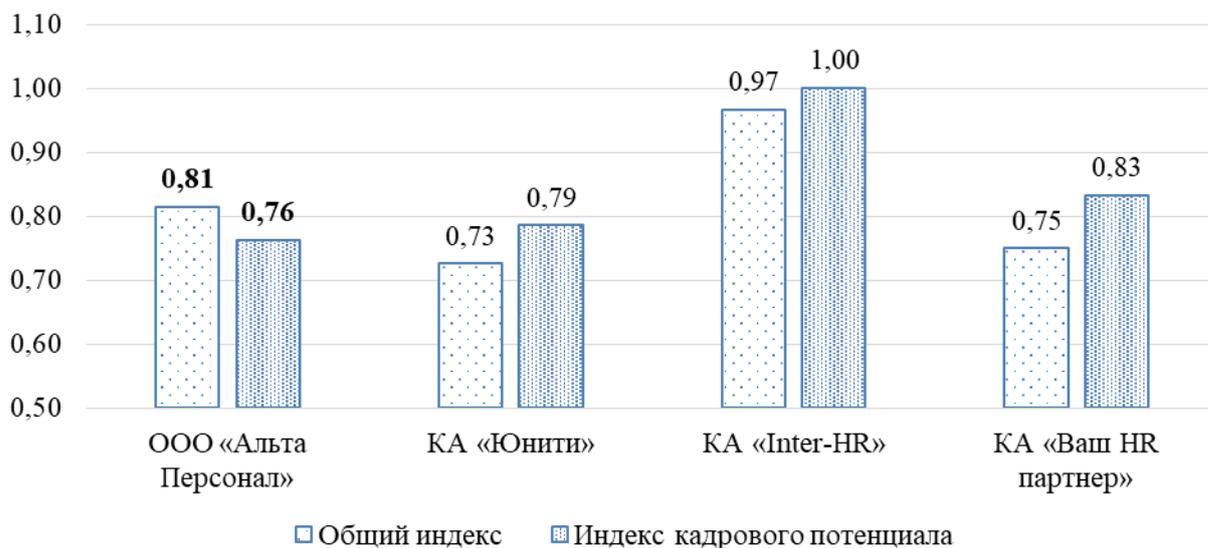


Рисунок 2.3 – Средняя балльная оценка конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» и основных конкурентов

При этом необходимо отметить, что по такому параметру, как «Кадровый потенциал», являющемуся наиболее важным для рассматриваемой отрасли, ООО «Альта Персонал» характеризуется наихудшим среди конкурентов показателем – 0,76 балла при том, что у конкурента-лидера этот показатель составляет 1,00. Это свидетельствует о наличии резерва повышения конкурентоспособности для ООО «Альта Персонал».

Для обобщения полученных оценок и использования их при расчете интегрального показателя необходимо обеспечить учет значимости изучаемых параметров. Расчет коэффициентов значимости для совокупности параметров, включающих три единицы, и с учетом их ранжирования от одного до трех, производится по методике определения уровня значимости

[38, с. 144] и представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Определение значимости параметров

Показатели	Ранг	Расчет	Значимость
Кадровый потенциал	1	$(3 - 1 + 1) / 12$	0,50
Маркетинговая работа	2	$(3 - 2 + 1) / 12$	0,33
Финансовые возможности	3	$(3 - 3 + 1) / 12$	0,17
Итого	–	–	1,00

Ранги оцениваемых параметров установлены исходя из собственной оценки автором их значимости для организации. Расчет количественного показателя уровня значимости исходя из ранга параметра производится по формуле (2.3):

$$W_i = (2 \times (N - i + 1)) / (N \times (N + 1)), \quad (2.3)$$

где N – количество учитываемых показателей;

i – ранг, присвоенный i -тому показателю [38, с.145].

Рассчитаем весовые коэффициенты:

$$W_1 = 2 \times (3 - 1 + 1) / (3 \times (3 + 1)) = 0,50;$$

$$W_2 = 2 \times (3 - 2 + 1) / (3 \times (3 + 1)) = 0,33;$$

$$W_3 = 2 \times (3 - 3 + 1) / (3 \times (3 + 1)) = 0,17;$$

Далее в таблице 2.10 проведена обобщающая оценка уровня конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» на базе интегрального показателя конкурентоспособности с учетом того, что ООО «Альта Персонал» признается за базу сравнения.

Относительные базовые индексы определяются путем сопоставления величины значения изучаемого фактора конкурента с аналогичным значением ООО «Альта Персонал». Так, по показателю «Кадровый потенциал» значение такого индекса для КА «Юнити» будет определяться,

как:

$$0,79 / 0,76 = 1,03.$$

Таблица 2.10 – Расчет конкурентоспособности ООО «Альта Персонал»

Показатели	Ранг	ООО «Альта Персонал»	КА «Юнити»	КА «Inter-HR»	КА «Ваш HR партнер»	ЮО	П	ИHR	Значимость
Кадровый потенциал	1	0,76	0,79	1,00	0,83	1,03	1,31	1,09	0,50
Маркетинговая работа	2	0,87	0,80	1,00	0,80	0,92	1,15	0,92	0,33
Финансовые возможности	3	0,87	0,67	0,93	0,67	0,77	1,08	0,77	0,17
Показатели конкурентоспособности:									
Индекс экономический		-	1,10	1,17	1,15	-	-	-	-
Индекс технический		-	-	-	-	0,95	1,22	0,98	-
Индекс КС		-	-	-	-	0,87	1,04	0,86	-

Технические индексы для оцениваемых ключевых конкурентов определяются, как сумма произведений найденных базовых индексов по каждому из изучаемых параметров и веса этого параметра. Так, для КА «Юнити» индекс технический составит:

$$I_{\text{тех}} = 1,03 \times 0,50 + 0,92 \times 0,33 + 0,77 \times 0,17 = 0,95.$$

Общий индекс конкурентоспособности определяется, как соотношение технического индекса и экономического индекса конкурентоспособности.

Так, для КА «Юнити» этот индекс будет равен:

$$0,95 / 1,10 = 0,87.$$

Согласно полученным в таблице 2.10 результатам расчетов, индекс конкурентоспособности КА «Юнити» по сравнению с ООО «Альта Персонал» составляет 0,87, для КА «Inter-HR» – 1,04, а для КА «Ваш HR партнер» – 0,86. То есть только КА «Inter-HR» заметно более конкурентоспособно с учетом ценового и неценовых факторов по сравнению

с ООО «Альта Персонал».

Таким образом, проведенный анализ конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» показывает, что предприятие характеризуется достаточно высоким уровнем конкурентоспособности на рынке, уступая позиции только одному из крупнейших кадровых агентств – КА «Inter-HR». Однако, необходимо отметить, что такой уровень конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» обеспечивается преимущественно ценовым фактором, так как предприятие реализует политику среднерыночных и ниже среднерыночных цен. Наиболее ощутимым резервом роста конкурентоспособности предприятия, как показал анализ, является реализуемая предприятием кадровая политика и кадровый потенциал – именно здесь у ООО «Альта Персонал» наиболее уязвимые конкурентные позиции, что в будущем может обусловить заметное снижение позиции предприятия на рынке.

2.3 Анализ эффективности управления персоналом

Как видно из проанализированной ранее структуры управления ООО «Альта Персонал» (рисунок 2.1), основу штата и трудового потенциала организации составляют дивизионные группы, созданные по направлениям работы организации и включающие в себя руководителей направлений и специалистов (рекрутеров, консультантов и т.д.).

Руководители направлений имеют в подчинении сотрудников организации. Квалификация и образование – высшее. Специализация: управление кадровым менеджментом, экономическая, психологическая, юридическая. Опыт работы в сфере управления от 5 лет. Личные качества: коммуникабельность, выдержка, развитая интуиция.

В качестве основных функций руководителя организации и отдельного направления выделяют: формирование штата сотрудников; организация рабочего времени; контроль за деятельностью подчиненных; разработка

перспективных планов; проведение рекламных компаний, презентаций, ярмарок; координация действий всех служб агентства. На руководителя возложена ответственность за выполнение финансового плана, сохранение коммерческой тайны. Также он отвечает за соблюдение этических норм и профессионально-этического кодекса. Достигнутые финансовые показатели являются результатом деятельности руководителя.

Консультанты (специалисты по подбору персонала) назначаются и освобождаются от своей должности руководителем кадрового агентства. Квалификация и образование – высшее, специализация: управление кадровым менеджментом, основы маркетинга, экономическая, психологическая, юридическая. Консультант выполняет следующие функции: формирование базы данных кандидатов на должность; прием резюме, регистрация, проведение телефонного собеседования, краткое консультирование; ведение переговоров с заказчиками, прием заказа, подготовка договора на выполнение заказа. Оценивается работа консультанта по количеству выполненных заказов, соблюдению сроков выполнения, количеству и качеству кандидатов в резерве.

Для характеристики кадрового состава, состояния и динамики трудовых ресурсов ООО «Альта Персонал» на основании данных аналитического учета организации в таблице 2.11 представлены анализ состава, структуры и динамики персонала организации в разрезе основных социально-демографических признаков классификации трудовых ресурсов организации за анализируемые 2015-2017 гг.

Как видно из данных таблицы 2.11, фактическая численность работников на конец года, снизившись в 2016 году на 3 человека, по данным за 2017 года увеличилась на это же число работников и составляла на конец года 67 человек. Основу работников ООО «Альта Персонал» по половому признаку составляли женщины, на долю которых по состоянию на конец 2017 года приходилось 85,07 %, что было ниже показателя 2015 года на 1,49 п.п. и объяснялось снижением количества работников женского пола на 1

человека за три года при том, что число мужчин в организации за три года возросло на 1 человека до 10 человек на конец 2017 года.

По возрастному признаку в структуре персонала ООО «Альта Персонал» наблюдалась незначительная тенденция омоложения коллектива: доля работников в возрасте до 30 лет возросла с 44,78 % на конец 2015 года до 46,27 % на конец 2017 года при сохранении удельного веса работников в возрасте от 30 до 45 лет на уровне 52,24 %, которые составляли основную часть трудовых ресурсов организации. На долю работников старше 45 лет приходилось 1,49 % работников по состоянию на конец 2017 года, что было ниже уровня 2015 года на 1,49 %. Структура коллектива работников ООО «Альта Персонал» в разрезе трудового стажа характеризовалась увеличением доли работников со стажем до 1 года на 1,49 п.п., со стажем от 1 до 3 лет – на 1,49 п.п. и со стажем от 4 до 5 лет – на 4,48 п.п. При этом на 7,46 п.п., или на 5 человек в абсолютном выражении, сократилось наличие в структуре штата ООО «Альта Персонал» число работников со стажем свыше 5 лет.

Таблица 2.11 – Состав, структура и динамика трудовых ресурсов ООО «Альта Персонал» по демографическим признакам за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Темп роста, %		Изменение в структуре, п.п.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2016 г. к 2015г.	2017 г. к 2016г.	2016 г. к 2015г.	2017 г. к 2016г.
1. Всего персонала	67	-	64	-	67	-	-3	3	-	-
в том числе:										
1.1. по полу:										
- мужчины	9	13,43	11	17,19	10	14,93	2	-1	3,75	-2,26
- женщины	58	86,57	53	82,81	57	85,07	-5	4	-3,75	2,26
1.2. по образованию:										
- среднее, среднее специальное	3	4,48	2	3,13	2	2,99	-1	0	-1,35	-0,14
- неоконченное высшее	16	23,88	20	31,25	18	26,87	4	-2	7,37	-4,38
- высшее	48	71,64	42	65,63	47	70,15	-6	5	-6,02	4,52
1.3. по трудовому стажу:										
- до 1 года	9	13,43	9	14,06	10	14,93	0	1	0,63	0,86
- от 1 до 3 лет	22	32,84	24	37,50	23	34,33	2	-1	4,66	-3,17
- от 4 до 5 лет	19	28,36	21	32,81	22	32,84	2	1	4,45	0,02
- свыше 5 лет	17	25,37	10	15,63	12	17,91	-7	2	-9,75	2,29
1.4. по возрасту:										
- до 30 лет	30	44,78	33	51,56	31	46,27	3	-2	6,79	-5,29
- от 30 до 45 лет	35	52,24	31	48,44	35	52,24	-4	4	-3,80	3,80
- от 45 лет	2	2,99	0	0,00	1	1,49	-2	1	-2,99	1,49

Положительным показателем было снижение на 1,49 п.п. доли работников со средним образованием на фоне роста доли работников с неоконченным высшим образованием и увеличения числа работников с высшим образованием в 2017 году на 5 человек. То есть в целом можно отметить, что для демографического состава работников ООО «Альта Персонал» наблюдалось повышение уровня образования и омоложения коллектива.

В таблице 2.12 представлен анализ динамики и структура работников организации в разрезе профессиональных групп.

Как видно из данных таблицы 2.12, основу штата ООО «Альта Персонал» составляли работники, относимые к категории специалистов, удельный вес которых, снизившись за три года на 2,98 п.п., составил на конец 2017 года 76,12 % (рисунок 2.4).

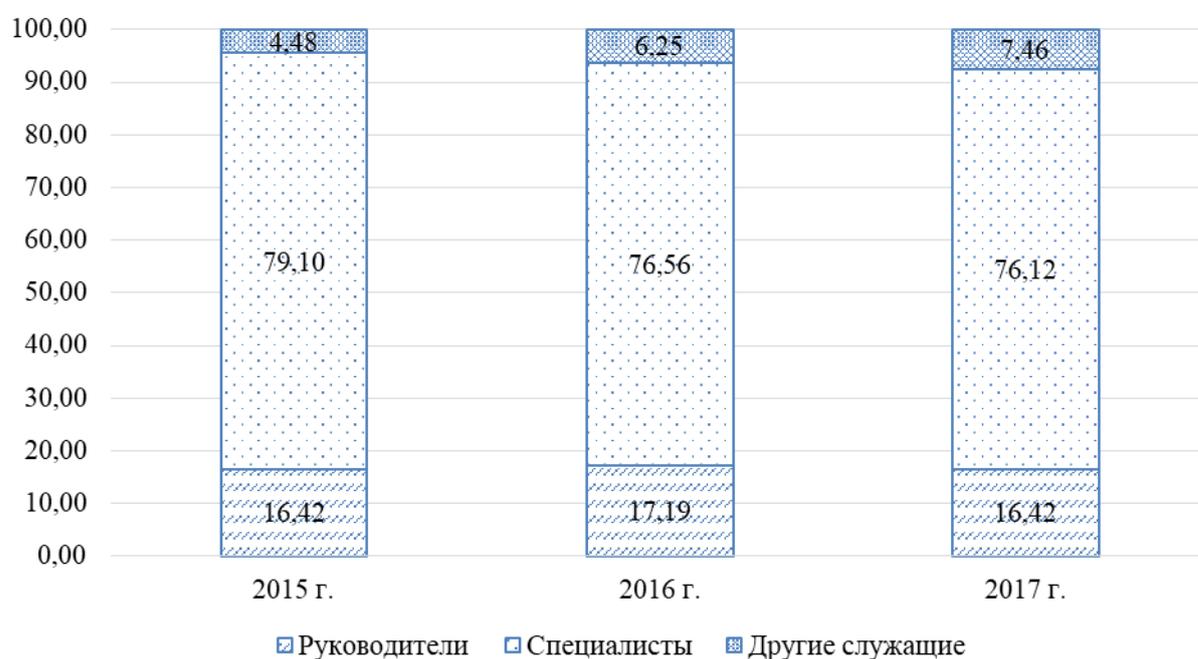


Рисунок 2.4 – Профессиональная структура работников ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг., %

Таблица 2.12 – Состав, структура и динамика трудовых ресурсов ООО «Альта Персонал» по профессиональному признаку за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Темп роста, %		Изменение в структуре, п.п.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2016 г. к 2015г.	2017 г. к 2016 г.	2016 г. к 2015г.	2017 г. к 2016г.
Всего персонала	67	100,00	64	100,00	67	100,00	-3	3	0,00	0,00
в том числе:										
Рабочие	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0,00	0,00
Руководители	11	16,42	11	17,19	11	16,42	0	0	0,77	-0,77
Специалисты	53	79,10	49	76,56	51	76,12	-4	2	-2,54	-0,44
Другие служащие	3	4,48	4	6,25	5	7,46	1	1	1,77	1,21

Число руководителей ООО «Альта Персонал» за три года не изменилось и составило в 2017 году 11 человек, или 16,42 % от совокупной численности работников организации, а число других служащих и работников на конец 2017 года составляло 5 человек, или 7,46 %, что на 2,98 п.п. было выше показателя 2015 года.

О качестве управления персоналом и состоянии кадровой политики в организации свидетельствуют показатели движения работников, анализ которых для ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг. представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Показатели движения трудовых ресурсов ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)	
				2016 г. к 2015г.	2017 г. к 2016г.
1. Принято на работу	11	9	13	-2	4
2. Уволено работников, всего	10	12	10	2	-2
в том числе:					
- по сокращению численности	0	1	0	1	-1
- за прогул и другие нарушения трудоустрой дисциплины	0	0	0	0	0
- по собственному желанию	10	11	10	1	-1
3. Среднесписочная численность работников, чел.	65	63	64	-2	1
4. Показатели оборота, %:					
5. Оборот по приему (стр. 1 / стр. 3)	16,9	14,3	20,3	-2,6	6,0
6. Оборот по увольнению (стр. 2 / стр. 3)	15,4	19,0	15,6	3,7	-3,4
7. Процент текучести персонала (стр. 2.3 / стр. 3)	15,4	17,5	15,6	2,1	-1,8
- общего оборота ((стр. 1 + стр. 2) / стр. 3)	32,3	33,3	35,9	1,0	2,6

На рисунке 2.5 динамика полученных показателей отражена графически.

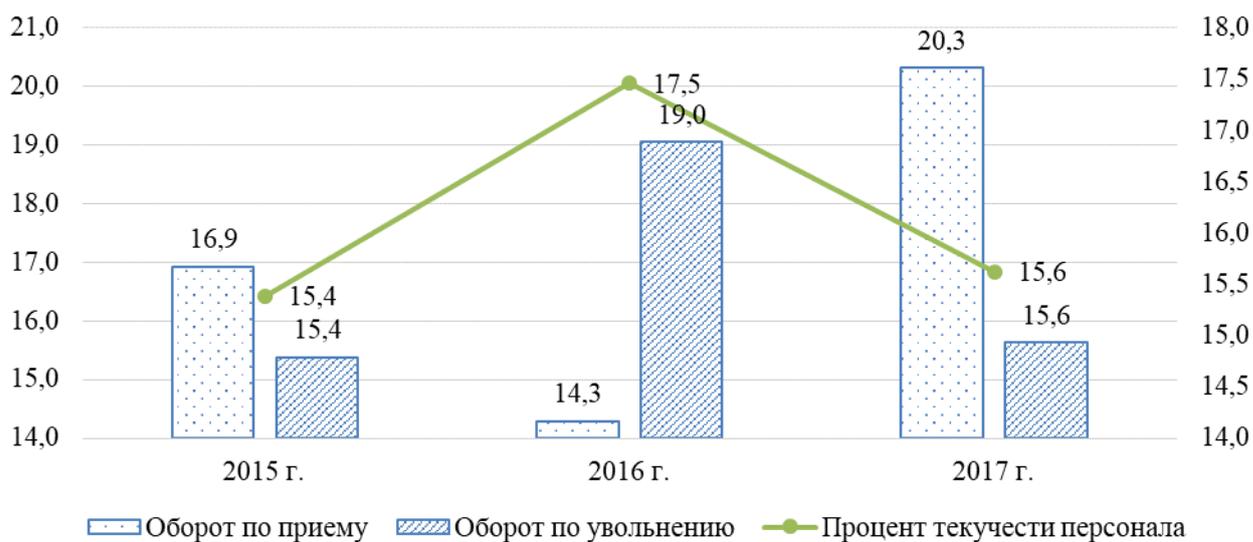


Рисунок 2.5 – Показатели движения трудовых ресурсов ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг., %

Как видно из данных таблицы 2.13 и рисунка 2.5, в ООО «Альта Персонал» наблюдалось сохранение темпов оборота по увольнению и незначительный рост уровня текучести кадров организации в 2017г по сравнению с 2015г – 15,6% при уровне показателя в 2015г, составившем 15,4%, то есть увеличение только на 0,2 п.п. При этом по данным за 2016г произошло резкое увеличение показателей текучести персонала до 17,5%, или на 2,1 п.п. за год, что было обусловлено превышением числа уволенных над количеством принятых работников, необходимостью сокращения штата работников в организации.

В целом по организации произошло увеличение оборота по приему персонала с 16,9% в 2015г до 20,3% в 2017г, или на 3,4 п.п. за три года при том, что процент общего оборота кадров по ООО «Альта Персонал» за три года возрос с 32,3% в 2015г до 35,9% в 2017г, или на 3,6 п.п. за три года деятельности организации.

На рисунке 2.6 представлена общая схема управления персоналом, применяемая в ОАО «Альта Персонал».

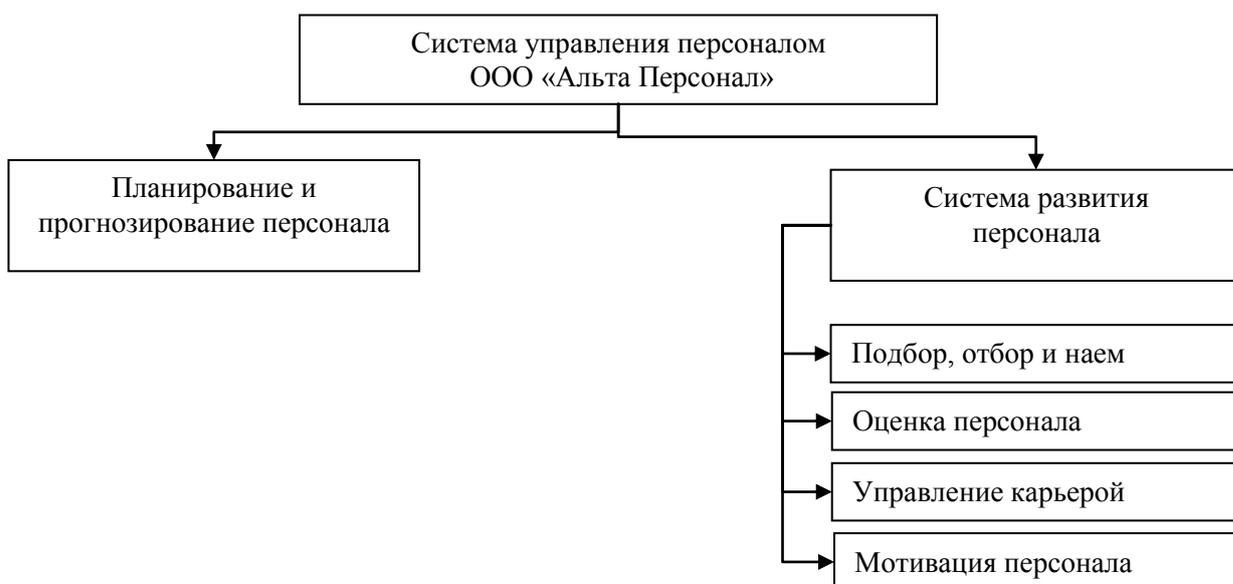


Рисунок 2.6 – Система управления персоналом ООО «Альта Персонал»

На рисунке 2.7 отражена система методов и инструментов, используемых в ООО «Альта Персонал», направленных на управление персоналом предприятия.



Рисунок 2.7 – Инструменты управления персоналом в коллективе ООО «Альта Персонал»

Как видно из представленных на рисунке 2.7 данных, ключевым

инструментом регулирования персонала в ООО «Альта Персонал» являются финансово-экономические инструменты, реализованные в виде заработной платы и системы премирования ООО «Альта Персонал», а основным организационным инструментом является практика выстраивания взаимоотношений между начальником подразделения (группы) и подчиненным.

При этом в ООО «Альта Персонал», как видно из представленного рисунка, практически не используются современные формы поддержки и развития уровня квалификации персонала и его обучения (корпоративные мероприятия, геймификация и т.п.), а мероприятия корпоративного типа носят разовый характер.

На рисунке 2.8 отражена общая схема и элементы реализуемой в ООО «Альта Персонал» кадровой политики.

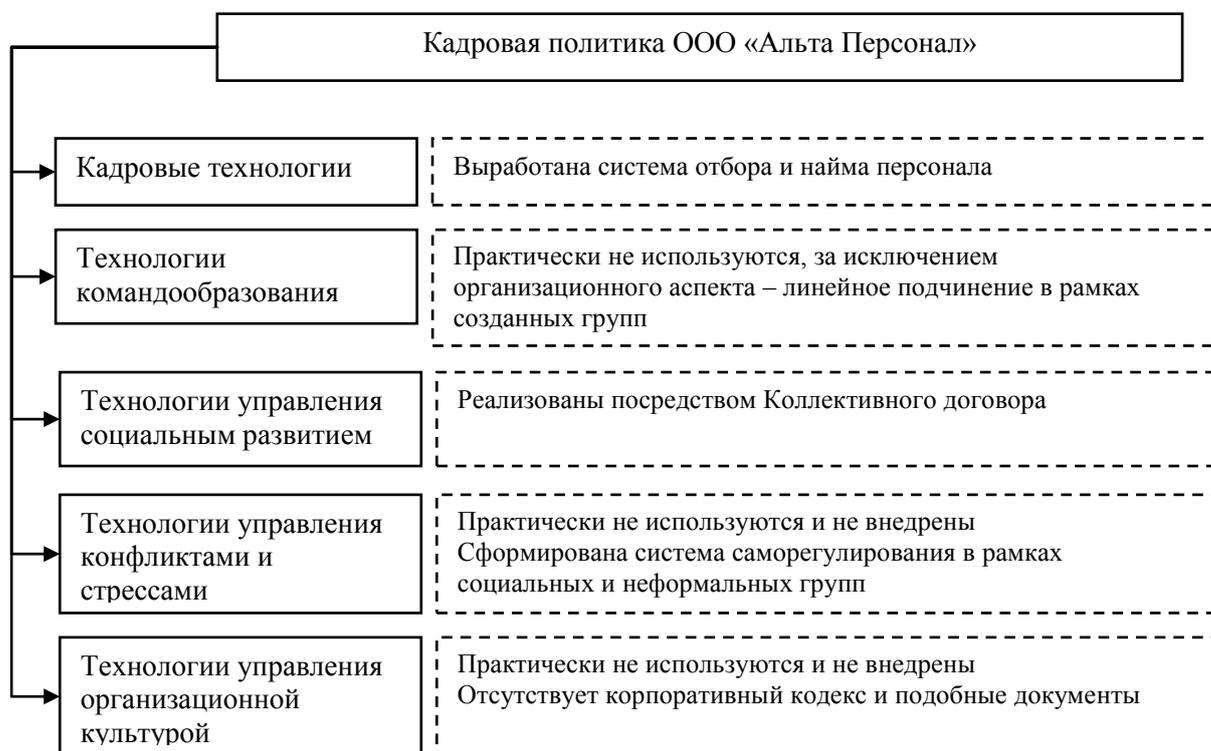


Рисунок 2.8 – Содержание кадровой политики ООО «Альта Персонал»

Для характеристики общего состояния управленческого процесса в

области управления кадровой политикой и карьерой персонала на ООО «Альта Персонал» проведем оценку внутренней структуры и организации управленческих процессов в ООО «Альта Персонал» с использованием подхода «Маккинси – 7С» (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Оценка внутренней среды и организации управления карьерой персонала в ООО «Альта Персонал» на базе модели «Маккинси – 7С»

Элемент	Отметка наличия	Характеристика реализации
Связующие ценности	Да	Базовые ценности: выражены в стратегическом плане развития, утвержденном в организации Ведущие ценности: предусмотрены в рамках должностных инструкций отдельных специалистов
Стратегия	Да	Стратегические цели: утверждены в стратегическом бизнес-плане развития на 5 лет План мероприятий: реализован в виде бизнес-плана текущего развития на текущий год
Структура	Да	Утверждена организационная структура с выделением центров ответственности по выполняемым работам, экономикой и финансы, бухгалтерский учет Структура управления – линейно-функциональная
Системы	Да	По отдельным процессам (бухучет, юридические консультации) утверждены стандарты выполнения работ Управление работой подразделений выстроено на базе Положений об отдельных подразделениях
Сотрудники	Да	Личная карточка каждого сотрудника находится у экономиста по труду Действует система мотивации в виде премий
Стиль	Нет	Исследования и регулирование в организации не проводится, не привлекались аутсорсинговые HR-службы, нет четкой стратегии по применению определенного стиля управления
Сумма навыков	Нет	Отсутствует разработанная на перспективу система повышения квалификации и обучения персонала
Итого	5/7 = 71,4%	—

Согласно данным таблицы 2.14, уровень реализации системы управления в организации выше среднего, однако ООО «Альта Персонал» необходимо уделять внимание выработке корпоративного стиля управления и разработке программы повышения квалификации работников, что является

определяющими факторами для профессионального развития персонала и создания возможностей для профессионального и карьерного роста. Это обеспечит более полную реализацию управленческого процесса в организации и степень управленческого воздействия на развитие работников предприятия.

Рассмотрим реализацию в ООО «Альта Персонал» такого инструмента, как система оплаты труда. В ООО «Альта Персонал» установлена повременная оплата труда. Сотрудникам устанавливается оклад в зависимости от сложности работы, графика работы и занимаемой должности, также выплачивается квартальная премия. Работникам ООО «Альта Персонал», в зависимости от финансового состояния организации, в соответствии с Положением «Об оплате труда» организации, могут устанавливаться надбавки за высокие достижения в работе и мастерство, выполнение особо важных или срочных работ (на срок их проведения), а также напряженность в труде. Надбавки начисляются на оклад (ставку) в размере до 30%. Надбавки устанавливаются на определенный срок, но не более одного года, приказом директора организации. Надбавки отменяются при ухудшении показателей в работе.

Такой подход к формированию заработной платы несет в себе ряд недостатков, которые существенно проявляют себя в работе специалистов, от качества выполнения работы которых напрямую зависит качество оказываемых предприятием услуг на рынке:

- имея максимальный предел и не будучи четко привязанной к росту результативности труда и качества выполнения работ, заработная плата, основанная на должностном окладе, практически не стимулирует работников ни к собственному профессиональному росту, ни к увеличению своей производительности (росту качества обслуживания клиентов, налаживанию более прочных контактов и т.д.);

- наличие порога премии в 30% от должностного оклада не предоставляет работникам перспективы увеличения заработной платы в

зависимости от роста числа привлеченных клиентов, увеличения объема выполненной работы и т.д., а принятие решения о премировании директором предприятия по представлению начальников участков и отделов содержит в себе ярко выраженный элемент воздействия межличностных отношений – не будучи четко прописанными в Положении «Об оплате труда», критерии премирования по сути отсутствуют и решение о величине премии принимается вышестоящим руководителем исходя из собственного видения ситуации, что так же снижает желание части работников развиваться и повышать свою производительность в случае, если он не видит объективности в принятии решений о премировании со стороны руководства;

– в целом, такой подход к организации системы оплаты труда рассматриваемой категории работников снижает уровень заинтересованности работников в удержании своего рабочего места и степень привязанности работника к компании.

В конечном счете, это сказывается на восприятии работниками ООО «Альта Персонал» возможностей и перспектив карьерного роста. Учитывая то, что ООО «Альта Персонал» осуществляет свою деятельность в сфере услуг, итоговые результаты работы организации напрямую зависят не только от качества выполнения работы специалистов-рекрутеров и консультантов, но и от того, как это качество повышается и соответствует стремительно развивающимся требованиям клиентов и уровню развития технологий, новых методик рекрутинга и т.д. Именно этот аспект и должен быть обязательно учтен при формировании системы оплаты труда специалистов ООО «Альта Персонал».

Во всех случаях, когда в соответствии с Положением и действующим законодательством доплаты, надбавки к окладам (ставка) работников предусматриваются в процентах, абсолютный размер каждой надбавки исчисляется из оклада (ставка) без учета других повышений, надбавок и доплат. Кроме того, работникам ООО «Альта Персонал» выплачивается премиальное вознаграждение по итогам годовой работы за своевременное и

качественное выполнение работ по основным направлениям деятельности организации. Такое премирование работников учреждения производится в размере до 75 % должностного оклада за фактически отработанное время в соответствии с утвержденным положением. Вознаграждение за годовые результаты деятельности учреждения выплачивается за счет средств по фонду оплаты труда, на конец года, сумма к распределению составляет месячный фонд оплаты труда.

В таблице 2.15 проанализирована структура фонда заработной платы ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг.

Таблица 2.15 – Изменение структуры фонда заработной платы работников ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Изменение в структуре, п.п	
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
Фонд заработной платы, всего в том числе:	10 764	100,00	11 340	100,00	12 979	100,00	-	-
- заработная плата по окладу	7 653	71,10	8 128	71,68	9 583	73,83	0,58	2,15
- выплаты стимулирующего характера	1 990	18,49	2 032	17,92	2 348	18,09	-0,57	0,17
- выплаты компенсирующего характера	613	5,69	664	5,86	619	4,77	0,17	-1,09
- выплаты за неотработанное время	64	0,60	133	1,18	269	2,07	0,58	0,90
- другие выплаты	444	4,12	382	3,37	161	1,24	-0,76	-2,13

Как видно из данных таблицы 2.15, в структуре фонда заработной платы за три года произошли следующие изменения:

– удельный вес основной заработной платы увеличился в 2016 году на 0,58 п.п. и в 2017 году еще на 2,15 п.п. и составил в 2017 году 71,68 %, что было наибольшим показателем по сравнению с другими статьями,

составляющими фонд оплаты труда работников;

– на втором месте по величине в структуре фонда заработной платы были выплаты стимулирующего характера, на долю которых в 2017 году приходилось 18,09 %, что было ниже показателя 2015 года на 0,40 п.п., так как в 2016 году произошло снижение удельного веса данной статьи на 0,57 п.п. (рисунок 2.8).

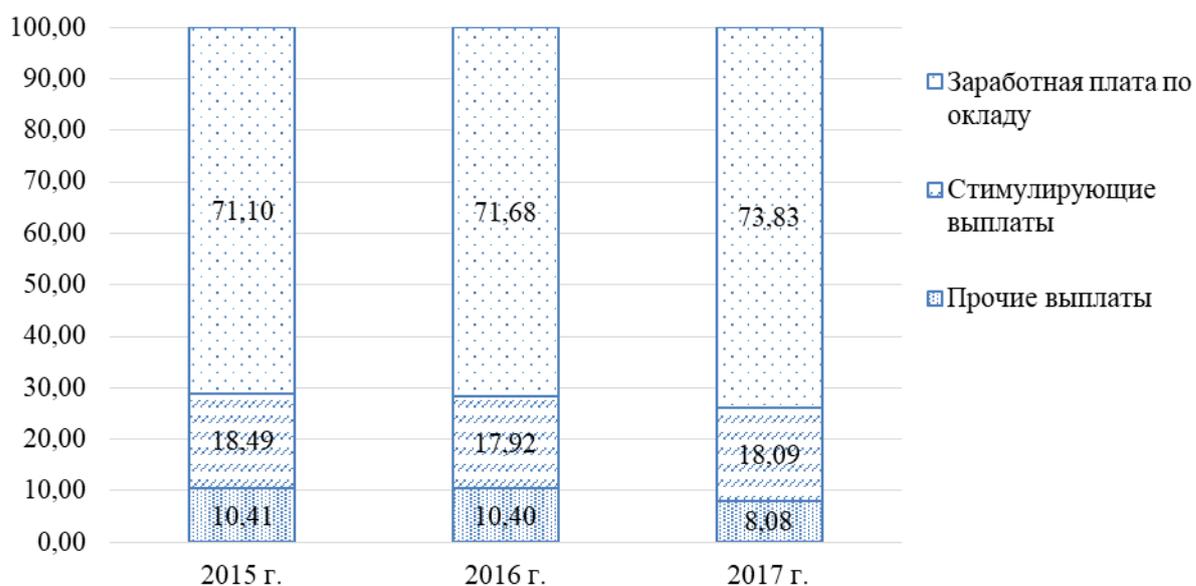


Рисунок 2.8 – Структура фонда заработной платы работников ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг., %

На долю прочих выплат в структуре фонда заработной платы работников ООО «Альта Персонал» приходилось 10,41% в 2016 г, причем ежегодно наблюдалось снижение доли прочих выплат. Так, снижение составило 0,01 п.п. в 2016 г, за счет снижения других выплат не стимулирующего характера, и на 2,32 п.п. в 2017 г, что было обусловлено снижением удельного веса выплат компенсирующего и иных выплат не стимулирующего характера.

Анализ основных показателей выработки и производительности труда в ООО «Альта Персонал» представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Показатели производительности труда в ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2016 г. к 2015г.	2017 г. к 2016г.	2016 г. к 2015г.	2017 г. к 2016г.
1. Объем реализации, тыс. руб.	74 744	62 399	31 410	-12 345	-30 989	83,5	50,3
2. Среднесписочная численность работников, чел.	65	63	64	-2	1	96,9	101,6
2.1. в том числе - специалистов	53	49	51	-4	2	92,5	104,1
3. Выработка одного работника за год, тыс. руб.	1 150	990	491	-159	-500	86,1	49,6
3.1. в том числе - специалистов	1 410	1 273	616	-137	-658	90,3	48,4
4. Фонд заработной платы, тыс. руб.	10 764	11 340	12 979	576	1 639	105,4	114,5
5. Средняя заработная плата одного работника, тыс. руб.	13,8	15,0	16,9	1,2	1,9	108,7	112,7
6. Коэффициент опережения темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы	-	0,79	0,44	-	-0,35	-	-

Как видно из данных таблицы 2.16, снижение объемов реализации работ и услуг в организации в 2016 году на 16,5% и в 2017г еще на 49,7% при практически сохранении численности работников неизменной обусловило устойчивое снижение выработки работников ООО «Альта Персонал»: на 159 тыс. руб. в 2016г (или на 13,9% за год) и на 500 тыс. руб. в 2017г (или еще на 50,4% за год). При этом выработка специалистов, являющихся основой трудового потенциала ООО «Альта Персонал», по данным за 2017г снизилась еще в большей степени – на 51,6%, или на 658 тыс. руб. и составила только 616 тыс. руб. при показателе за 2015г 1 410 тыс. руб., т.е. в организации за три года произошло снижение производительности труда более, чем в 2 раза.

Снижение производительности труда наблюдалось на фоне

устойчивого роста фонда заработной платы работников организации (на 5,4% и 14,5%, соответственно, в 2016-2017гг.) и среднемесячной заработной платы (на 8,7% и 12,7%, соответственно, в 2016-2017гг.). Это обусловило значение коэффициента опережения производительности труда над темпами роста заработной платы на уровне, ниже единицы, причем по данным за 2017г значение этого коэффициента снизилось на 0,35 пункта и составило только 0,44 пункта. Такая динамика показателя свидетельствует о чрезмерном перерасходе фонда заработной платы и отсутствии положительной динамики в части управления производительностью труда в организации.

Выводы по 2 разделу.

Проведенный анализ эффективности управления персоналом в ООО «Альта персонал» показывает следующее:

– анализ состава, структуры и динамики трудовых ресурсов ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг. показал, что основу кадрового состава организации составляют специалисты, на долю которых в организации приходится более 70% от общей численности работников;

– для демографической структуры персонала организации были характерны тенденции, проявившиеся в омоложении коллектива и привлечении в коллектив молодых специалистов, причем трудовой коллектив ООО «Альта Персонал» состоял в основном из женщин;

– оценка динамики трудовых ресурсов и уровня текучести показала, что наиболее сложным для организации был 2016г, когда темпы оборота по увольнению превышали темпы оборота по приему, однако в 2017г ситуация выровнялась, а в целом за три года по организации наблюдалось повышение показателя текучести кадров, что объясняется устойчивыми темпами обновления кадров в организации;

– анализ производительности труда в ООО «Альта Персонал» показал, что, не глядя на наличие как экономических, так и организационных инструментов управления и регулирования производительностью труда в

организации, с экономической точки зрения наблюдалось заметное ухудшение показателей, обусловленное резким снижением объемов реализации работ и услуг организации при сохранении штата работников и специалистов – это повлекло резкий спад производительности труда и экономически необоснованный рост заработной платы и фонда оплаты труда в организации;

– предприятие характеризуется достаточно высоким уровнем конкурентоспособности на рынке, уступая позиции только одному из крупнейших кадровых агентств – КА «Inter-HR»;

– однако, необходимо отметить, что такой уровень конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» обеспечивается преимущественно ценовым фактором, так как предприятие реализует политику среднерыночных и ниже среднерыночных цен. Наиболее ощутимым резервом роста конкурентоспособности предприятия, как показал анализ, является реализуемая предприятием кадровая политика и кадровый потенциал – именно здесь у ООО «Альта Персонал» наиболее уязвимые конкурентные позиции, что в будущем может обусловить заметное снижение позиции предприятия на рынке.

Фактически для ООО «Альта Персонал» повышение эффективности использования кадрового потенциала предприятия должно стать ключевым резервом повышения конкурентоспособности предприятия на рынке.

В таблице 2.17 обобщим результаты проведенного исследования и определим основные проблемы, причины и направления повышения конкурентоспособности предприятия за счет повышения эффективности управления персоналом.

Как показывают обобщенные в таблице 2.17 результаты анализа, основными факторами улучшения кадрового потенциала для ООО «Альта Персонал» являются повышение интенсивности и степени участия работников предприятия в обучающих и специальных тренингах, семинарах, курсах, а также необходимость повышения стимулирования работников на

развитие, в том числе – на самосовершенствование.

Таблица 2.17 – Проблемы и перспективы повышения конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» за счет развития персонала

Выявленные проблемы	Основные причины	Направление решения
Более низкий по сравнению с конкурентами уровень развития кадрового потенциала	Недостаточный уровень квалификации Отсутствие программ по повышению квалификации на предприятии	Разработка ежегодных программ повышения квалификации и обучения персонала
	Упрощенный механизм отбора и найма персонала на предприятии	Пересмотр и совершенствование механизма отбора и найма персонала
Снижение производительности труда	Низкий уровень мотивации труда, обусловленный стандартным подходом к формированию заработной платы и премирования работников	Пересмотр и совершенствование действующей системы оплаты труда и премирования работников предприятия

Кроме того, для ООО «Альта Персонал» необходимо уделить больше внимания кадровой политике в части отбора вновь нанимаемого персонала, что является первым звеном в цикле управления персоналом и позволяет уже на начальной стадии обеспечить формирование на предприятии кадрового резерва, соответствующего высоким требованиям.

3 Разработка и обоснование направлений повышения конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» за счет развития персонала

3.1 Разработка направлений повышения конкурентоспособности предприятия за счет развития персонала

Как показал проведенный анализ конкурентоспособности ООО «Альта Персонал», основным фактором роста конкурентоспособности для предприятия является улучшение кадрового потенциала предприятия, что может быть достигнуто путем повышения интенсивности и степени участия работников предприятия в обучающих и специальных тренингах, семинарах, курсах, повышения стимулирования работников на развитие, в том числе – на самосовершенствование, а также путем пересмотра действующей на предприятии системы отбора и найма персонала таким образом, чтобы она могла уже на начальной стадии обеспечивать отбор наиболее подходящих работников в команду ООО «Альта Персонал» (рисунок 3.1).

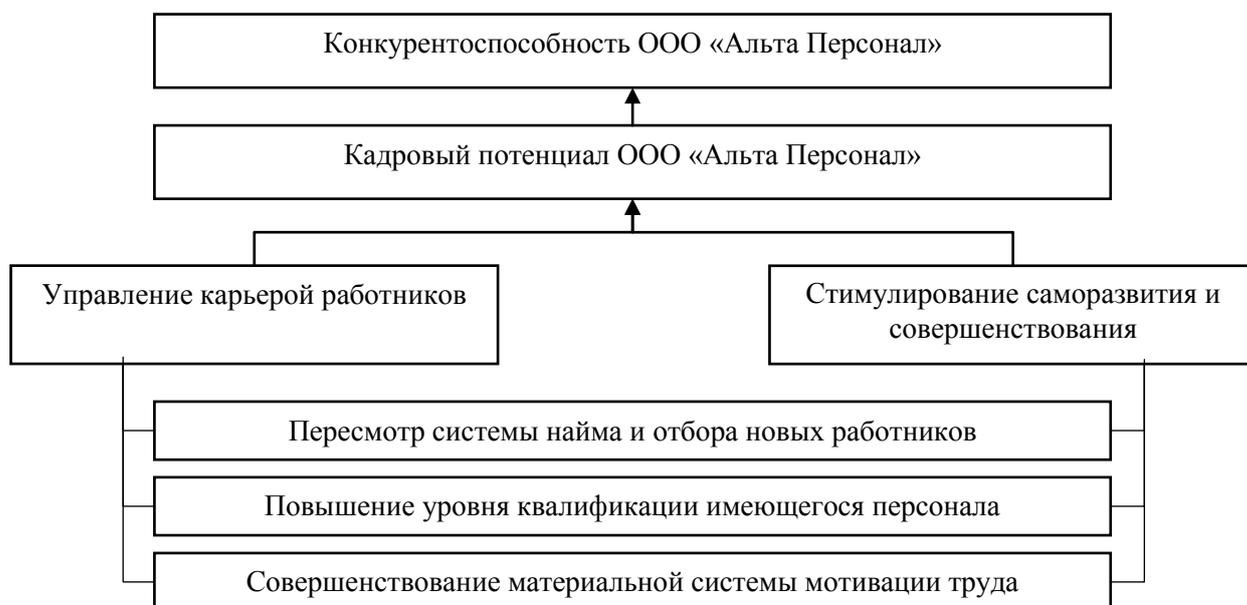


Рисунок 3.1 – Система направлений повышения конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» за счет развития персонала предприятия

1 мероприятие: пересмотр и совершенствование существующей на предприятии системы отбора персонала.

Основой рационального подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Поэтому к внедрению предлагается комплексная система отбора персонала для ООО «Альта Персонал». Целью предлагаемого мероприятия является совершенствование системы отбора персонала ООО «Альта Персонал», реализация которого позволит улучшить качество отбора, а тем самым качество состава персонала организации.

Задачами проекта являются:

- улучшить качество отбора претендентов на основные специальности;
- снизить текучесть кадров, снизить затраты на отбор персонала за счет снижения текучести кадров;
- увеличить объем выручки от реализации услуг.

Проведенный анализ показал, что применяемая в организации технология подбора персонала показывает себя недостаточно эффективным инструментом для решения проблем в области управления персоналом, что проявляется в завышенной субъективности ответственных менеджеров за осуществление отбора и подбора персонала, росте нагрузки на рынке труда, недостаточных темпах роста продаж на предприятии.

На рисунке 3.2 отразим схематически предлагаемую к внедрению систему подбора персонала в ООО «Альта Персонал».

Функция внедряемой системы – своевременное удовлетворение потребности в персонале в соответствии с растущими требованиями потребителей к уровню и качеству обслуживания.



Рисунок 3.2 – Внедряемая система отбора персонала в ООО «Альта Персонал»

Таким образом, предлагаемая система отбора персонала в ООО «Альта Персонал» предполагает следующие основные этапы процесса отбора:

- оценка уровня обеспеченности персоналом требуемой квалификации и планирование потребности в новом персонале;
- осуществление поиска кандидатов путем использования различных форм взаимодействия с рынком труда;
- осуществление отбора персонала путем последовательной реализации комплекса мероприятий, направленных на оценку качественных и квалификационных характеристик кандидатов.

На первом этапе в соответствии с утвержденной штатной структурой

производится оценка обеспеченности предприятия персоналом требуемой квалификации. Кроме того, необходимо осуществлять периодическую оценку качества работы уже нанятого персонала по следующим критериям:

- исполнение трудовой дисциплины (опоздания, прогулы, соблюдение требований корпоративного стиля и т.д.);

- оценка качества обслуживания потребителями (путем периодического анкетирования потребителей, изучения записей Книги отзывов);

- оценка качества работы вышестоящим руководителем.

По результатам оценки квалификационного уровня имеющихся работников и периодической оценки качества работы нанятого персонала принимается решение о поиске кандидатов.

На втором этапе производится поиск путем взаимодействия с рынком труда и внешней средой. Модель осуществления такого поиска может быть представлена графически (рисунок 3.3) и может быть оставлена практически без изменений в сравнении с существующей на предприятии системой.

Целью работы системы на этапе поиска будет выбор кандидатов, профессиональные и личностные качества которых на основании изучения предварительной информации максимально соответствуют требованиям вакантной должности и организации в целом.

Предлагаемая система предполагает использование двух источников найма:

- внутренний (используются резервы предприятия, выраженные в накопленной базе бывших работников и кандидатов, рекомендациях имеющихся сотрудников, существующих сотрудниках, для которых существует возможность карьерного роста);

- внешний (поиск персонала осуществляется вне предприятия путем активного поиска – изучение резюме и пассивного взаимодействия – изучение поступающих резюме и заявок).



Рисунок 3.3 – Модель осуществления поиска персонала для ООО «Альта Персонал»

Наиболее важным и трудоемким этапом в работе предлагаемой системы отбора персонала является третий этап, заключающийся в отборе анкет, организации собеседования и стажировки кандидатов.

Отбор анкет должен осуществляться директором и главным администратором предприятия на основании объективных критериев, содержание которых представим в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Критерии предварительного отбора анкет соискателей в ООО «Альта Персонал» для собеседования

Категория работников	Требования к образованию	Возраст, лет	Стаж работы, лет
Специалисты	Высшее	18-30	от 2 лет
Руководители направлений и ведущие специалисты	Высшее, Наличие доп. курсов	25-40	не менее 4 лет

После предварительного отбора анкет соискателей должен быть составлен график проведения собеседований с соискателями.

В процессе собеседования с каждым соискателем директором ООО «Альта Персонал» должны осуществляться следующие мероприятия:

1. Анализ и оценка заявительных документов:

- анализ резюме, автобиографии;
- анализ санитарных и квалификационных документов;
- проверка рекомендаций.

2. Тестирование:

- личностный тест;
- тест на обучаемость.

3. Собеседование по следующим темам:

– реальное видение обязанностей и объема работы (выявление предпочтений в работе, нежелательных видов работы, предпочтений в заработной плате и т.д.);

– ориентация на клиента и удовлетворение его потребностей, социальные качества (что нравится и не нравится в клиентах, какие трудности в общении с людьми, какие, по мнению соискателя, ожидания клиента от посещения предприятия и т.д.);

– рабочая этика и командный дух (отношение к выполнению тяжелой работы, отношение к просьбам о помощи и замещении, примеры неприемлемого вида работы и обязанностей и т.д.);

– ответственность (отношение к опозданиям, планы о времени работы на предприятии и т.д.).

Таким образом, при отборе и подборе персонала, в конечном счете, должны использоваться следующие методы оценки и выбора:

– источниковедческий (биографический) – анализ кадровых данных, листок по учету данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика;

– интервьюирование (собеседование) – беседа с работником в режиме «вопрос – ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о работнике;

– анкетирование (самооценка) – опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа;

– ранжирование – сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов.

По результатам собеседования должны приниматься решения о выборе конкретных кандидатов на рассматриваемое место, после чего реализуется заключительный этап процесса отбора персонала – этап стажировки.

Кратковременная стажировка на 2-3 дня является одним из самых надежных способов профессионального тестирования не только будущего персонала, но и самого работодателя. Кратковременная стажировка позволяет соискателю раскрыться, проявить себя, продемонстрировать, как он может общаться с коллегами, входить в новую, для него обстановку, а также показать соискателю, насколько подходит ему данная работа.

Стажировка нацелена на использование таких методов отбора, как:

– наблюдение – наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке;

– экспертные оценки – определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника;

– критический инцидент – создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения;

– анализ конкретных ситуаций – передача работнику конкретной производственной ситуации с мониторингом ее разрешения на практике.

Все данные методы можно объединить в комплексный метод центра оценки (Assessment-Center). Метод Assessment-Center, что в переводе на русский язык означает «Центр оценки», определяется как «метод квалифицированного определения положительных результатов поведения и, соответственно, недостатков в поведении, который применяется несколькими наблюдателями одновременно по отношению к участнику на основе заранее

определенных требований».

Суть применения этого метода для ООО «Альта Персонал» в процессе стажировки кандидатов будет заключаться в организации практической работы кандидата в качестве работника предприятия в течение 2-3 дней, в процессе которой за работой кандидата будут наблюдать квалифицированные работники организации, имеющие опыт работы. Таким образом, будет реализовано внедрение механизма «наставничества», недостаток которого выделяют уже работающие в ООО «Альта Персонал» специалисты, как одну из ключевых трудностей, возникающих на начальных этапах работы в организации.

Основные характеристики и принципы метода Assessment-Center:

- каждый участник оценивается несколькими специалистами, специально подготовленными наблюдателями;
- фазы «наблюдения» и «оценки» разведены во времени (для достижения большей объективности);
- оценивается наблюдаемое поведение аттестуемых, а не гипотезы причин, стоящих за их поведением;
- создается «система» оценки, направленная в основном на выявление потенциала кандидатов;
- процедуры оценки предусматривают испытание кандидатов реальными условиями работы, что позволит дать максимально объективную оценку потенциала кандидата.

Этапы проведения процедуры Assessment-Center для ООО «Альта Персонал»:

- определение цели оценки, ее возможных результатов – оценка качественных характеристик работы кандидата;
- выбор наблюдателей-экспертов (для обслуживающего персонала – администратор точки, коллеги; для администратора точки – главный администратор, коллеги; для специалиста по информационным технологиям – директор, главный администратор);

- определение профиля требований к кандидатам и составление списка критериев оценки;
- фактическая стажировка и проведение наблюдения за кандидатами;
- оценка наблюдений и согласование оценок между экспертами;
- подготовка рекомендаций, описание личностных и профессиональных качеств кандидатов;
- окончательное обсуждение и выбор, ранжирование кандидатов на искомую должность (вынесение вердикта);
- информирование претендента о результатах стажировки.

На рисунке 3.4 отразим временной график реализации предлагаемой системы отбора персонала.

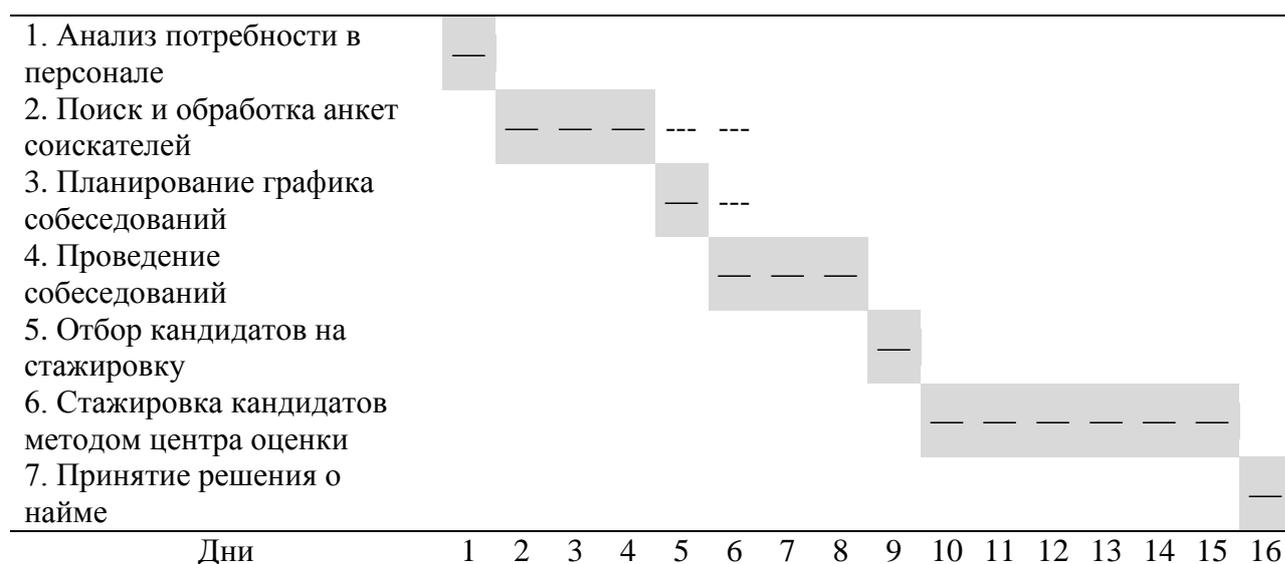


Рисунок 3.4 – Временной график системы отбора персонала в ООО «Альта Персонал»

По истечении испытательного срока должна проводиться оценка эффективности работы нанятого персонала, по результатам которой принимается решение о полном приеме в штат, либо о поиске нового работника.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора кандидатов для работы в ООО «Альта Персонал» может быть использован следующий ряд

количественно-качественных показателей:

- уровень текучести среди новых работников – число отработавших / не отработавших до конца испытательного срока по собственному желанию;
- доля работников, не прошедших испытательный срок;
- дополнительные финансовые расходы на организацию работы нового сотрудника;
- уровень нарушений трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте, несогласованное с руководством, и т. д.);
- уровень качества работы по оценке обслуживаемых клиентов и коллег (ранговая оценка, анализ записей в Книге отзывов).

Помимо непосредственного механизма реализации предлагаемой системы отбора, подбора и найма персонала, необходимо внедрить также механизм стимулирования и оценки эффективности работы сотрудников ООО «Альта Персонал», вовлеченных в данный процесс.

Поэтому для работников ООО «Альта Персонал», принимающих участие в работе по отбору и найму персонала, можно предложить применение дифференцированной системы оплаты труда, построенной с учетом отдельных элементов современных методик определения заработной платы работников.

В частности, предлагается учитывать параметры качества работы с кандидатами, а также критерий последствий работы.

В общем виде формула расчета заработной платы работника может быть представлена в следующем виде:

$$ЗП_{факт} = ЗП_{нач} \cdot \frac{N_{пол}}{k \cdot N_{факт}} \cdot \frac{T_{норм}}{T_{факт}} \cdot K_{посл}, \quad (3.1)$$

где $ЗП_{факт}$ – начисляемая заработная плата с учетом оценки работы по отбору и найму персонала;

$ЗП_{нач}$ – фактическая начисленная заработная плата с учетом стажа, надбавок;

$N_{\text{пол}}$ – число обращений кандидатов с удовлетворительным завершением дел;

k – коэффициент, учитывающий нагрузку на рынке труда в отрасли (рассчитывается, как соотношение числа вакансий в отрасли и числа заявок на работу);

$N_{\text{факт}}$ – фактическое число рассмотренных заявок на предприятии;

$T_{\text{норм}}$ – взвешенное нормативное время работы с заявками;

$T_{\text{факт}}$ – фактический средний срок работы с заявками;

$K_{\text{послед}}$ – коэффициент последствий.

Расчет значений коэффициента последствий, который призван отражать качество подобранного персонала, должен производиться по заранее утвержденным критериям оценки.

Так, для коэффициента последствий может быть предложена следующая шкала критериев оценки и значений коэффициентов (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Критерии оценки коэффициента последствий для работников ООО «Альта Персонал» при работе по отбору и найму персонала

Критерий	Значение коэф-та
Результат работы с персоналом характеризуется отсутствием замечаний к новому персоналу, ростом производительности их труда и внедрением в работу организации предложений со стороны нового персонала	1,10
Результат работы с персоналом характеризуется отсутствием замечаний к новому персоналу и ростом производительности их труда	1,05
Результат работы с новым персоналом не повлек изменений в работе организации	1,00
Результат работы с персоналом характеризуется наличием замечаний к новому персоналу	0,95
Результат работы с персоналом характеризуется наличием замечаний к новому персоналу и снижением производительности труда	0,90

Кроме того, существует необходимость разработки действенного механизма стимулирования и мотивации к успешной адаптации новых,

принятых на работу работников и специалистов. Этого можно добиться путем ввода механизма премирования за превышение результатов адаптации над запланированными по плану прохождения адаптации показателями.

Размер вознаграждения за успешное прохождение адаптации будет определяться исходя из коэффициентов согласно таблице 3.3 по формуле (3.2):

$$B = K_1 \times \text{ДО}, \quad (3.2)$$

где B – размер вознаграждения;

K_1 – коэффициент достигнутого положительного эффекта;

ДО – должностной оклад адаптируемого во время прохождения испытательного срока.

Значение коэффициента K_1 будет определяться коллегиально работниками ООО «Альта Персонал», принимающими участие в процессе отбора, приема и адаптации конкретного адаптируемого, в зависимости от удовлетворения результатов адаптации одному из условий, отраженных в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Коэффициент достигнутого положительного эффекта (K_1)

Достигнутый положительный эффект	Значение K_1
Невыполнение плана	0,95
Выполнение запланированных показателей	1,0
Выполнение запланированных показателей и вклад в работу предприятия в течение адаптационного периода, приведший к измеряемому эффекту	1,3

Предложенная система стимулирования новых (адаптируемых) работников и реализация ее в ООО «Альта Персонал» позволит добиться следующих положительных моментов в организации управления процессом адаптации нового персонала в организации:

– создать последовательный, прозрачный и доступный для каждого нового работника, независимо от его ранга и класса, механизм дополнительного стимулирования и заинтересовать работника в быстром развитии и карьерном росте в организации;

– внедрить в практику работы организации эффективную систему стимулирования адаптационной работы в отношении новых работников, направленную на создание объективно равных возможностей и прав на вознаграждение для любого нового сотрудника.

Текущие затраты ООО «Альта Персонал» на реализацию предлагаемого мероприятия не возрастут, так как организационные действия по сути входят в должностные обязанности соответствующих специалистов предприятия.

В таблице 3.4 произведен расчет разовых расходов ООО «Альта Персонал», необходимых для «запуска» работы предложенной системы найма персонала на предприятии.

Таблица 3.4 – Расчет единовременных затрат ООО «Альта Персонал» на организацию работы системы найма персонала на предприятии

Вид затрат	Сумма, тыс. руб.
Разработка и внедрение во внутрифирменную информационную систему пакета базы данных с анкетами и возможностью контроля за процессом найма и отбора персонала	12,0
Разовое премирование специалистов, ответственных за разработку и практическую реализацию анкет, механизма отбора работников	15,0
Итого	27,0

2 мероприятие: повышение квалификации и переобучение работников.

В таблице 3.5 представлен перечень предлагаемых мероприятий и годовой бюджет расходов на них для обеспечения повышения квалификации работников ООО «Альта Персонал».

Таблица 3.5 – Содержание и бюджет мероприятий ООО «Альта Персонал» по повышению квалификации работников предприятия

Направление повышения квалификации	Кол-во работников, чел.	Стоимость на 1 работника, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
1. Обучение в вузе	1	9,0	9,0
2. Обучающие семинары	11	4,6	50,6
3. Проведение семинаров на базе предприятия	–	–	16,0
Итого			75,6

Согласно данным таблицы 3.5 для повышения уровня квалификации имеющихся специалистов на предприятии необходимо:

- обеспечить получение высшего образования и обучения в вузе за счет предприятия одного из специалистов, не имеющего высшего образования, но работающего с активными проектами по рекрутингу;

- обеспечить участие 11-ти специалистов (которые не проходили стажировку и переквалификацию более 1 года) участие в специальных семинарах и тренингах;

- провести семинар-тренинг по рекрутингу на базе самого предприятия путем приглашения специалиста извне.

В таблице 3.6 обобщим данные о совокупных затратах на реализацию предложенного мероприятия.

Таблица 3.6 – Совокупные затраты ООО «Альта Персонал» на повышение квалификации и переобучение работников предприятия

Вид затрат	Сумма, тыс. руб.
Расходы на обучение	9,0
Расходы на повышение квалификации	66,6
Итого	75,6

3 мероприятие: совершенствование существующей системы оплаты труда специалистов организации.

Как показал проведенный анализ, действующая в ООО «Альта

Персонал» система оплаты труда носит формализованный, стандартный характер, представляя собой по сути выплачиваемый ежемесячно установленный оклад для конкретной должности, увеличиваемый на премию и надбавки, величина которых в соответствии в Положением «Об оплате труда» не превышают 30% от должностного оклада.

Такой подход к формированию заработной платы несет в себе ряд недостатков, которые были раскрыты в аналитической части работы.

Поэтому для ООО «Альта Персонал» предлагается пересмотреть существующую систему оплаты труда специалистов организации с учетом следующих изменений:

- во-первых, система основного должностного оклада должна быть пересмотрена таким образом, чтобы содержать в себе элемент стимулирования работников в постоянному саморазвитию;

- во-вторых, система премирования должна быть четко определена и конкретизирована, а ее применение должно осуществляться с использованием регламентированного и прозрачного механизма, работа которого легко контролировалась бы как вышестоящими менеджерами, так и самими работниками.

Использование такого подхода позволит, с одной стороны, повысить степень прозрачности формирования заработной платы и ее мотивирующую составляющую, а разработка эффективного механизма премирования позволит создать резерв для роста заработной платы выше стандартного предела в 30 % от должностного оклада и при этом обеспечить рост производительности труда на экономически обоснованном уровне. Все это обеспечит повышение уровня удовлетворенности условиями оплаты труда. Рассмотрим более подробно предлагаемую систему заработной платы для специалистов ООО «Альта Персонал».

В таблице 3.7 представлен предлагаемый механизм формирования основного должностного оклада для специалистов ООО «Альта Персонал».

Таблица 3.7 – Предлагаемый механизм формирования основного должностного оклада специалистов ООО «Альта Персонал»

Показатель	Формирование должностного оклада («вилка» изменения оклада)		
	специалист	специалист II категории	специалист I категории
1. Должностной оклад по штатному расписанию, тыс. руб.	16,0	16,9	17,5
2. Коэффициент изменения за счет профессиональных навыков (0,9 – 1,3)	14,4-20,8	15,2-22,0	15,8-22,8
3. Коэффициент изменения за счет участия в социальном развитии компании (0,95 – 1,2)	15,2-19,2	16,1-20,3	16,6-21,0
Итого	13,6-24,0	14,4-25,4	14,9-26,3

Как видно из данных таблицы 3.7, при формировании должностного оклада специалистов можно применять два коэффициента, суть которых сводится к повышению (или понижению) должностного оклада в долгосрочном аспекте и на условно-постоянной основе за счет личных достижений специалистов, которые являются полезными для работы организации в целом:

а) коэффициент изменения за счет профессиональных навыков может включать в себя такие критерии, как: изучение иностранного языка, изучение новых видов и методик ведения бухгалтерского учета (используемых в работе), получение сертификата об окончании определенных курсов (свидетельство профессионального роста специалиста в области работы) и т.д.;

б) коэффициент изменения за счет участия в социальном развитии коллектива может включать в себя такие критерии, как: постоянное участие и достижение результатов в спортивных соревнованиях, проводимых на корпоративном уровне; постоянное участие и достижение результатов в культурных мероприятиях, проводимых на корпоративном уровне и т.д.

Должностные оклады специалистов с учетом данных коэффициентов могут пересматриваться один раз в полугодие (или один раз в год), что будет стимулировать работников к постоянному развитию и профессиональному росту на своем рабочем месте. Такой подход к формированию должностного

оклада будет содержать в себе наличие постоянного резерва роста заработной платы для каждого работника. При этом прирост расходов ООО «Альта Персонал» на заработную плату в расчете на одного работника может составить до 50 %.

Второй частью предлагаемой системы оплаты труда специалистов ООО «Альта Персонал» является разработка системы премирования, которая была бы более стимулирующей и понятной для работников. На сегодняшний день, как уже было отмечено, премия не превышает 30% от должностного оклада и выплачивается специалистам по представлению вышестоящего начальника, а решение о величине премии принимается руководством на основе личных критериев и предпочтений таким образом, что работники практически не имеют возможности повлиять на сумму премии и не способны обеспечить для себя рост заработной платы в случаях, когда увеличивают свой объем работы или наращивают качество и интенсивность своей работы. Это обуславливает наличие неудовлетворенности работниками отношениями с руководством на уровне 30%, которая была выявлена по результатам проведенного исследования.

Поэтому для ООО «Альта Персонал» в части формирования системы премирования специалистов предлагается использовать следующую систему премирования (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Предлагаемый механизм премирования специалистов ООО «Альта Персонал»

Показатель	Критерий	Величина премии, %
1. Основная премия (30,0%)	– выполнение условий трудового договора – 0,3	9
	– выполнение плана по работам – 0,35	10,5
	– отсутствие претензий от клиентов – 0,35	10,5
2. Дополнительная премия (выплачивается 1 раз в квартал, гибкая)	– рост объема услуг и работ	1
	– привлечение нового клиента (новый контракт)	2
Итого	–	30 + 3

При этом:

– основная премия будет направлена на выполнение специалистом своих непосредственных обязанностей по должностной инструкции и, как и при действующей системе оплаты труда, будет привязана к должностному окладу специалиста, а ее совокупная величина в 30% будет разбита на несколько составляющих, от степени выполнения критериев по которым будет формироваться объем премии – от 0% в случае невыполнения всех условий эффективной работы менеджера в рамках выполнения должностных обязанностей до 30%;

– дополнительная премия будет нацелена на стимулирование развития работника в части наращивания объема оказываемых услуг уже существующим клиентам и привлечения новых клиентов для ООО «Альта Персонал» – величина премии может выплачиваться ежеквартально от стоимости нового контракта (2%), или прироста оказанных услуг (1%).

Таким образом, предлагаемые мероприятия по повышению эффективности реализации кадровой политики и развития персонала на ООО «Альта Персонал» сводятся к следующему:

– предложенная система отбора, подбора и найма персонала позволит организовать в ООО «Альта Персонал» действенную систему отбора персонала, применение которой способно будет в течение 2 недель осуществлять поиск и наем на работу квалифицированных сотрудников с учетом предварительного отбора по обязательным критериям и последующей оценки персонала на основе собеседования и практического испытания в процессе стажировки;

– будет создан не только механизм отбора и подбора персонала, но и стимулирующий (в виде возможности увеличения заработной платы) механизм эффективного выполнения работы специалистами ООО «Альта Персонал» и быстрой адаптации новых работников;

– финансирование переобучения и повышения квалификации отдельных специалистов в целом обеспечит рост квалификации всего

кадрового состава предприятия и результативность работы рекрутинговых групп предприятия;

– использование предлагаемого дифференцированного подхода к премированию позволит ООО «Альта Персонал» создать с одной стороны, прозрачный механизм премирования, а с другой, внести в этот механизм стимулирующую составляющую – имея возможность увеличить свою заработную плату по итогам квартала за счет привлечения новых клиентов или продажи уже существующим нового пакета услуг, специалисты организации будут заинтересованы в активной работе, а не в механическом исполнении своих обязанностей ради ежемесячно выплачиваемой одинаковой суммы.

В конечном счете, такой подход обеспечит рост уровня удовлетворенности работников ООО «Альта Персонал» условиями и уровнем оплаты труда, а также их самомотивацию к профессиональному росту, что повлечет повышение качества управления персоналом на предприятии и рост экономических результатов и показателей работы.

В таблице 3.9 спрогнозируем прирост текущих затрат на реализацию предлагаемого мероприятия с учетом различных вариантов изменения объемов производства работ и оказания услуг ООО «Альта Персонал».

Таблица 3.9 – Прогнозирование роста показателей ООО «Альта Персонал» в ходе реализации предложенной системы премирования специалистов

Показатель	С учетом действующей системы управления персоналом и карьерой	С учетом реализации предлагаемых мероприятий (вариант 1)	С учетом реализации предлагаемых мероприятий (вариант 2)
1	2	3	4
1. Прирост объема реализации работ, услуг, %	-	50	75
2. Объем реализации работ, услуг, тыс. руб.	31 410	47 115	54 968
3. Число специалистов, чел.	51	51	51
4. Средний должностной оклад, руб.	16,90	16,90	16,90

Окончание таблицы 3.9

1	2	3	4
5. Средний прирост заработной платы по должностному окладу, в %	-	5,0	7,5
6. Прирост заработной платы по должностному окладу, тыс. руб.	-	0,85	1,27
7. Годовой фонд заработной платы, тыс. руб.	10 342,8	10 859,9	11 118,5
8. Основная премия, тыс. руб.	3 102,8	3 258,0	3 335,6
9. Дополнительная премия, тыс. руб.	-	314,1	471,2
10. Всего заработная плата, тыс. руб.	13 445,6	14 432,0	14 925,2
11. Отчисления в фонд заработной платы, тыс. руб.	4 652,2	4 993,5	5 164,1
12. Всего расходы на содержание персонала, тыс. руб.	18 097,8	19 425,5	20 089,3
13. Прирост расходов на содержание персонала, тыс. руб.	-	1 327,7	1 991,5

Как видно из данных таблицы 3.9, в случае увеличения объемов реализации работ и услуг ООО «Альта Персонал» на 50 % прирост текущих затрат предприятия на премирование составит 1 327,7 тыс. руб. Единовременных расходов на реализацию предложенного мероприятия не требуется.

Далее произведем расчет экономической эффективности предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» за счет повышения эффективности использования персонала на предприятии.

3.2 Обоснование экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия

Для оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» необходимо сопоставить текущие и разовые затраты с прогнозируемым приростом прибыли от продаж предприятия.

В таблице 3.10 обобщим данные о приросте текущих и разовых затрат ООО «Персонал» с учетом реализации всех предложенных мероприятий.

Таблица 3.10 – Совокупные затраты ООО «Альта Персонал» на реализацию предложенных мероприятий

Вид затрат	Сумма, тыс. руб.
Единовременные затраты на обучение и разработку системы найма персонала	102,6
Текущие затраты на дополнительное премирование и увеличение окладов специалистов	1 327,7

Текущие затраты будут покрываться за счет увеличения прибыли от продаж предприятия, а для расчета окупаемости единовременных затрат необходимо определить прирост чистой прибыли от реализации предложенных мероприятий.

В таблице 3.11 произведен прогноз прироста прибыли от реализации ООО «Альта Персонал» путем моделирования результатов работы предприятия по двум сценариям.

Таблица 3.11 – Прогнозирование прироста прибыли от реализации ООО «Альта Персонал» за счет реализации предлагаемых мероприятий

Показатель	С учетом действующей системы управления персоналом и карьерой	С учетом реализации предлагаемых мероприятий (вариант 1)	С учетом реализации предлагаемых мероприятий (вариант 2)
1. Прирост объема реализации работ, услуг, %	-	50	75
2. Объем реализации работ, услуг, тыс. руб.	31 410	47 115	54 968
3. Рентабельность продаж, %	3,85	5,59	6,16
4. Прибыль от реализации, тыс. руб.	1 210,0	2 631,8	3 388,0
5. Прирост прибыли от реализации, тыс. руб.	-	1 421,8	2 178,0
6. Прирост расходов на содержание персонала, тыс. руб.	-	1 327,7	1 991,5
7. Прирост прибыли от реализации с учетом расходов на дополнительную заработную плату, тыс. руб.	-	94,1	186,5

Как показывают данные разработанного прогноза:

– в случае увеличения объема реализации работ и услуг ООО «Альта Персонал» в результате реализации предложенных мероприятий на 50 % по сравнению с фактическим объемом оказания услуг и реализации работ прирост прибыли от реализации организации за счет «эффекта масштаба» и увеличения уровня рентабельности продаж может составить 1 421,8 тыс. руб., а прирост расходов на содержание персонала с учетом дополнительных премий и увеличения должностных окладов 1 327,7 тыс. руб., то есть чистый прирост прибыли от реализации организации составит 94,1 тыс. руб.;

– в случае увеличения объема реализации продукции, работ и услуг ООО «Альта Персонал» на 75% (т.е. почти до уровня продаж предыдущего 2016 года) чистый прирост прибыли от реализации организации составит 186,5 тыс. руб.

Чистая прибыль, полученная за счет прироста продаж, может составить:

$$94,1 - 94,1 \times 20 / 100 = 75,3 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда окупаемость единовременных вложений ООО «Альта Персонал» в повышение квалификации работников и организацию работы системы отбора и найма персонала, сумма которых составляет, по данным таблицы 3.10, 102,6 тыс. руб. составит менее 2 лет:

$$T_{\text{ок}} = 102,6 / 75,3 = 1,4 \text{ года.}$$

Выводы по 3 разделу.

Проведенное исследование конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» показало, что основным фактором роста конкурентоспособности для предприятия является улучшение кадрового потенциала предприятия, что может быть достигнуто путем: повышения интенсивности и степени участия работников предприятия в обучающих и специальных тренингах, семинарах, курсах, повышения стимулирования работников на развитие, в том числе – на самосовершенствование, а также путем пересмотра действующей на предприятии системы отбора и найма персонала таким

образом, чтобы она могла уже на начальной стадии обеспечивать отбор наиболее подходящих работников в команду ООО «Альта Персонал». Для предприятия, соответственно, было предложено: пересмотреть систему найма работников, обеспечить в течение года повышение квалификации имеющихся работников, для которых это требуется, а также полностью пересмотреть на предприятии систему оплаты труда для специалистов, ориентируя ее на стимулирование развития и результативности работы работников предприятия. Как показали расчеты, даже при росте продаж ООО «Альта Персонал» на 50% в год по сравнению с фактическим состоянием продаж в организации за 2017 году (т.е. до уровня, ниже уровня 2016 года) за счет внедрения предложенной системы оплаты труда специалистов будет достигнут прирост прибыли от реализации на 94,1 тыс. руб., а также повышение уровня оплаты труда работников и рост степени их заинтересованности в результатах работы и профессиональном росте на предприятии. В целом реализация предложенных мероприятий в комплексе обеспечит для ООО «Альта Персонал» рост качества кадрового потенциала предприятия и повышение эффективности его работы, что обеспечит рост конкурентоспособности предприятия на рынке.

Заключение

Современный подход к управлению организацией требует для ее руководства четкого видения перспектив ее развития и, одновременно, досконального понимания стратегического положения организации на рынке и тех факторов, которые воздействуют со стороны внешней рыночной среды на работу организации. Речь идет о том, что современная организация не способна обеспечить высокий уровень конкурентоспособности и устойчивого положения на рынке без понимания своих конкурентных позиций и выработки конкурентной стратегии.

ООО «Альта Персонал» – современная организация, осуществляющая свою работу в сфере рекрутинга и управления персоналом. История развития организации превышает период в 20 лет, а деятельность компании привела к формированию на сегодняшний день отдельных и специализированных направлений работы. Основные направления работы ООО «Альта Персонал»: подбор постоянного персонала; массовый подбор персонала; предоставление труда персонала. Специализацией агентства является поиск, оценка и подбор топ менеджеров и менеджеров среднего звена в сферах: продажи и маркетинг, производство, фармацевтика и медицинское оборудование, экономика, банки, финансы, IT и телекоммуникации, транспортная и складская логистика, нефтегазовый сектор.

Управление организацией выстроено по принципу совмещения линейно-функциональной и дивизионной структуры управления, что позволяет повысить эффективность принятия управленческих решений по специализированным бизнес-процессам.

Проведенный анализ деятельности ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг. позволяет сделать выводы о том, что развитие организации, не глядя на рост рентабельности деятельности и наличие тенденции улучшения показателей ликвидности и платежеспособности, характеризовалось замедлением экономического роста, что проявилось в устойчивом снижении

оборота организации по реализации выполняемых работ и оказанию услуг, снижении полученной прибыли от реализации и чистой прибыли организации, снижении производительности труда. При этом в организации наблюдалось устойчивое замедление деловой активности и текущая неплатежеспособность на фоне снижения эффективности управления денежными потоками, что в целом и обусловило снижение оборота и прибыли.

Анализ эффективности управления персоналом в ООО «Альта персонал» позволил сделать следующие выводы:

- анализ состава, структуры и динамики трудовых ресурсов ООО «Альта Персонал» за 2015-2017 гг. показал, что основу кадрового состава организации составляют специалисты, на долю которых в организации приходится более 70 % от общей численности работников;

- для демографической структуры персонала организации были характерны тенденции, проявившиеся в омоложении коллектива и привлечении в коллектив молодых специалистов, причем трудовой коллектив ООО «Альта Персонал» состоял в основном из женщин;

- оценка динамики трудовых ресурсов и уровня текучести показала, что наиболее сложным для организации был 2016 год, когда темпы оборота по увольнению превышали темпы оборота по приему, однако в 2017 году ситуация выровнялась, а в целом за три года по организации наблюдалось повышение показателя текучести кадров, что объясняется устойчивыми темпами обновления кадров в организации;

- анализ производительности труда в ООО «Альта Персонал» показал, что, не глядя на наличие как экономических, так и организационных инструментов управления и регулирования производительностью труда в организации, с экономической точки зрения наблюдалось заметное ухудшение показателей, обусловленное резким снижением объемов реализации работ и услуг организации при сохранении штата работников и специалистов – это повлекло резкий спад производительности труда и

экономически необоснованный рост заработной платы и фонда оплаты труда в организации;

– предприятие характеризуется достаточно высоким уровнем конкурентоспособности на рынке, уступая позиции только одному из крупнейших кадровых агентств – КА «Inter-HR»;

– однако, необходимо отметить, что такой уровень конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» обеспечивается преимущественно ценовым фактором, так как предприятие реализует политику среднерыночных и ниже среднерыночных цен. Наиболее ощутимым резервом роста конкурентоспособности предприятия, как показал анализ, является реализуемая предприятием кадровая политика и кадровый потенциал – именно здесь у ООО «Альта Персонал» наиболее уязвимые конкурентные позиции, что в будущем может обусловить заметное снижение позиции предприятия на рынке.

Исследование конкурентоспособности ООО «Альта Персонал» показало, что основным фактором роста конкурентоспособности для предприятия является улучшение кадрового потенциала предприятия, что может быть достигнуто путем: повышения интенсивности и степени участия работников предприятия в обучающих и специальных тренингах, семинарах, курсах, повышения стимулирования работников на развитие, в том числе – на самосовершенствование, а также путем пересмотра действующей на предприятии системы отбора и найма персонала таким образом, чтобы она могла уже на начальной стадии обеспечивать отбор наиболее подходящих работников в команду ООО «Альта Персонал».

Для предприятия было предложено:

- пересмотреть систему найма работников;
- обеспечить в течение года повышение квалификации имеющихся работников;
- усовершенствовать систему оплаты труда для специалистов, ориентируя ее на стимулирование развития и результативности работы

работников предприятия.

Как показали результаты сделанного прогноза, даже при росте продаж ООО «Альта Персонал» на 50% в год по сравнению с фактическим состоянием продаж в организации за 2017 году (то есть до уровня, ниже уровня 2016 года) за счет внедрения предложенной системы оплаты труда специалистов будет достигнут прирост прибыли от реализации на 94,1 тыс. руб., а также повышение уровня оплаты труда работников и рост степени их заинтересованности в результатах работы и профессиональном росте на предприятии.

В целом реализация предложенных мероприятий в комплексе обеспечит для ООО «Альта Персонал» рост качества кадрового потенциала предприятия и повышение эффективности его работы, что обеспечит рост конкурентоспособности предприятия на рынке.

Таким образом, цель ВКР – достигнута, поставленные задачи – решены.

Список используемых источников

1. Артемьева, О.А. Финансовый маркетинг: Теория и практика: учебник / О.А. Артемьева; Под общ. ред. С.В. Карпова. – М.: Юрайт, 2013. 424 с.
2. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. 224 с.
3. Бабошин, А. В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции / А. Бабошин // Современная конкуренция. 2014. № 2. С. 23-27.
4. Бугаков, В.М. Управление персоналом: учеб. пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 237 с.
5. Войцеховская, И.А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности / И. А. Войцеховская // Проблемы современной экономики. 2011. № 1. С. 17-23.
6. Володько, О.В. Экономика организации: учеб. пособие / О.В. Володько, Р.Н. Грабар, Т.В. Зглюй; под ред. О.В. Володько 2-е изд. исправ. и доп. – Минск: Высшая школа, 2015. 399 с.
7. Габидова, М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М. Ш. Габидова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 85-87.
8. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Истомина. – СПб.: Андреев. изд. дом, 2016. 251 с.
9. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов: учеб. пособие / Н.А. Горелов. – М.: Высшая школа, 2016. 412 с.

10. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. – М.: ИНФРА-М, 2013. 416 с.
11. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М (Сер. «Высшее образование»), 2014. 468 с.
12. Захарова, Е. В. Управление деловой карьерой персонала как один из ключевых факторов управления организацией / Е. В. Захарова // Экономика и социум. 2017. № 1. С. 1635-1637.
13. Казущик, А. А. Основы маркетинга: учеб. пособие / А. А. Казущик. – Минск: Беларусь, 2013. 246 с.
14. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2016. 492 с.
15. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: учеб. пособие / Ю.В. Морозов. – М.: Дашков и К, 2016. 148 с.
16. Паляничка, М. Определение категории «конкурентоспособность предприятия» / М. Паляничка // Научные труды SWorld. 2016. № 44. С. 12-16.
17. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М. Портер – М: Альпина Паблицер, 2015. 208 с.
18. Рева, Д. В. О влиянии конкурентного потенциала предприятия на его конкурентоспособность и конкурентоспособность продукции изготавливаемой этим предприятием / Д. В Рева, О. А. Суровцева // Научная весна-2017: Сборник научных трудов по итогам II Всероссийской НК. 2017. С. 113-121.
19. Рубин, Ю.Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. Монография / Ю.Б. Рубин. – М.: Маркет ДС, 2016. 458 с.
20. Сергеев, И. В. Экономика организаций (предприятий): учебник / под ред. И. В.Сергеева. – М.: Велби; Проспект, 2015. 372 с.
21. Фатхутдинов Р.А. Оценка конкурентоспособности / Р.А. Фатхутдинов // Промышленность России. 2016. № 3. С. 62-67.

22. Юкаева, В. С. Менеджмент: Краткий курс / В. С. Юкаева. – М.: Дашков и К, 2014. 112 с.
23. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition. 2011. 217 p.
24. Hidi S., Harackiewicz J.M. Motivating the corporately unmotivated: A critical issue for the 21st century // Review of Educational Research. 2013. №70(2). p. 151-179.
25. Irvin Derek. The Role of Tangible vs. Intangible Rewards in Strategic Recognition. – CoM, MIT, 2010. 197 p.
26. Shahnawaz Saqib. Impact of Tangible and Intangible Rewardson Organizational Commitment: Evidence from the Textile Sector of Pakistan // American Journal of Industrial and Business Management. 2015. №5. p. 138-147.
27. Mosca M., Pastore F. Wage effects of recruitment methods // IZA Working Paper, 2008. 218 p.
28. Yakubovich V. Weak Ties, Information, and Influence: How Workers Find Jobs in a Local Russian Labor Market // American Sociological Review June 2014. pp. 408-421.