

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия

Обучающийся

С.Д. Такиулин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: С.Д. Такиулин

Тема работы: «Организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия»

Научный руководитель: канд. экон. наук, Е.Г. Смышляева

Цель исследования – разработка мероприятий по организации системы управления процессом подбора и расстановки персонала на предприятия ОАО «СМП».

Объектом исследования выступает ОАО «Северное морское пароходство», занимающееся организацией морских грузоперевозок.

Предмет исследования – механизм организации процесса подбора и расстановки персонала судоходной компании ОАО «СМП».

Методы исследования: метод анализа научной литературы, описательный метод, аналитический метод, экономический анализ, сравнительный анализ, статистический анализ, группировка.

Первый раздел посвящен исследованию теоретических аспектов организации подбора и расстановки персонала на предприятиях (организациях). Во втором разделе проводится анализ действующей системы подбора и расстановки персонала в ОАО «СМП» и выявляются проблемы и «узкие» места в этой сфере. В третьем разделе разработаны рациональные предложения по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в ОАО «СМП» и обосновывается их экономическая эффективность.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что её положения из подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы сотрудниками ОАО «СМП» для повышения эффективности системы кадрового менеджмента предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, приложений. Работа изложена на 63 страницах.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организации процесса подбора и расстановки персонала на современных предприятиях.....	7
1.1 Организация процесса подбора персонала в системе кадрового менеджмента предприятия.....	7
1.2 Организация расстановки персонала предприятия.....	14
2 Анализ и оценка системы подбора и расстановки персонала в ОАО «Северное морское пароходство».....	22
2.1 Общая характеристика и анализ кадрового потенциала ОАО «Северное морское пароходство».....	22
2.2 Анализ процесса подбора и расстановки персонала ОАО «Северное морское пароходство».....	30
3 Разработка мер по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала в ОАО «Северное морское пароходство».....	39
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала.....	39
3.2 Социальная и экономическая эффективность проектных мероприятий.....	45
Заключение.....	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	55
Приложение А Аналитический баланс АО «СМП» за 2022-2023 г.....	59
Приложение Б Аналитический отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) АО «СМП» за 2022-2023 гг.....	63

Введение

В современном мире, когда все больше внимания уделяется проблеме формирования «человеческого капитала», тема эффективного управления кадрами, безусловно, выходит на первый план.

Развитие человеческого капитала, его важность для современного рынка труда, повышают значимость кадров, как наиболее важного, системообразующего ресурса предприятия.

Дефицит квалифицированных кадров в нашей стране означает не только слабость системы подготовки и переквалификации работников, но и проблемы в привлечении и отборе нужных кадров, умении предприятия грамотно подобрать и расставить своих работников по соответствующим рабочим местам.

В целом, любая кадровая служба имеет первостепенной задачей укомплектовать предприятие штатом сотрудников, способных на должном уровне выполнять свои профессиональные обязанности в соответствии с уровнем квалификации, опытом и полученными знаниями.

Процедура подбора и отбора персонала крайне важна для достижения целей кадрового менеджмента фирмы, поскольку формирует количественный и качественный состав работников, обеспечивая должный уровень работы предприятия.

Что касается сферы морского транспорта, в частности, судоходства, то здесь проблема грамотного подбора персонала особенно актуальна, в связи с тем, что есть несколько категорий работников, и к ним предъявляются совершенно разные требования. Речь идет о береговом составе и квалифицированном персонале, работающем на судах.

Также, не следует забывать о том, что судоходство представляет собой сферу деятельности, обусловленную множеством различных рисков (объективного и субъективного характера), поэтому вопросы подбора и отбора высококвалифицированного персонала стоят здесь на первом месте. Это

касается как специалистов, нанимаемых в береговые подразделения, так и работников, которые будут работать непосредственно на судах, обеспечивая их эффективное управление и эксплуатацию.

Дополнительными сложностями в сфере управления персоналом в данной сфере является необходимость выплачивать достойное (по мировым стандартам) вознаграждение работника, обеспечивать перспективу их карьерного роста, противостоять конкуренции на рынке труда, создавать условия для формирования внутреннего кадрового резерва внутри судоходной компании.

Все вышесказанное подтверждает актуальность и значимость выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Цель исследования – разработка мероприятий по организации системы управления процессом подбора и расстановки персонала на предприятия ОАО «СМП».

В соответствии с указанной целью в работе поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические и методические основы подбора и расстановки персонала в организациях;
- дать общую характеристику ОАО «Северное морское пароходство», рассмотреть специфические особенности его кадрового менеджмента;
- проанализировать действующую систему отбора персонала на ОАО «Северное морское пароходство», выявить ее проблемные аспекты и узкие места;
- разработать действенные мероприятия по рационализации системы отбора и расстановки персонала в рассматриваемой компании;
- обосновать эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает ОАО «Северное морское пароходство», основным видом деятельности которого является организация морских грузоперевозок.

Предмет исследования – механизм организации процесса подбора и расстановки персонала судоходной компании ОАО «СМП».

Среди основных методов исследования можно назвать: метод анализа научной литературы, описательный метод, аналитический метод, сравнительный анализ, статистический анализ, группировка, сравнение и обобщение, позволяющие обеспечить обоснованность результатов и выводов.

Теоретической основой данной работы послужили научные труды таких авторов, как Кибанова А.Я., Виханского О.С., Веснина В.Р., Егоршина А.П., Волкова И.П., Шкатулло В.И., Шекшня С.В., Кибанова А.Я., Герчикову И.Н., Мескона М.Х., Вудкока В., Карлофа Б. и др.

Информационной базой настоящего исследования выступают статистические данные, данные внутренней отчетности ОАО «СМП», нормативно-законодательные акты, ресурсы Интернет.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что ее результаты могут быть использованы в практике повышения кадровой политики судоходных компаний.

Структура работы: выпускная работа состоит из введения, трех разделов, разделенных на параграфы, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы организации процесса подбора и расстановки персонала на предприятия, определены особенности подбора и расстановки кадров в морской отрасли.

Второй раздел посвящен подробному анализу и оценке системы подбора и расстановки персонала на ОАО «СМП».

В третьем разделе бакалаврской работы предложены мероприятия по совершенствованию системы подбора и расстановки кадров ОАО «СМП», дано их экономическое обоснование.

1 Теоретические аспекты организации процесса подбора и расстановки персонала на современных предприятиях

1.1 Организация процесса подбора персонала в системе кадрового менеджмента предприятия

Трудовые ресурсы составляют важнейшую часть ресурсного потенциала предприятия, поскольку выступают основным производственным фактором, влияющим на конкурентоспособность и рыночную устойчивость бизнеса.

В состав трудовых ресурсов с точки зрения их участия в общественном воспроизводстве традиционно делят на две части: активную (функционирующую) и пассивную (потенциальную) [3, с. 52].

Активная часть трудовых ресурсов представляет собой людей, занятых в рамках экономической системы и ищущих новую занятость при условии их увольнения.

Пассивная часть трудовых ресурсов означает, что она не является ни занятыми, ни безработными в рамках возрастной группы, принятой для исчисления экономически активного населения.

По данным Росстата численность экономически активного населения в 2023 году составила 71,9 млн. человек, что почти на 1 млн. человек меньше, чем годом ранее [44]. Это можно считать весьма тревожной тенденцией, свидетельствующей о снижении трудового потенциала и увеличении нагрузке по производству материальных благ на работающее население.

Персонал представляет собой квалифицированную часть трудовых ресурсов, в которой раскрывается человеческий потенциал и профессиональные способности работников [39, с. 27].

Говоря о категории персонал, необходимо уточнить его характеристики, которые должны учитываться в процессе управления персоналом. М.А. Карасев выделяет следующие отличительные характеристики персонала:

- принадлежность к рабочей силе;

- способность принимать самостоятельные решения;
- наличие мотивации;
- принадлежность к формальным и неформальным объединениям;
- источник доходов и расходов организации;
- наемный характер труда [19, с. 78].

По своей структуре персонал организации характеризуется неоднородным составом, что обусловлено его качественными и количественными характеристиками.

В зависимости от участия персонала в управлении организацией и характеристик труда принято выделять производственный (рабочие) и управленческий (служащие) персонал [11, с. 112].

Труд управленческого персонала носит умственный характер и связан с получением и обработкой информации, принятием управленческих решений и контролем их исполнения.

От того, насколько эффективно и результативно реализуется политика управления кадрами, в конечном итоге зависит состояние и динамика кадрового потенциала организации [3].

Кадровая политика – это совокупность правил и норм, целей и представлений, определяющих основные направления работы с персоналом организации [23].

Кадровая политика характеризуется следующими основными признаками:

- взаимосвязана со стратегией организации, ориентируется на долгосрочную перспективу;
- признает определяющую роль персонала в достижении организационных целей;
- определяет философию организации в отношении персонала;
- включает совокупность функций и процедур по работе с персоналом [40, с. 66].

Эффективная кадровая политика позволяет на основе определения потребности организации в персонале достичь оптимального баланса между сохранением и обновлением кадров. В этом и заключается ее основная целевая установка.

Задачами кадровой политики выступают [8, с. 45]:

- формирование действенной системы подбора и отбора персонала;
- построение эффективной системы адаптации персонала;
- создание системы материального и нематериального стимулирования способствующей повышению производительности труда и лояльности персонала [15, с. 169], [22];
- разработка и реализация системы обучения персонала, способствующей приращению знаний работников в профессиональной сфере и формированию необходимых умений и навыков;
- создание кадрового резерва, формирование и развитие организационной культуры;
- формированию у персонала активной позиции по отношению к собственной карьере.

Кадровая политика выступает основой формирования кадрового потенциала и реализуется в таких направлениях как: обеспечение занятости и найм персонала, социальная политика, развитие персонала, корпоративная культура, профориентация и молодежная политика, кадровый резерв.

Правовую основу формирования и реализации кадровой политики организации составляют Конституция РФ, закрепляющая основные права и свободы человека и гражданина, ГК РФ, содержащий нормы, регулирующие отдельные аспекты отношений работодателя и работника.

Также, важнейшую роль играет Трудовой кодекс РФ как основной кодификационный акт в сфере правового обеспечения отношений на рынке труда [1], КоАП, Уголовный кодекс РФ и другие.

Кадровая политика организации фиксируется во внутрифирменной документации – «Стандарте предприятия», «Стратегии развития предприятия», «Положении о кадровой политике», «Программе кадровой политики», «Кодексе корпоративной этики» и других.

В качестве элементов кадровой политики выступают планирование, обучение, занятость, маркетинг, контроль персонала, а также политика в области мотивации персонала [29], обеспечения охраны и безопасности труда, информационно-коммуникационная и социальная политика [41].

Основные направления кадровой политики организации реализуются в областях, показанных на рисунке 1.



Рисунок 1 - Области реализации кадровой политики организации [42]

Обеспечение занятости и найм персонала осуществляется на основе разработанных процедур подбора и отбора персонала. При этом отбор персонала занимает одно из наиболее значимых мест в кадровой работе, поскольку в современных условиях существенно возросла значимость человеческих ресурсов, интеллектуального капитала в формировании конкурентных преимуществ организации.

Кроме того, выступая показателем профессионального уровня руководителей, умение осуществлять отбор претендентов на должность в соответствии с системой предъявляемых требований, становится определяющим фактором эффективного использования ресурсного потенциала фирмы [24].

Необходимость достижения баланса интересов организации и работника обусловлена тем, что рассмотрение сущности подбора и отбора персонала в организации возможно с двух позиций – с позиций кандидата и с позиций работодателя. Ориентация на кандидата предполагает оценку степени его ценности для организации, выявление сильных и слабых сторон соискателя, определение зон его роста [4].

Если кандидат будет представлять особую ценность для компании, возможна корректировка его должностных обязанностей или последующий найм кандидата на должность, которая окажется более привлекательной для него по сравнению с искомой должностью.

В общем, рассмотрение сущности подбора и отбора персонала с позиций работодателя предполагает ориентацию на вакансию, что отражается в описании требований к вакантной должности, а также в определении результата отбора персонала как замещения вакансии соискателем, наиболее полно соответствующим предъявляемым требованиям [37].

Основной целью подбора персонала выступает укомплектование в полном объеме предприятия штатом квалифицированных сотрудников, в соответствии с требованиями организации [7, с. 48].

Для совершенствования процесса подбора и отбора персонала, многие компании используют специально разработанные документы, в том числе:

- квалификационные карты;
- наборы (карты) компетенций (профессиональных характеристик);
- профессиограммы и пр [16, с. 78].

Зачастую, для оценки компетенций сотрудника используют так называемое интервью по компетенциям, в основе которого лежит утверждение

о том, что прошлое и настоящее поведение индивида является наилучшим прогнозным показателем его будущего поведения.

Процесс подбора персонала в организацию многоэтапный, основные этапы отражены на рисунке 2 [18,с. 97].



Рисунок 2 – Этапы подбора персонала

Важно отметить, что технологии подбора персонала многообразны и включают в себя множество методов, процедур и способов привлечения, оценки и отбора кандидатов на вакантные места.

В современной международной практике выделяют три основных технологии подбора персонала: массовый отбор, технология рекрутинга, прямой поиск персонала [14].

Массовый отбор предполагает одновременное привлечение массы работников при минимальных требованиях к ним.

Данная технология характерна для отраслей с высокой оборачиваемостью и текучестью персонала (торговые сети, строительные компании и пр.).

Технологии рекрутинга означает полный цикл подбора специалистов и линейных руководителей на основе поиска, отбора и трудоустройства кандидатов. Важно отметить, что это наиболее распространенная технология на современном рынке труда [25].

Прямой поиск (или Executive Search) персонала основана на привлечении сотрудников, ценных для компании, но работающих в других фирмах, цель данного метода – переманить ценные кадры.

Можно сделать вывод о том, что кадровая политика представляет собой комплекс правил и норм, целей и представлений, определяющих основные направления работы с персоналом организации.

В целом, кадровая политика выступает основой формирования системы управления персоналом и реализуется в таких направлениях как обеспечение занятости и найм персонала, социальная политика, развитие персонала, корпоративная культура, профориентация и молодежная политика, кадровый резерв [38].

В зависимости от стратегии управления персоналом в организации может проводиться открытая (активная) и закрытая (пассивная) кадровая политика, в соответствии с которой предпочтительными являются внешние или внутренние источники найма персонала [9, с. 133].

Итак, мы рассмотрели понятие, цели и этапы подбора персонала как важнейшего этапа найма персонала.

Далее будет рассмотрена система организации расстановки персонала на предприятии.

1.2 Организация расстановки персонала предприятия

Организация грамотной расстановки кадров играет немаловажную роль в обеспечении наилучшего использования кадрового потенциала на предприятии, с учетом личных качества, профессиональных компетенций и поведенческих аспектов работников.

Расстановка кадров реализуется через рациональное распределение работников по рабочим местам, структурным подразделениям, департаментам, цехам и участкам в соответствии с системой разделения труда в организации, системой кооперации и деловыми качествами работника [41].

При проведении расстановки должны быть достигнуты две целевых установки.

Во-первых, должно произойти формирование эффективно функционирующих коллективов работников в соответствующих департаментах (отделах) предприятия.

Во-вторых, необходимо создать соответствующие условия для профессионального развития, кадрового и карьерного роста каждого сотрудника организации (предприятия).

Основными принципами, на которых основана расстановка кадров в современных организациях, являются [39, с. 55]:

- принцип соответствия;
- принцип перспективности, основанный на учете при расстановке персонала различных параметров работника, в том числе возраста, предельного стажа работы на одном рабочем месте, состояния здоровья и пр.;
- принцип сменяемости означает движение кадров, их ротация и карьерный рост внутри самой организации должны стоять на первом месте, избегать кадрового застоя, старения кадров.

Прежде всего, при расстановке учитывается квалификация и профессиональные навыки работника, которые он готов применить на рабочем месте, также в расчет идет и мотивационная установка сотрудника.

Интересы работника должны приниматься во внимание организацией, это способствует комфортной мотивационной среде для работника, а значит более эффективное выполнение им своих должностных обязанностей.

Также необходимо соблюдать и другие условия и пропорции работника, касающиеся его образа жизни, социальной активности, психологической совместимости, пола и возраста [28, с. 20].

Таким образом, расстановка является успешной, если достигнуто оптимальное размещение большей части персонала в зависимости от выполняемых обязанностей на конкретной должности в организации.

Таким образом, в случае рациональной расстановки кадров по рабочим местам, несоответствие между личными качествами сотрудника и требованиями будут сведены к минимуму, а значит, не будет недо- или перезагруженности.

Расстановка персонала в морской отрасли имеет свои особенности, чем на обычных, не связанных с морской отраслью предприятиях. Рассмотрим основные моменты [30]:

- специальные квалификации и сертификации. Работники морской отрасли должны обладать определенными квалификациями и сертификатами, подтверждающими их профессиональную пригодность. Например, моряки должны иметь квалификационные свидетельства, одобренные государством флага, подтверждающие их навыки и право работать в определенном звании;
- разделение на береговой и морской персонал. На предприятии морской отрасли есть две категории сотрудников: береговые службы (например, логисты, диспетчеры, административный персонал) и морской персонал (экипаж судна). Каждая категория требует специфических навыков и знаний;

- ротация и контракты. Сотрудники судов часто работают по ротационным схемам (например, 2 месяца в море, 2 месяца на берегу). Это требует тщательного планирования, чтобы обеспечивать замену и отдых экипажа;
- проверка здоровья и физическая подготовка: Работа на судне требует хорошего физического состояния, поэтому проводится регулярный медицинский осмотр работников. К медицинской комиссии предъявляются требования Международной морской организации, оформляется по утвержденной процедуре с выдачей международного сертификата;
- соблюдение международных стандартов. Морская отрасль регулируется международными конвенциями и стандартами, такими как Международная конвенция по охране человеческой жизни на море (SOLAS) и Международный кодекс управления безопасностью (ISM Code). Их соблюдение обязательно для всех сотрудников;
- безопасность и обучение.

Для персонала морской отрасли критически важно регулярное обучение вопросам безопасности и чрезвычайных ситуаций, включая пожарную безопасность, спасательные операции и предотвращение загрязнения окружающей среды [20].

Эти аспекты помогают не только эффективно организовать работу, но и обеспечить безопасность и высокое качество услуг в морской отрасли.

Далее рассмотрим особенности организации подбора и расстановки персонала в российских и западных компаниях.

При проведении сравнительного анализа целей и методов системы подбора и расстановки персонала среди российских и западных компаний, обнаруживаются существенные различия, обусловленные различными факторами.

Так, для иностранных компаний именно личные качества работника, его воодушевление и настрой на работу имеют большое значение при приеме на работу [34].

Преданность компании, соблюдение свода правил и взаимоотношений с начальством и коллегами это основа системы подбора и расстановки персонала в Японии. Такого работника примут в компанию и научат всему необходимому [10, с. 163].

Для компаний ориентированных на западный стиль управления, руководители полагают, что человек, окончивший престижное учебное заведение способен справиться с самой разной работой и может адаптироваться к новым задачам самостоятельно [13].

Резюмируя, можно сказать, что для предприятий западного образца важны в первую очередь физиологические и личные характеристики и качества сотрудника, а затем уже уровень подготовленности и квалификации на данной должности [32].

В России пытаются сделать упор на поиске обученного и подготовленного сотрудника, и, если его подбор невозможен, тогда учитываются другие факторы, как сказано выше.

На морском транспорте кандидатов отбирают только после полного медицинского освидетельствования и в соответствии с квалификационными документами, расставляют на суда компании, с учетом возможности карьерного роста и возможности перестановки на другие суда компании при необходимости [36].

В западных судоходных компаниях очень часто прибегают к психологическому тестированию и стараются подбирать кандидатов с учетом их национальности и районов проживания.

Российская практика найма показывает, что предпочтение отдается тем кандидатам, которые показывают высокие профессиональные навыки, имеют солидную квалификацию и опыт в данной сфере деятельности. На втором месте, мотивационная составляющая, готовность обучаться и возраст новичка,

хотя эти компоненты весьма важны для эффективной будущей работы кандидата [26].

Следовательно, российские предприятия, в отличие от зарубежных коллег отдают предпочтение кандидатам, которые готовы выполнять работу сразу, без дополнительного обучения, имеющих уже профессиональный опыт в своей деятельности, западные компании в вопросе политики подбора и расстановки персонала рассматривают кандидатов как способных к обучению при наличии у последних мотивации и личных качеств в дополнение к профессиональной подготовке [5], [6].

Российские предприятия во многих случаях с неохотой вкладываются в развитие персонала.

Заключая из вышесказанного, западные специалисты по подбору и расстановке персонала делают ударение на то, что возможно выполнять способен выполнить человек, который обладает достаточной мотивацией и способностью к обучению.

Российские специалисты, при работе с персоналом, ориентируются на профессиональные навыки кандидата, которые можно использовать в работе сразу без обучения и так же идут на расходы по обучению персонала крайне неохотно.

В западных странах, руководитель стремится, прежде всего, создать в коллективе атмосферу плодотворной, психологически комфортной среды, при подборе и расстановке персонала, показать карьерные возможности сотрудников внутри организации. Для этих целей реализуется принцип пропорциональности работников по полу и возрасту, в коллективе не будет такого, чтобы все работники были одного пола или одновозрастные [35].

Как показывает практика, в однополовом коллективе возникают серьезные разногласия между сотрудниками. При формировании одновозрастного молодого коллектива возрастает опасность падения результативности труда. Средний и пожилой возраст сотрудников ведет к

падению динамики развития предприятия. Кадровые специалисты также обращают внимание на психоэмоциональную совместимость сотрудников.

Российские и западные предприятия при подборе персонала уделяют пристальное внимание вторичный подбору, вакансии закрываются, прежде всего, работниками предприятия, особенно на руководящих должностях.

В России профессиональная подготовка персонала в основном сосредоточена в государственных университетах и технических колледжах, где студенты получают теоретические знания и практические навыки. Есть программы подготовки кадров непосредственно в компаниях, но их количество намного меньше.

В США или Германии, основной упор делается на дуальной системе образования, где обучение в учебных заведениях сильно завязана с практической работой в компаниях. Большую роль играют стажировки и тренинги на рабочих местах [27].

Наиболее часто процессы по подбору персонала в России осуществляют внутренние отделы кадров и рекрутинговые агентства. Среди основных инструментов можно отметить размещение объявлений о работе на сайтах по поиску работы, а также специализированные ярмарки вакансий.

На западе широко используются различные платформы для профессионалов, а также специализированные агентства по подбору персонала. Необходимо также использование методов оценки, таких как ассесмент-центры, которые помогают выявить не только профессиональные навыки и личные качества кандидатов, но и их профессионализм.

В России использование автоматизированных систем подбора персонала набирает обороты, но не достигает уровня западных предприятий. Программы для отслеживания резюме и ведения базы данных кандидатов используются, но не всегда во всех компаниях [21, с. 62].

В России программы адаптации могут иметь различный вид: в крупных компаниях это часто многоступенчатый процесс с наставничеством и

обучением, в небольших компаниях на это может выделяться меньше ресурсов.

За рубежом адаптация новых сотрудников – тщательно спланированный процесс, включающий вводные семинары, тренинги и наставничество.

Так, например, в США большой акцент делается на корпоративную культуру и вовлечение сотрудников в активную деятельность в организации с первых дней поступления на работу.

Российские компании всё больше понимают важность вложений в обучение и развитие своих сотрудников, ведь это не что иное, как инвестиции в человеческий капитал. В этой связи многие компании используют траектории внутренней карьеры и роста внутри предприятия, а не поиск сотрудников извне компании.

За рубежом компании часто предлагают своим сотрудникам обучение в престижных бизнес-школах и участие в международных конференциях [12].

Достаточно большая часть бюджета кадровой службы идет на разнообразные виды обучения и повышения квалификации сотрудников, в том числе тренинги, стратегические сессии, деловые игры, вебинары и пр.

В общем, и в России, и за рубежом, организации стремятся подобрать и удержать лучшие кадры, но способы и методы могут различаться в зависимости от культурных, расовых и экономических условий.

Внедрение международного опыта может помочь российским компаниям повысить эффективность своих кадровых процессов, сохранять в своем штате профессиональных сотрудников.

Таким образом, проведенный анализ теоретических аспектов исследования системы организации подбора и расстановки персонала, позволяет сделать следующие выводы:

Основной целью подбора персонала выступает укомплектование в полном объеме предприятия штатом квалифицированных сотрудников, в соответствии с требованиями организации.

Технологии подбора персонала многообразны и включают в себя множество методов, процедур и способов привлечения, оценки и отбора кандидатов на вакантные места.

В современной международной практике выделяют три основных технологии подбора персонала: массовый отбор, технология рекрутинга, прямой поиск персонала.

Технологии подбора и расстановки персонала в морской отрасли имеют свои ряд специфических особенностей, чем на обычных, не связанных с морской отраслью предприятиях:

- специальные квалификации и сертификации;
- разделение на береговой и морской персонал;
- ротационная схема работы и контракты;
- проверка здоровья и физической подготовки;
- соблюдение международных стандартов;
- безопасность и обучение персонала.

Дополнительными сложностями в сфере кадрового менеджмента в данной сфере является необходимость выплачивать достойное (по мировым стандартам) вознаграждение работника, обеспечивать перспективу их карьерного роста, противостоять конкуренции на рынке труда, создавать условия для формирования внутреннего кадрового резерва внутри судоходной компании.

Это накладывает дополнительные обязанности кадровой службы, и финансовые затраты на обеспечение соблюдения данных норм и требований, многие из которых являются жесткими, а их невыполнение либо невозможно, либо ведет к нежелательным последствиям.

Руководству компаний, осуществляя подбор и расстановку персонала, следует наряду с отечественными тенденциями кадрового менеджмента, иметь ввиду имеющийся международный опыт кадрового планирования и найма персонала.

2 Анализ и оценка системы подбора и расстановки персонала в ОАО «Северное морское пароходство»

2.1 Общая характеристика и анализ кадрового потенциала ОАО «Северное морское пароходство»

В настоящее время ОАО «Северное морское пароходство» представляет собой судоходную компанию, имеющую российское происхождение, являющуюся одной из крупнейших на Северо-Западе Российской Федерации.

Основным видом деятельности предприятия является - Деятельность морского грузового транспорта (50.20), также имеются 17 дополнительных видов деятельности, среди них можно отметить такие как:

Производство готовых текстильных изделий, кроме одежды (13.92)

Производство спецодежды (14.12)

Производство дноочистительных, дноуглубительных и берегоукрепительных работ (42.91.4)

Деятельность морского пассажирского транспорта (50.10)

Аренда морских судов заграничного и каботажного плавания для перевозки грузов с экипажем (50.20.3) [2].

Компания находится на рынке 31 год, имеет огромный опыт морских перевозок.

Генеральный директор компании – Антонов Яков Михайлович.

Юридический адрес компании: 163000, Архангельская Область, г.о. Город Архангельск, г Архангельск, наб. Северной Двины, д. 36

Компания осуществляет большое количество морских перевозок по всему миру, включая трассу Северного морского пути. В основном это грузовые перевозки сырьевой продукции различных системообразующих отраслей промышленности [45].

Северное Морское пароходство имеет длительную и богатую историю своего развития (более 150 лет), которая берет свое начало с 1870 года, когда оно было основано.

В советский период официальной датой создания северного морского пароходства можно считать 13.06.1922 г, когда оно вместе с Балтийским, Черноморско-Азовским и Каспийским пароходством, вошли в состав Государственного торгового флота в рамках национализации.

После развала Советского Союза, в 1992 году предприятие было преобразовано в ОАО «Северное морское пароходство».

При этом, оптимальный выбор логистических решений для каждого вида грузов достигается компанией, прежде всего, координацией работы грузовладельца и пароходства по накоплению груза, грамотному планированию сроков доставки грузов, а также непосредственно процесса погрузки / выгрузки и доставки груза на береговые площадки размещения. Именно такая оптимизация логистики возможна благодаря диверсифицированному флоту компаний [17].

В сотрудничестве с фрахтователями и грузовладельцами пароходство всегда находит комплексный подход к решению широкого спектра задач путем непрерывной оптимизации и поиска новых решений для достижения должного результата экономически эффективно и в кратчайший срок [45].

Для рассматриваемой компании большую роль в системе управления играет грамотно сформированная структура управления, разделенная иерархически на уровни и конкретные должности.

Организационная структура управления ОАО «СМП» представлена на рисунке 3.

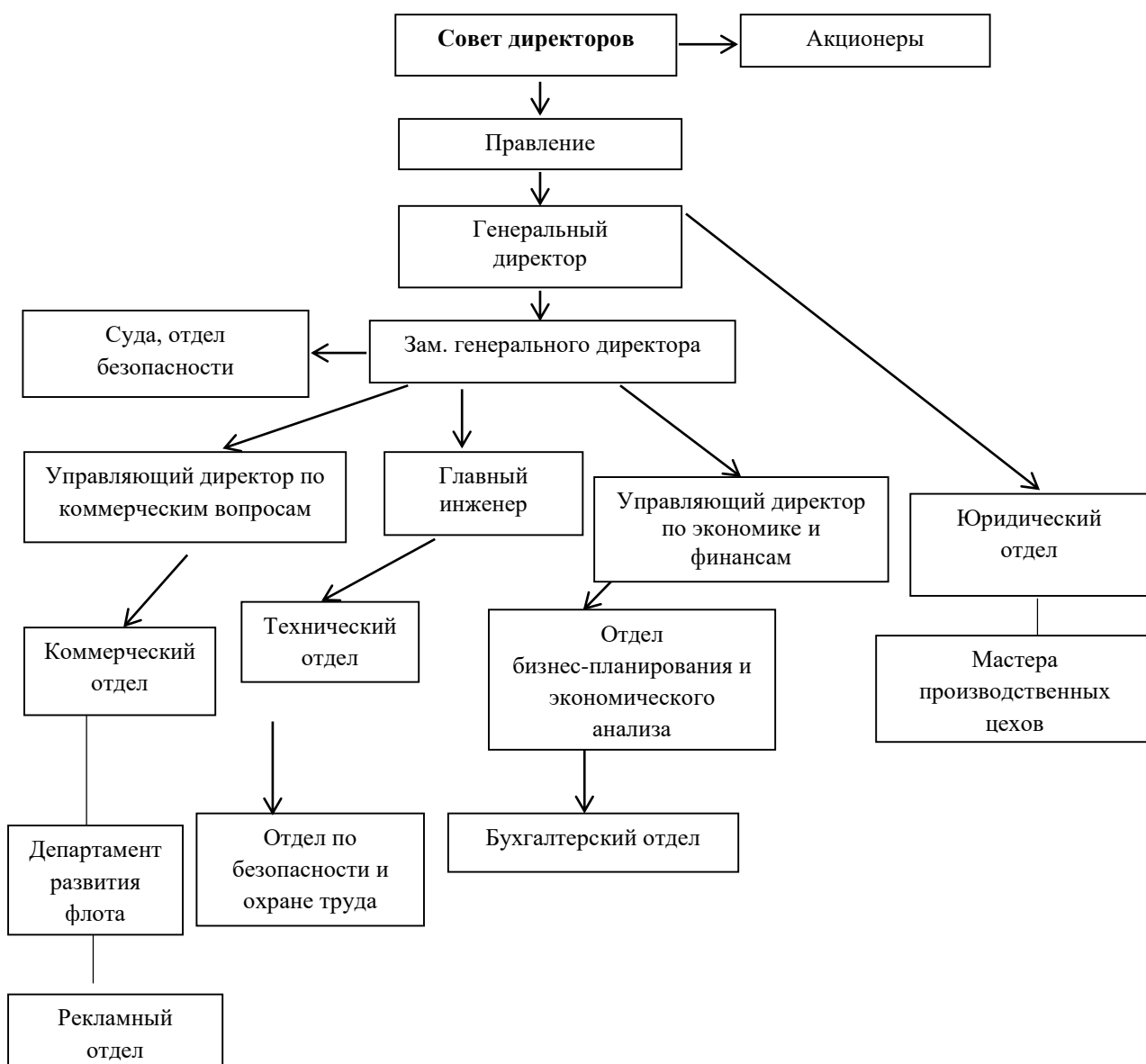


Рисунок 3 – Организационная структура управления ОАО «СМП»

В соответствии с представленной структурой управления, генеральный директор ОАО «СМП» осуществляет непосредственное управление компанией, издает распоряжения и приказы, обязательные к исполнению всеми работниками предприятия. Выше него по управленческой вертикали находятся правление и Совет Директоров.

Генеральный директор несет ответственность в пределах своих полномочий, ответственность за деятельность организации, сохранность товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества

предприятия, пользуется правом распоряжения средствами. В прямом подчинении генерального директора находится зам. директора.

Заместитель генерального директора помогает генеральному директору в оперативном управлении предприятием, замещает руководителя компании, в том числе на переговорах, осуществляет визирование ряда управленческих документов. Также зам. директора осуществляет формирование мероприятий по оптимизации деятельности компании и её отделов.

Отдельными функциональными подразделениями компании выступают главный инженер, управляющий директор по коммерческим вопросам, управляющий директор по экономике и финансам, отдел безопасности мореплавания, юридический отдел и департамент управления персоналом.

В разработке стратегии управления участвует только руководство компании, но мнение остальных сотрудников учитывается.

В рамках существующей организационной структуры имеются свои плюсы и минусы.

К основным преимуществам организационной структуры ОАО «СМП» можно отнести высокий уровень профессиональной специализации сотрудников предприятия. Каждое функциональное направление возглавляет менеджер, который несет ответственность за данную функциональную сферу деятельности [31].

Также данная структура обеспечивает четкость принятия управленческих решений и выделения соответствующих ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, организационных).

Еще одним плюсом сложившейся организационной структуры является возможность стандартизировать процессы внутри предприятия, формализовать управленческие аспекты.

К недостаткам данной структуры можно отнести: образование особых, специфических для функциональных подразделений целей; затрудняет горизонтальное кросс-функциональное согласование, относительно

застывшая организационная форма организационная структура слабо адаптивна к изменениям.

Присутствует наличие ряда дополнительных, специфических целей в функциональных департаментах компании; есть наличие трудностей при согласовании некоторых планов между различными функциональными подразделениями; присутствует жесткость и неповоротливость всей структуры, слабая реакция на изменения.

Среди отделов присутствует чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач, защиты интересов «своих» подразделений.

В установленном порядке компания организует бухгалтерский, управленческий, налоговый, статистический учёт и отчётность, контролирует достоверность и правильность их ведения.

В целом компания работает стабильно, далее рассмотрим и оценим его финансово-экономические показатели деятельности, позволяющие сделать вывод об уровне экономического потенциала.

Структура активов ОАО «СМП» отражена на диаграмме ниже на рисунке 4.

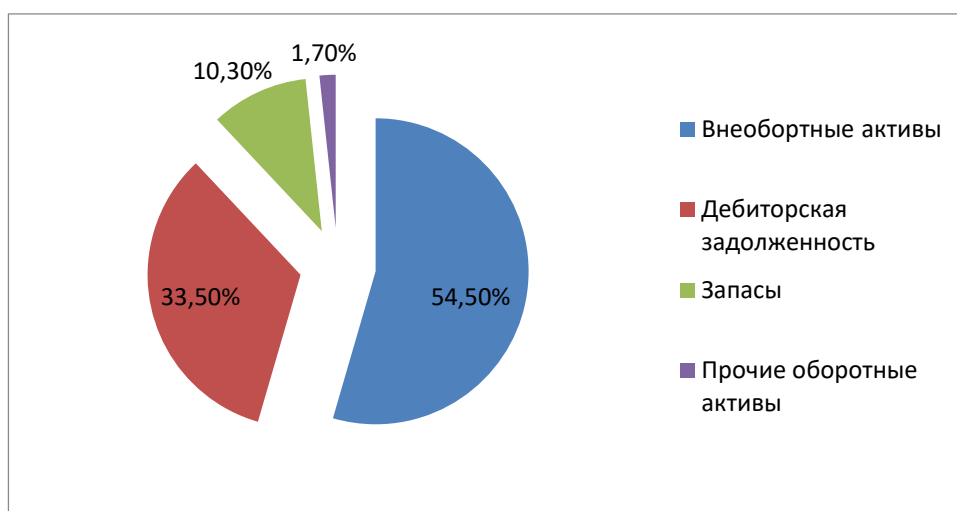


Рисунок 4 – Структура активов ОАО «СМП»

Как видно из рисунка 4, активы компании на конец 2023 года состояли на 54,5% из внеоборотных активов, на 33,5% - из дебиторской задолженности, на 10,3% - из запасов и 1,7% составили прочие внеоборотные активы.

Тревогу вызывает высокая доля в структуре активов дебиторской задолженности, что означает возможные проблемы предприятия с ликвидностью, поскольку данные средства заморожены в расчетах и могут в дальнейшем перейти в состав просроченной задолженности дебиторов.

Далее в таблице 1 отражена динамика финансовых результатов деятельности рассматриваемого предприятия и их динамику за 2022-2023 гг.

Таблица 1 – Финансовые результаты деятельности ОАО «СМП» за 2022- 2023 гг

Показатель	Значение показателя, т. р.		Изменение показателя		Средне-годовая величина, т.р.
	2022 г.	2023 г.	т.р. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
Выручка	6 413 607	5 611 433	-802 174	-12,5	6 012 520
Расходы по обычным видам деятельности	5 433 606	5 924 951	+491 345	+9	5 679 279
Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	980 001	-313 518	-1 293 519	↓	333 242
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-451 951	482 341	+934 292	↑	15 195
ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	528 050	168 823	-359 227	-68	348 437
Проценты к уплате	4 017	96 718	+92 701	+24,1 раза	50 368
Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-125 571	-66 323	+59 248	↑	-95 947
Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	398 462	5 782	-392 680	-98,5	202 122

Как видно из таблицы 1, за последний год организация получила убыток от продаж в размере 313 518 т. р., что равняется 5,6% от выручки. В отличие от анализируемого, в предыдущем периоде имела место прибыль в размере 980 001 т. р.

В целом, чистая прибыль является положительной величиной, это характеризует компанию как эффективно функционирующую, имеющую финансовые резервы для дальнейшего развития.

Динамика величин выручки и чистой прибыли ОАО «СМП» представлена ниже на рисунке 5.

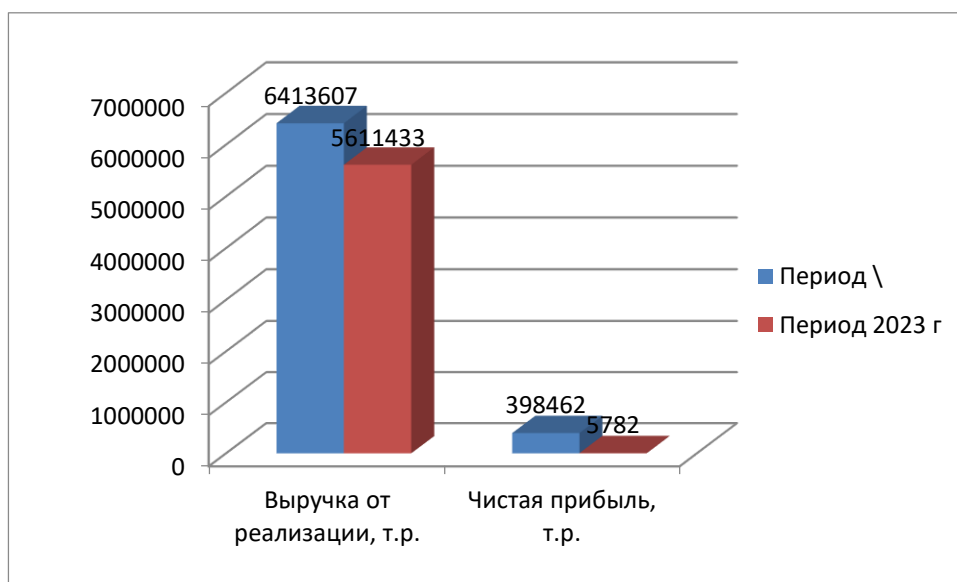


Рисунок 5 – Динамика выручки и прибыли ОАО «СМП» за 2022-2023 гг

Таким образом, видим, что выручка и прибыль ОАО «СМП» снизились в 2023 году, что является негативным фактором, свидетельствующим о снижении эффективности деятельности предприятия.

При этом, объем выручки в денежном выражении составил в 2023 году 5611433 т. р., в то время как чистая прибыль 5872 т. р. (снижение в 68,6 раз).

Далее в аналитической таблице 2 отражены показатели рентабельности предприятия и проведем их сравнительный анализ за 2022 – 2023 гг.

Таблица 2 – Динамика показателей рентабельности ОАО «СМП» за 2022-2023 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2022 г.	2023 г.	коп., (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение: не менее 4%.	15,3	-5,6	-20,9	↓
Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	8,2	3	-5,2	-63,5
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение: 2% и более.	6,2	0,1	-6,1	-98,3
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	18	-5,3	-23,3	↓
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	131,5	1,7	-129,8	-98,7

Как видно из аналитической таблицы 2, рентабельность продаж по чистой прибыли уменьшилась и достигла отрицательной величины в 2023 году

Рентабельность, рассчитанная как отношение прибыли до налогообложения и процентных расходов (ЕВІТ) к выручке организации, за период 01.01–31.12.2023 составила 3%. Это значит, что в каждом рубле выручки организации содержалось 3 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате (Приложение А, рисунки А.1-А.4, приложение Б, рисунки Б.1-Б.2).

Таким образом, можно сказать, что рассматриваемое предприятие работает прибыльно, однако за последний год выручка и чистая прибыль существенно снизились. Этому способствовали рост расходов по обычным видам деятельности на фоне снижения выручки от продаж.

Далее рассмотрим порядок процесса подбора и расстановки кадров ОАО «СМП».

2.2 Анализ процесса подбора и расстановки персонала ОАО «Северное морское пароходство»

В современных условиях найти и укомплектовать штат квалифицированными сотрудниками становится все сложнее, снижается их общее количество на рынке труда в силу различных факторов. Растет конкурентоспособность других отраслей народного хозяйства, снижается качество образования, создаются новые перспективные направления деятельности, все это ведет к оттоку кадров из сферы судоходства.

Подтверждение этому дает и мировая статистика, согласно которой к 2025-2028 гг. нехватка моряков в России будет на 10% больше, чем во всем мире. Кадровый голод отрасль судоходства имеет уже более 10 лет [43].

С другой стороны, не способствует ситуации сложность работы на флоте, длительное обучение и постоянное подтверждение квалификации, конкурентной ситуации на рынке труда, когда открывается масса возможностей для трудоустройства моряков.

Немаловажную роль в оттоке кадров сыграла пандемия коронавируса, в результате которой немалая часть работников плавсостава перешла на должности в береговые службы, однако, потом так и не возвратилась обратно.

В этой связи, в ОАО «СМП» весьма остро стоит вопрос обеспечения квалифицированными кадрами в нужном составе, в этой связи вопросы кадровой политики являются для руководства ОАО «СМП» важнейшими в ее текущей деятельности.

Рассмотрим систему управления персоналом в ОАО «СМП». Функции управления персоналом в ОАО «Северное морское пароходство» выполняет департамент управления персоналом, а точнее отдел кадров, являющийся его основным подразделением.

Учитывая рисковый характер деятельности компании, работающей в сфере морского судоходства, отдел кадров ОАО «СМП» нацелен на подбор

опытного и высококвалифицированного персонала в сфере управления и эксплуатации судов.

Также, важной задачей является подбор и расстановка персонала в береговые подразделения для целей эффективной эксплуатации судов, входящих в структуру собственного флота компании.

Основными целями текущей кадровой политики ОАО «СМП» выступают:

- подбор на судах компании высококвалифицированного, надежного и лояльного кадрового состава, эффективно работающего ради процветания компании;
- максимально мотивирующая и объективная оценка персонала;
- достойное вознаграждение профессиональных работников компании, которые достигают высоких результатов, обеспечивают безаварийность работы и отсутствие коммерческого брака;
- всестороннее развитие профессиональных качеств у работников компании в соответствии с политикой ОАО «СМП» и интересами акционеров.

Нормативно-законодательной базой, на которой основывается деятельность отдела кадров ОАО «СМП», выступают: Устав ОАО «СМП»; Конституция РФ, Федеральными законами РФ; положения Трудового Кодекса РФ; Законы Архангельской области, Система управления безопасностью (СУБ) предприятий морского транспорта, Международная конвенция о подготовке и дипломированию моряков и несение вахты (ПДМНВ-78).

Немаловажно также отметить принципы кадровой политики ОАО «СМП», которыми оно руководствуется при осуществлении непосредственного управления сотрудниками пароходства:

- комплексный и гибкий подход к формированию и расстановке кадров;
- оперативное решение кадровых задач, и непредвиденных ситуаций в кадровой сфере;

- выполнение социальных и финансовых обязательств перед сотрудниками в рамках заключенных контрактов и прочих договорных обязательств;
- корпоративность и открытость, обеспечение обратной связи между компанией и работником.

В компании существует Положение об отделе кадров, в рамках которого указан перечень конкретных задач, выполняемых данным структурным подразделением ОАО «СМП»:

- решение вопросов, связанных с подбором, учетом и расстановкой кадров, в соответствии с утвержденными штатными расписаниями плавсостава и берегового состава ОАО «СМП»;
- участие в формировании кадрового резерва для замещения должностей руководящих работников ОАО «СМП»;
- анализ кадровой ситуации на предприятии, выявление «узких» мест в работе кадровой службы и подготовка соответствующих актов (положений, приказов и пр.) для целей улучшения системы кадрового менеджмента компании;
- подготовка и проведение аттестационных мероприятий среди сотрудников береговых подразделений ОАО «СМП», контроль выполнения аттестационных процедур;
- реализация контрольно функции по соблюдению работниками плавсостава и берегового состава Устава о дисциплине работников морского транспорта, Правил внутреннего трудового распорядка, режима труда и отдыха, Коллективного договора.

Важно отметить, что перечень и содержание задач могут быть скорректированы при изменениях во внешней среде компании.

Речь идет об изменении ситуации в отрасли, нормативно-законодательной базы, геополитических потрясений, демографического кризиса и экономических неурядиц.

На рисунке 6 отражена организационная структура управления отдела кадров ОАО «СМП».



Рисунок 6 – Организационная структура отдела кадров ОАО «СМП»

Как видно из рисунка 6, во главе отдела стоит начальник кадрового управления, которому подчиняются линейные специалисты и прочие технические работники службы.

Рассмотрим основные функции отдела кадров ОАО «СМП», они включают в себя:

- оформление приема на работу, увольнения, перевода, перемещения, командирования работников, предоставление им отпусков в соответствии с трудовым законодательством;
- ведение учета личного состава работников, оформление личных дел, внесение в них новых данных, характеризующих работника, подготовка и выдача по требованию работника справок и копий документов;

- прием, хранение, заполнение, выдача трудовых книжек в соответствии с инструкцией о порядке ведения трудовых книжек, своевременное внесение в трудовые книжки записей о переводах, перемещениях, поощрениях, учет стажа работы;
- подготовка документов для работы на судах заграничного плавания (визирование), спецдопуск, проверка судовых ролей и подтверждений на выход в море, взаимодействие с правоохранительными органами в пределах своей компетенции, формирование и ведение личных дел, ведение учета личного состава;
- регистрация по пароходству и снятие с регистрации иногородних работников;
- оформление командировок работникам пароходства, документов для получения виз выезжающим за границу береговым работникам;
- анализ общей потребности пароходства в кадрах, формирование банка данных кандидатов для работы в пароходстве, организация эффективного подбора, отбора и расстановки кадров;
- проверка состояния трудовой дисциплины в структурных подразделениях. Подготовка заключения о целесообразности применения мер дисциплинарной ответственности к работникам ОАО «СМП», в отношении которых были обнаружены факты недобросовестного исполнения должностных обязанностей и нарушения Правил внутреннего трудового распорядка;
- проверка достоверности и правильности оформления предоставляемой на оплату труда информации от руководителей береговых подразделений и капитанов судов (основных и дополнительных табелей учета рабочего времени, рапортов, списков на доплаты и т.п.);
- обеспечение своевременности предоставления руководителями береговых подразделений графиков режима труда и отдыха

работников с суммированным учетом рабочего времени, контроль правильности их оформления;

- дача разъяснений работникам плавсостава и берегового состава по вопросам исполнения Трудового кодекса РФ, Коллективного договора, должностных инструкций, оформления пенсий и других нормативных актов, используемых работниками УК;
- изучение международных и национальных требований, предъявляемых к квалификации и дипломированию моряков.

Далее рассмотрим кадровый состав компании и его динамику. На предприятии в настоящее время трудится более 850 человек, в таблице 3 отражена динамика численности работников за последние 3 года.

Таблица 3 - Динамика среднесписочной численности работников АО «СМП» за 2021-2023 гг

Год	Численность работников (чел.)
2021	783
2022	823
2023	889

Как видно из Таблицы 3, среднесписочная численность персонала АО «СМП» за рассматриваемый период (2021-2023 гг.) возрастала, хотя и не с большой динамикой.

Это может быть объяснено ростом объемов хозяйственной деятельности судоходства, а также формирования возможного резерва работников в силу высокой текучести кадров.

Графически динамика численности персонала с 2021-2023 годы отражена на рисунке 7

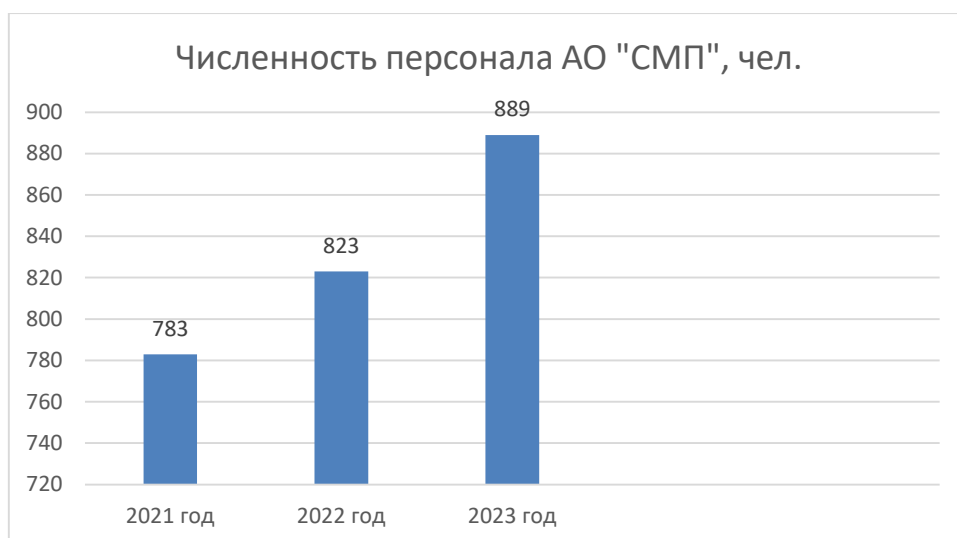


Рисунок 7 – Динамика численности персонала АО «СМП»

Таким образом, на конец 2023 года в АО «СМП» работало 889 человека, из них 81% (720) человек плавсостава экипажи судов.

Основные причины текучести кадров в АО «СМП» обусловлены сложным, рискованным характером деятельности предприятия, низким уровнем комфорта моряков и тяжестью работы вдали от дома.

Это ведет к целому ряду побочных негативных эффектов, одним из которых является снижение моральной удовлетворенностью из-за долгой разлуки с семьей, недостаток социального общения, подверженность рискам

Ввиду вышеперечисленных факторов, многие моряки приходят работать в компанию лишь на один контракт (3 - 5 месяцев) после окончания которого, увольняются.

Береговой состав сотрудников АО «СМП» в основном стабилен и обновляется в основном только за счет ухода на пенсию сотрудников или чрезвычайных случаев [33].

Рассмотрим, какие сложности возникают при подборе персонала в АО «СМП» с учетом квалификационных, профессиональных, личных и иных факторов, влияющих на трудоустройство кандидата.

Что касается берегового персонала АО «СМП», сложности при подборе кадров часто возникают со специалистами по безопасности судоходства – капитанами-наставниками, а также со специалистами по внутренним и внешним аудитам флота, техническим менеджментом.

Это связано с тем, что на данные позиции рассматриваются кандидаты, которые имеют опыт работы непосредственно на судах и, следовательно, разбираются в специфике рабочих процессов "изнутри".

Существуют также сложности при подборе специалистов в службу эксплуатации флота. Дело в том, что здесь требуется детальное знание логистики перевозок водным транспортом, а при работе с морским флотом еще и владение профессиональным английским языком.

Если же говорить о плавсоставе, в последнее время в АО «СМП» ощущается дефицит в хороших механиках и электромеханиках, а также случаются перебои с рядовыми должностями – матросами и старшими матросами в ситуации, когда опытные сотрудники повышаются в должностях и переходят в командный состав.

Периодически возникают сложности с помощниками капитанов, ввиду того что данная позиция востребована на всех флотах. Все эти вопросы отдел кадров АО «СМП» решает в рабочем порядке, чтобы не допустить простоев судов по причине отсутствия необходимого квалифицированного персонала.

Рассмотрим, какие условия предлагаются кандидатам на должности в АО «СМП» в плавсоставе:

- работа на судах АО «СМП», находящихся под юрисдикцией РФ, т.е. имеющих российский флаг;
- относительно непродолжительный срок трудовых контрактов с моряками (5 +/- 1 мес);
- выполнение трудовых обязательств перед работниками в полном соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации;
- достойная оплата труда, согласованная с РПСМ (профсоюзом моряков), исходя из международных требований и стандартов;

- выплата ежемесячных премий, бонусов и прочих стимулирующих выплат в соответствии с выполненными и перевыполненными рабочими заданиями;
- обеспечение сотрудников специальной униформой, спецодеждой, обувью и средствами индивидуальной защиты в соответствии с типовыми положениями ОАО «СМП».

Порядок подбора персонала в АО «СМП» следующий:

Во-первых, можно связаться со специалистами отдела кадров через официальный сайт компании, где указаны телефоны и адрес электронной почты отдела кадров [45]. На сайте АО «СМП» в разделе вакансии указано, что резюме соискателя (плавсостав), (береговой специалист) (документ Microsoft Word), можно сохранить на своем компьютере, заполнить его и:

- отправить по e-mail на адрес: resume@ansc.ru;
- отправить письмом по адресу: 163000, г. Архангельск, набережная Северной Двины, 36, ОАО СМП, Управление кадров;
- отправить факсом: +7 8182 637 199 или обратиться лично по вышеуказанному адресу (5-й этаж, кабинет 1а).

На сайте указано, что кандидатам целесообразно присылать свои резюме независимо от наличия вакансий. Они будут занесены их в базу данных и как только будут актуальны, сотрудники отдела кадров свяжутся при появлении вакансии [47]. При этом, сказано, что данные хранятся в базе в течение одного года. На сайте компании указано, что кандидатам, которые подали свое резюме на сайт, должны подтвердить свою заинтересованность к концу этого срока. Северное морское пароходство имеет многоуровневую систему отбора на соответствие профилю должности, включая тестирование на вербально-цифровые способности и личностные компетенции принимаемых кандидатов на соответствующую должность.

3 Разработка мер по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала в ОАО «Северное морское пароходство»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора и расстановки персонала

Как уже было сказано ранее, в настоящее время судоходные компании, в том числе АО «СМП» сталкиваются с острой нехваткой персонала, высокой текучестью кадров и сложностями в подборе и расстановке кадров.

Согласно официальной статистике, общий дефицит сотрудников в отрасли составляет порядка 13-15 тыс. человек. Укомплектованность сотрудниками составляет не более 80%, текучесть кадров в отрасли составляет порядка 23% в год [36].

В условиях жесткой конкуренции с иностранными компаниями, отечественным судоходным предприятиям необходимо повышать собственную конкурентоспособность, внедрять гибкие схемы работы с персоналом, соответствовать международным стандартам.

Для ОАО «СМП» управление процессами для 889 сотрудников по 8 направлениям является в современных условиях сложной и объемной задачей.

Ранее в АО СМП система электронного документооборота практически не использовалась, особенно при работе с персоналом.

Учет внутренних нормативных актов осуществляется в полуавтоматизированном режиме с использованием таблиц Excel. Для ознакомления персонала с внутренними документами электронные версии документов в формате PDF размещались в папке подразделения (отдела), в каждом подразделении (отделе) был ответственный за актуализацию внутренней документации АО «СМП».

Учитывая тот комплекс проблем, который назрел в сфере найма и дальнейшего развития персонала в АО «СМП», нами предлагается проект создания HR-платформы на базе решения "1С: Зарплата и управление

персоналом КОРП" для управления данными жизненного цикла по каждому из 889 сотрудников, начиная с подбора и заканчивая оценкой деятельности сотрудников.

Целью предлагаемого проекта является реформирование системы найма и менеджмента персонала АО «СМП» для повышения эффективности и безопасности перевозок.

Задачи проекта:

- реализация единой базы данных сотрудников АО «СМП»;
- эффективный найм сотрудников, включая унифицированные процедуры подбора, отбора и расстановки персонала;
- формирование портфолио сотрудника, хранение дополнительных профессиональных сведений;
- перевод маршрутов согласования и кадровых процедур в безбумажный формат;
- реализация государственной политики по обеспечению информационной безопасности, путем внедрения отечественных программных продуктов в рамках импортзамещения и противостояния санкционному давлению.

Следует отметить, что указанный проект весьма инновационный и уникальный в силу следующих оснований:

- новое HR-решение интегрировано в единую информационную среду судоходной компании и объединяет 8 направлений работы с персоналом: подбор и отбор, расстановка, адаптация, обучение и развитие персонала, оценка персонала, ключевые показатели эффективности (KPI) работы персонала, HR-аналитика, охрана труда и жизнедеятельности персонала;
- предполагается ведение отслеживания жизненного цикла сотрудника в компании, по результатам прохождения каждого этапа формируется портфолио сотрудника в безбумажном виде, что

помогает оптимизировать работу и улучшать компетенции персонала;

- данные сотрудников подлежат сравнению с эталонными с точки зрения квалификации, после этого производится анализ отклонения от эталона и разрабатываются действия и ряд организационно-образовательных мероприятий для каждого сотрудника;
- разрабатывается и внедряется система управления требованиями к квалификации персонала с учетом флота и маршрута навигации; данное решение позволяет иметь опережающие планы обучения и выстраивать индивидуальные траектории развития кадров в компании;
- путем постановки целей подлежат уточнению и детализации цели компании до уровня целей каждого сотрудника, далее создаются так называемые «карты показателей эффективности» (KPI), также предполагается подробный расчет показателей по факторам мотивации сотрудника;

Безусловно, проект имеет ряд сложностей внедрения, связанных большей частью с отраслевой спецификой:

- автоматизируемая методология по управлению целями, обучением персонала может корректироваться по ходу проекта;
- присутствует существенное количество интеграционных потоков со смежными системами и сильная взаимозависимость проекта реформирования кадрового управления от параллельных проектов модернизации смежных систем;
- масштаб проекта влияет на объем заполнения системы начальными данными: потребуется провести до 3-х дополнительных итераций по проверке и ручной коррекции данных;
- важен учет ряда отраслевых особенностей морской отрасли.

Важно также учесть ряд особенностей отрасли судоходства в отношении персонала:

- каждое судно имеет основной и дополнительные составы;
- конкретные требования к квалификации сотрудника меняются в зависимости от вида флота, должности и маршрута навигации;
- в период навигации команда судна меняется, в зависимости от сроков действия квалификационных сертификатов или медосмотров, в этой связи необходимые мероприятия необходимо планировать на опережение.

Рассмотрим более подробно схему внедрения программных решений в деятельность АО «СМП».

Основным программным продуктом является платформенное решение, включающее в себя две подсистемы:

- управление персоналом (HRM);
- охрана труда и окружающей среды, безопасность (EHS).

Далее интерес вызывает архитектура решения и масштаб проекта, схема информационной системы управления кадрами отражена на рисунке 8.

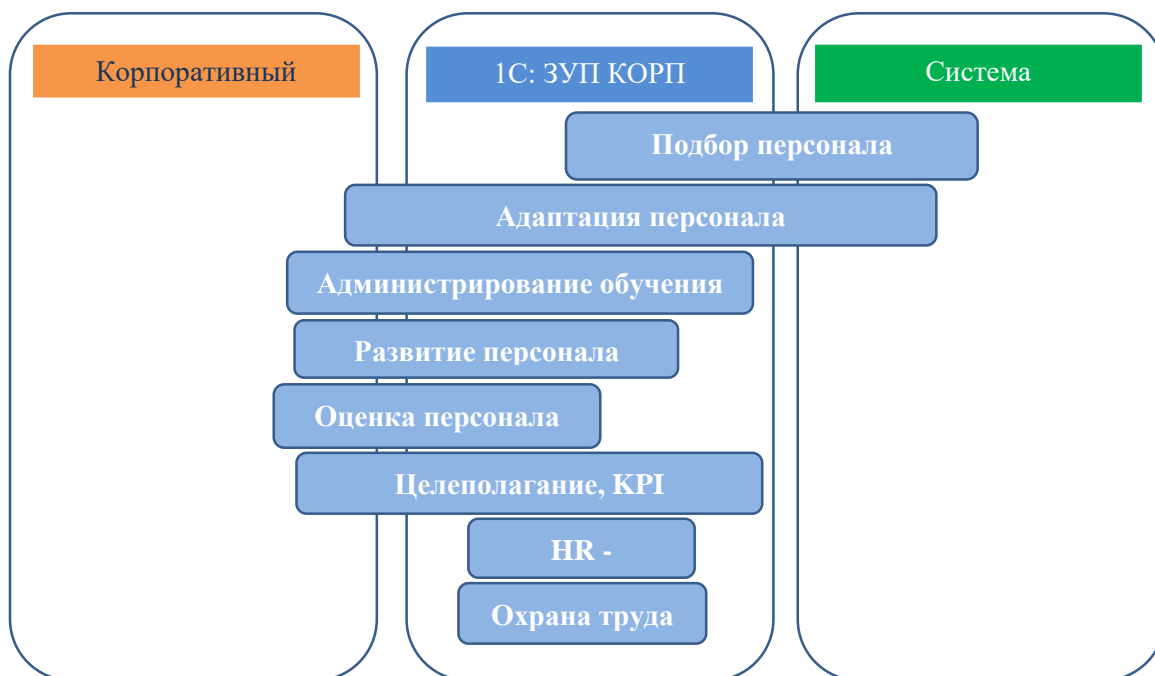


Рисунок 8 – Схема информационной системы управления персоналом

Как видно из рисунка 8, автоматизации подлежит система найма персонала, в которой присутствуют бумажные технологии документооборота, и слабая степень автоматизации.

Остальные задачи решаются в рамках внедряемого технологического решения 1С: ЗУП КОРП.

Схема распределения функционала между «1С: Зарплата и управление персоналом» и прочими информационными системами «Северное морское пароходство» отражена ниже, на рисунке 9:

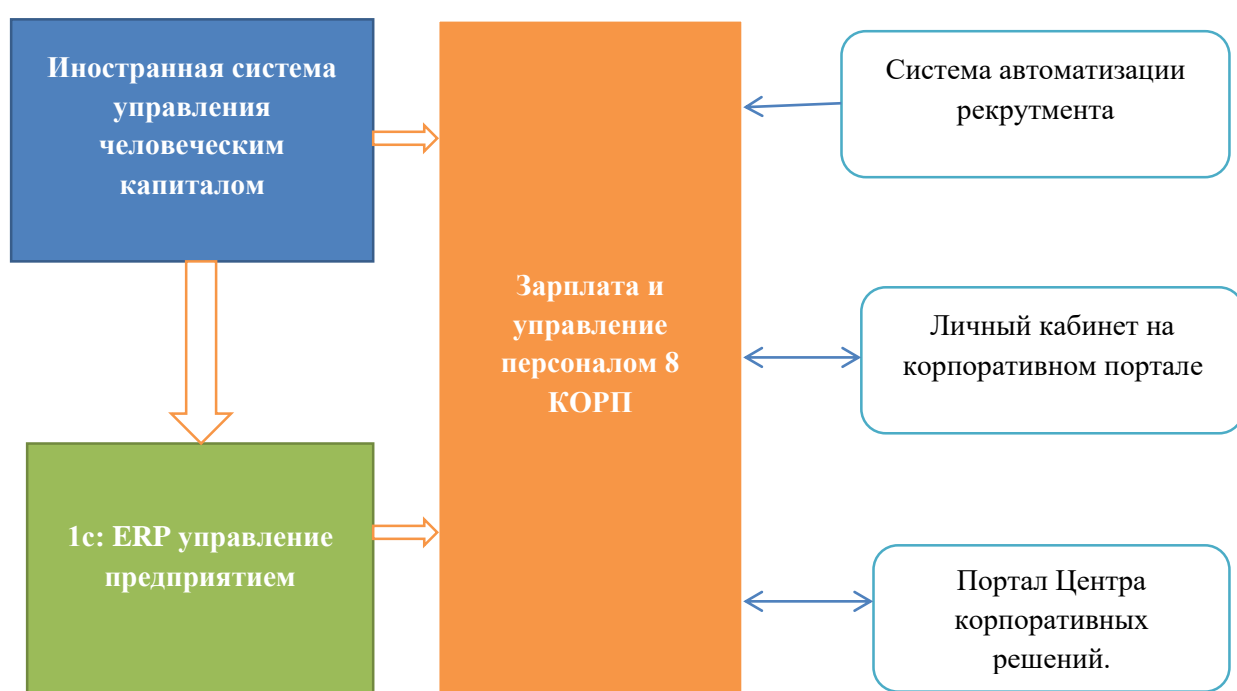


Рисунок 9 – Схема распределения функционала между внедряемой платформой и прочими информационными решениями.

Таким образом, все HR-процессы объединены благодаря интеграции "1С: Зарплата и управление персоналом 8 КОРП" с системой оперативного учета судоходной компании, облачной CRM-системой по подбору кадров и системой управления персоналом.

Проект будет реализован при помощи «1С-Рарус» - совместного предприятия фирм «1С» и «Рарус». Компания "1С-Рарус" выбрана интегратором цифрового решения, она должна предложить реальное

техническое решение для проектируемой оболочки, осуществить конфигурирование системы под задачи реализуемого проекта, ввести в систему базу начальных данных, провести опытную эксплуатацию ЗУП КОРП и передать систему на поддержку.

В дальнейшем сотрудники компании «1С-Рарус-НН» будут оказывать необходимую консультационную поддержку пользователям системы и оперативно решать все возникающие вопросы. Кроме того, планируется регулярное проведение обучающих семинаров и вебинаров, на которых пользователи смогут освоить функции системы и задать интересующие вопросы непосредственно специалистам компании, что позволит в свою очередь, адаптировать специалистами компании «1С-Рарус-НН» продукт, непосредственно под нужды предприятия заказчика.

Далее рассмотрим социальную и экономическую эффективность внедряемого программного продукта в деятельность АО «СМП».

3.2 Социальная и экономическая эффективность проектных мероприятий

АО «СМП» в результате развития цифровых сервисов на базе цифровой платформы «1С: Зарплата и управление персоналом 8 КОРП» интегрирует системы, в которых объединены и усовершенствованы все процессы касающиеся управления персоналом компании.

Рассмотрим основные эффекты от внедрения данного программного решения:

- во-первых, в результате данного проекта, будет автоматизировано порядка 68% процессов, связанных с управлением человеческими ресурсами ОАО «СМП», при этом управление будет осуществляться по восьми направлениям и затрагивать рабочую деятельность всех сотрудников предприятия (более 885 человек);
- во-вторых, существенно повышается прозрачность всех бизнес-процессов в сфере HR- менеджмента, значительно снижается время на обработку информации (на 40-50%), получение и обмен информацией станут обходиться дешевле на 80%;
- в-третьих, внедрение данной платформы цифрового формата позволит высвободить 3-х сотрудников кадровой службы, занятых на постоянной основе, это означает экономию, не много ни мало, 5250 человек/часов;
- в-четвертых, в разы сокращаются сроки формирования бюджета на обучение сотрудников и сроки план-фактного анализа (с 12 дней до 4 минут).

Таким образом, результатом данного инновационного проекта является готовая HR-платформа, полностью пригодная к использованию в а судоходной отрасли, объединяющая процессы управления персоналом АО «Северное морское пароходство» в одном цифровом пространстве.

В результате внедрения данного проекта существенно упростится контроль сроков прохождения медицинских освидетельствований и осмотров работников, что является важной компонентой контроля здоровья кадров на судах.

Непосредственно на рабочем месте менеджера процесса реализована система так называемого "умного светофора", когда цвет показывает критичность при нарушении сроков или отсутствии нужного документа.

Таким образом, все это будет в значительной степени способствовать развитию персонала флота и берега, эффективно выстроенная отраслевая квалификационная модель помогает планировать мероприятия по повышению квалификации и обучению персонала АО «СМП».

Внедряемая система позволяет финансовым службам АО «СМП» оперативно планировать бюджет и получать план-фактный анализ расходов на обучение.

Благодаря автоматическому созданию портфолио видна полная картина по каждому сотруднику и есть возможность формировать полноценный кадровый резерв компании.

Масштаб проекта:

- автоматизируется 50 рабочих мест;
- 800+ строк в матрице квалификаций;
- 134+КРІ с уникальной методикой расчета по 5-уровневой шкале оценки;
- 2000+ кандидатов;
- 1200+ индивидуальных планов обучения.
- трудозатраты проекта 6150 человеко-часов.

Проведем экономическое обоснование внедряемых мероприятий, позволяющее оценить суммарный экономический эффект.

Экономический эффект будем рассчитывать так (формула 1):

$$\text{Э} = \text{Р}_{\text{общ}} - \text{Е}_{\text{н}} * \text{К}_{\text{п}}, \quad (1),$$

где $\text{Р}_{\text{общ}}$ – объем общей экономии в год;

$\text{Е}_{\text{н}}$ - нормативный коэффициент ($\text{Е}_{\text{н}}=0,15$);

$\text{К}_{\text{п}}$ – объем кап. затрат на создание и внедрение цифрового продукта.

Экономия будет означать время сотрудников, сэкономленное при работе с информационными массивами.

Далее определим необходимые расходы на сотрудников (формула 2):

$$Z = N_s * Z_s * (1 + A_c/100), \quad (2),$$

где N_s - средняя численность работников, рабочие места которых подлежат автоматизации

Z_s – средняя заработная плата сотрудников (в мес.);

A_c – Процент отчислений из зарплаты сотрудников в социальные фонды;

В нашем случае для расчета уровня затрат и общего экономического эффекта, примем за основу следующие параметры:

Количество автоматизируемых рабочих мест в компании – 50 чел.

Средний уровень зарплаты с начислениями – 45 т. р.

Исходя из этих данных, можно рассчитать ежемесячные и годовые расходы на персонал предприятия:

Расходы на персонал составят:

Ежемесячные затраты составят:

$$Z_{\text{мес}} = 50 * 45000 * (1+30/100) = 2,925 \text{ млн. р.};$$

Ежегодные затраты на персонал составят:

$$Z_{\text{год}} = Z_{\text{мес}} * 12 = 35,1 \text{ млн. р.}$$

Далее рассчитаем уровень повышения производительности труда автоматизируемого персонала (формула 3):

$$P = (\Delta T / (F - \Delta T)) * 100\% \quad (3),$$

где F_j - время, которое требовалось сотруднику для полного исполнения работы до внедрения ПО.

ΔT – объем сэкономленного времени после внедрения цифровой платформы.

Далее для подсчета экономии времени необходимо оценить время работы пользователей до и после внедрения проекта.

Определим следующие допущения, которые будем использовать в расчетах:

- предположим, что на все операции сотрудник расходует 80% своего рабочего времени;
- предполагаемый Фонд рабочего времени в месяц (на одного сотрудника) составляет 9600 минут;
- доля каждой операции в общем времени в месяц неизменна и одинакова;
- все подразделения компании тратят одно и то же время при работе с операциями;
- срок полезного использования внедряемого программного продукта составляет 7 лет, при этом норма амортизации составляет 15% в год.

Далее, в таблице 4 проведем оценку времени работы сотрудников с учетом видов выполняемых работ, до и после внедрения цифровой платформы. Речь идет о тех категориях сотрудников ОАО «СМП», рабочие места которых будут в ходе реализации проекта автоматизированы.

Таблица 4 – Оценка времени на выполнение операций пользователями до и после автоматизации

Вид работ	Среднее время на операцию в месяц на 1 сотрудника, мин.		Экономия времени в мес., мин. ΔТ
	До автоматизации	После автоматизации	
Ввод информации	240	120	120
Проведение расчетов	150	60	90
Подготовка и печать отчетов	400	240	120
Анализ и выборка данных	1500	750	750
Заполнение сложных документов по основной деятельности	1500	750	750
Работа с электр. документами по основной деятельности	4000	2400	1600
Итого:	7790	4320	3470

Как видно из Таблицы 4, достигнута существенная экономия после автоматизации рабочих мест пользователей, это произошло за счет роста производительности труда сотрудников.

Произведем расчет доли экономии времени в %:

$$P = 3\,470 / 7\,790 = 44,5\%$$

Далее произведем расчет общего экономического эффекта:

$$\mathcal{E} = Z_{год} * P - E_n * K_n = 35,1 * 44,5\% - 0,15 * 11,1 = 13,95 \text{ млн. р.}$$

Таким образом, общий экономический эффект от внедрения «1С: Зарплата и управление персоналом 8 КОРП» составляет 13,95 млн. р. в год.

Социальный эффект от внедрения цифровой платформы автоматизации рабочих мест будет заключаться в повышении качества оказания услуг, повышение лояльности сотрудников и снижению их текучести.

Также немаловажным эффектом будет удовлетворенность сотрудников предприятия, в связи с повышением их производительности и эффективности работы.

Повышение уровня стабильности персонала и его лояльности для предприятия даст массу преимуществ, в том числе:

- повышение вовлеченности сотрудников в рабочий процесс;
- уменьшение вероятности ошибок из-за «человеческого фактора»;
- улучшение функции контроля в организации;
- стандартизация и возможность мониторинга основных бизнес-процессов;
- улучшение командного взаимодействия сотрудников;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе и пр.

Также, для улучшения системы найма персонала, АО «МСП» следует совершенствовать систему поиска персонала, более активно сотрудничать с кадровыми компаниями, при найме персонала проводить более качественную оценку кандидата с использованием современных методик тестирования, при оценке персонала использовать технологии ассесмент-центра.

Заключение

В результате всестороннего исследования теоретических аспектов изучения системы организации системы подбора и расстановки персонала, а также анализа системы подбора персонала в АО «СМП», по итогам проведенной работы можно сделать следующие выводы:

Процедура подбора и отбора персонала крайне важна для достижения целей кадрового менеджмента фирмы, поскольку формирует количественный и качественный состав работников, обеспечивая должный уровень работы предприятия.

Эффективная кадровая политика позволяет на основе определения потребности организации в персонале достичь оптимального баланса между сохранением и обновлением кадров.

Рассмотрение сущности подбора и отбора персонала с позиций работодателя предполагает ориентацию на вакансию, что отражается в описании требований к вакантной должности, а также в определении результата отбора персонала как замещения вакансии соискателем, наиболее полно соответствующим предъявляемым требованиям.

Технологии подбора персонала многообразны и включают в себя множество методов, процедур и способов привлечения, оценки и отбора кандидатов на вакантные места.

В современной международной практике выделяют три основных технологии подбора персонала: массовый отбор, технология рекрутинга, прямой поиск персонала.

Расстановка кадров означает их рациональное распределение по рабочим местам, структурным подразделениям, департаментам, цехам и участкам в соответствии с системой разделения труда в организации, системой кооперации и деловыми качествами работника.

Подбор и расстановка персонала в морской отрасли имеет свои особенности, чем на обычных, не связанных с морской отраслью

предприятиях: специальные квалификации и сертификации, разделение на береговой и морской персонал, ротационная схема работы и контракты, проверка здоровья и физической подготовки, соблюдение международных стандартов, безопасность и обучение персонала.

Во втором разделе работы нами рассмотрена одна из крупнейших судоходных компаний России – ОАО «Северное морское пароходство», проведен анализ ее финансово-экономического потенциала и кадровой политики.

В настоящее время ОАО "СМП" представляет собой судоходную компанию, имеющую российское происхождение, являющуюся одной из крупнейших на Северо-Западе Российской Федерации.

Основным видом деятельности предприятия является - Деятельность морского грузового транспорта (50.20), также имеются 17 дополнительных видов деятельности.

Компания осуществляет большое количество морских перевозок по всему миру, включая трассу Северного морского пути.

Анализ показал, что рассматриваемое предприятие работает прибыльно, однако за последний год выручка и чистая прибыль существенно снизились. Этому способствовали рост расходов по обычным видам деятельности на фоне снижения выручки от продаж.

В ОАО «СМП» весьма остро стоит вопрос обеспечения квалифицированными кадрами в нужном составе, в этой связи вопросы кадровой политики являются для руководства ОАО «СМП» важнейшими в ее текущей деятельности.

Функции управления персоналом в ОАО «Северное морское пароходство» выполняет департамент управления персоналом, а точнее отдел кадров, являющийся его основным подразделением.

Анализ персонала показал, что среднесписочная численность персонала АО «СМП» за рассматриваемый период (2021-2023 гг.) возрастала, хотя и не с большой динамикой. Это может быть объяснено ростом объемов

хозяйственной деятельности судоходства, а также формирования возможного резерва работников в силу высокой текучести кадров.

На конец 2023 года в АО «СМП» работало 889 человека, из них 81% (720) человек плавсостава экипажи судов.

Основные причины текучести кадров в АО «СМП» обусловлены сложным, рискованным характером деятельности предприятия, низким уровнем комфорта моряков и тяжестью работы вдали от дома. Многие моряки приходят работать в компанию лишь на один контракт (3 - 5 месяцев) после окончания которого, увольняются.

Береговой состав сотрудников АО «СМП» в основном стабилен и обновляется в основном только за счет ухода на пенсию сотрудников или чрезвычайных случаев.

Во втором разделе работы рассмотрены особенности и порядок подбора и расстановки персонала в АО «СМП», определены его недостатки.

Проблемы с подбором и расстановкой персонала АО «СМП» зачастую связаны со слабой автоматизацией данных процессов, ввиду чего прозрачность HR – процессов достаточно низкая, высоки затраты на получение и обмен информацией с кандидатами на должность и внутри самой компании, достаточно много времени занимает обработка и представление информации в сопоставимом виде.

В третьем разделе работы, учитывая тот комплекс проблем, который назрел в сфере найма и дальнейшего развития персонала в АО «СМП», нами предлагается проект создания HR-платформы на базе решения "1С: Зарплата и управление персоналом КОРП" для управления данными жизненного цикла по каждому из 889 сотрудников, начиная с подбора и заканчивая оценкой деятельности сотрудников.

Целью предлагаемого проекта является реформирование системы найма и менеджмента персонала АО «СМП» для повышения эффективности и безопасности перевозок.

Основным программным продуктом является платформенное решение «1С: Зарплата и управление персоналом КОРП», включающее в себя две подсистемы:

- управление персоналом (HRM);
- охрана труда и окружающей среды, безопасность (EHS).

Таким образом, результатом данного инновационного проекта является готовая HR-платформа, полностью пригодная к использованию в судоходной отрасли, объединяющая процессы управления персоналом АО «Северное морское пароходство» в одном цифровом пространстве.

В результате внедрения данного проекта существенно упростится контроль сроков прохождения медицинских освидетельствований и осмотров работников, что является важной компонентой контроля здоровья кадров на судах.

Внедряемая система позволяет финансовым службам АО «СМП» оперативно планировать бюджет и получать план-фактный анализ расходов на обучение.

Благодаря автоматическому созданию портфолио видна полная картина по каждому сотруднику и есть возможность формировать полноценный кадровый резерв компании.

В третьем разделе работы произведен расчет экономической эффективности проекта, общий экономический эффект составил 13 950 т. р. за год.

Социальный эффект будет заключаться в повышении качества оказания услуг, повышение лояльности сотрудников и снижению их текучести.

Таким образом, считаем, что цель работы достигнута, а поставленные задачи успешно выполнены.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации. // Управление персоналом. – 2021. - № 1. – С. 50-52.
2. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: практ. пособие кадровика / В.М. Анисимов; Центр кадрологии и эффективного персонал-менеджмента. – М.: Экономика, 2019.
3. Белкин, В. Мотивы и стимулы труда /Белкин В.Я., Белкина М.В.// Социальная защита.- 2019.- № 7. - Прил.: с. 44-47
4. Блинов, А. Мотивация персонала корпоративных структур/А.В. Блинов// Маркетинг.- 2020.- № 1. - С. 88-101.
5. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 267с.
6. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2021. – 344с.
7. Веснин, В.Р. Основы менеджмента/ В.Р. Веснин. - М.: Триада-ЛТД, 2021. – 384с.
8. Виханский, О. Менеджмент: учебник./О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Гардарика, 2022. - 436 с.
9. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: РА-М, 2021. - 438с.
10. Герчикова, И. Менеджмент: Учебник/И.Н. Герчикова. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2022. – 433 с.
11. Глухов, В.В. Основы менеджмента./В.В. Глухов. - СПб.: Спец. литература, 2021. – 278с.
12. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», Рилант, 2021.

13. Гущина, И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда / И. П. Гущина // Общество и экономика.- 2020.- № 1. - С. 169-174.

14. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2020. – 328с.

15. Дубовицкий, В. А. Правовое обеспечение профессиональной деятельности работников морского и речного транспорта [Электронный ресурс]: Учебное пособие / В. А. Дубовицкий, В. П. Петров. - М.: МГАВТ, 2006. - 162 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/402949> (дата обращения 18.08.2024)

16. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. -

17. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления. / Дж. М. Иванцевич, А.А. Лобанов.– М.: Гардарики, 2022. – 288 с.

18. Истомина, В. И. Конвенционные требования к безопасности судоходства [Текст]: учебное пособие / В. И. Истомина, Л. Е. Курочкин, С. Е. Тверская. — Москва: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. — 134 с. Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=948687>

19. Комаров, Е. Фирменный патриотизм или преданность в трудовых отношениях/ Е.К. Комаров// Управление персоналом.- 2022.- № 5. - С. 63-66.

20. Кузнецова, Т. Мотивация с «огоньком» / Т.Н. Кузнецова //Новый менеджмент. - 2020. - № 3. – С.23-29.

21. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 319с.

22. Мазманова, Б.Г. Управление оплатой труда: Учеб. Пособие/Б.Г. Мазманова. - М.: Финансы и статистика, 2021. – 368с.

23. Максимцев, М.М., Игнатьева Л.В., Комаров М.А. Курс менеджмента: учебник для ВУЗов. - М.: Инфра-М, 2020. - 343с.

24. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2020
25. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. / Е.Б. Моргунов. Учеб.пособие; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2019. – 320 с.
26. Огнев, А.С. Мотивация как инструмент управления персоналом / А.С. Огнев // Управление персоналом. – 2021. - № 6. – с. 20.
27. Озерникова, Т. Повышение мотивационной функции системы вознаграждений / Т. Озерникова // Человек и труд. – 2020. - № 9. – с.40-44.
28. ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). "Общероссийский классификатор видов экономической деятельности" (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 28.06.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/257591c3253c6109aa5e7a85e47177418dc5056b/
29. Официальный сайт ОАО «Северное морское пароходство», режим доступа: <http://ansc.ru>
30. Официальный сайт Росстата. – Электронный ресурс, режим доступа: www.rosstat.ru
31. Письменный, М.Н. Конвенционная подготовка судоводителей морских судов: учебное пособие / М.Н. Письменный. — Владивосток: МГУ им. адм. Г.И. Невельского, 2008. — 259 с. URL:
32. Семочкин, В. Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование./ В.Н. Семочкин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2019.
33. Сергеев, И.В. Экономика предприятия: Уч. Пособие / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 304 с.

34. Соломин, И.Л. Психосоматическая диагностика трудовой мотивации в управлении персоналом. Тезисы выступления. // Форма доступа [<http://www.ht.ru/press/events/Solomin>]
35. Травин, В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб – практ. пособие – 2-е изд./В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2021. – 270с.
36. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.10.2019) - http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
37. Управление персоналом: учебник./Под общей редакцией А.И. Турчинова. – М.: РАГС, 2020. – 678с.
38. Управление социально-трудовыми отношениями в судовых экипажах : методические указания к организации самостоятельной работы студентов / Сост. Л. Е. Курочкин ; Министерство науки и высшего образования РФ, Севастопольский государственный университет. – Севастополь : СевГУ, 2021. – 20 с.
39. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2020.
40. Федюкин, И., Шмаров, А. Годный, но необученный // Эксперт. – 2010. - №6 (453) от 14.02.2020 - <http://www.expert.ru/expert/current/data/be-obraz.shtml?medvs>
41. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом/ Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020.– 289с.
42. Черенева В. Российский флот остался без кадров, Российская газета, режим доступа: <https://rg.ru/2014/05/27/reg-szfo/kadry.html?ysclid=m043xljrt823638269> (дата обращения 21.08.2024)
43. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие/С.В. Шекшня. - СПб, Теринвест, 2020. – 365с.
44. Щегорцов, В.А. Персонал предприятия: стратегия развития / В.А. Щегорцов // Служба кадров – 2022. - № 1 – 3.
45. Экономика предприятия: Учебник / под ред. Проф. Волкова О.И. – М.: «ИНФРА-М», 2022.

Приложение А
Аналитический баланс АО «СМП» за 2022-2023 гг

Показатели	Значение*	31.12.2022	31.12.2023
1	2	3	4
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	значение, тыс. руб.	2 764 570	2 770 412
	изменение, тыс. руб.	х	+5 842
	изменение, %	х	+0,2%
	удельный вес, %	57%	54,5%
Основные средства	значение, тыс. руб.	2 665 009	2 665 648
	изменение, тыс. руб.	х	+639
	изменение, %	х	+<0,1%
	удельный вес, %	55%	52,4%
Финансовые вложения	значение, тыс. руб.	3 137	3 137
	изменение, тыс. руб.	х	0
	изменение, %	х	–
	удельный вес, %	0,1%	0,1%
Отложенные налоговые активы	значение, тыс. руб.	59 408	43 840
	изменение, тыс. руб.	х	-15 568
	изменение, %	х	-26,2%
	удельный вес, %	1,2%	0,9%
Прочие внеоборотные активы	значение, тыс. руб.	37 016	57 787
	изменение, тыс. руб.	х	+20 771
	изменение, %	х	+56,1%
	удельный вес, %	0,8%	1,1%
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	значение, тыс. руб.	2 082 527	2 314 091
	изменение, тыс. руб.	х	+231 564
	изменение, %	х	+11,1%
	удельный вес, %	43%	45,5%
Запасы	значение, тыс. руб.	551 811	525 488
	изменение, тыс. руб.	х	-26 323
	изменение, %	х	-4,8%
	удельный вес, %	11,4%	10,3%
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	значение, тыс. руб.	3 031	601
	изменение, тыс. руб.	х	-2 430
	изменение, %	х	-80,2%
	удельный вес, %	0,1%	<0,1%

Рисунок А.1 – Аналитический баланс АО «СМП» за 2022-2023 гг.

Продолжение Приложения А

Дебиторская задолженность	значение, тыс. руб.	1 251 599	1 703 649
	изменение, тыс. руб.	х	+452 050
	изменение, %	х	+36,1%
	удельный вес, %	25,8%	33,5%
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	значение, тыс. руб.	45 649	58 208
	изменение, тыс. руб.	х	+12 559
	изменение, %	х	+27,5%
	удельный вес, %	0,9%	1,1%
Денежные средства и денежные эквиваленты	значение, тыс. руб.	218 491	22 721
	изменение, тыс. руб.	х	-195 770
	изменение, %	х	-89,6%
	удельный вес, %	4,5%	0,4%
Прочие оборотные активы	значение, тыс. руб.	11 946	3 424
	изменение, тыс. руб.	х	-8 522
	изменение, %	х	-71,3%
	удельный вес, %	0,2%	0,1%
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	значение, тыс. руб.	2 926 767	2 932 549
	изменение, тыс. руб.	х	+5 782
	изменение, %	х	+0,2%
	удельный вес, %	60,4%	57,7%
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	значение, тыс. руб.	958	958
	изменение, тыс. руб.	х	0
	изменение, %	х	–
	удельный вес, %	<0,1%	<0,1%
Переоценка внеоборотных активов	значение, тыс. руб.	820 582	819 225
	изменение, тыс. руб.	х	-1 357
	изменение, %	х	-0,2%
	удельный вес, %	16,9%	16,1%
Резервный капитал	значение, тыс. руб.	144	144
	изменение, тыс. руб.	х	0
	изменение, %	х	–
	удельный вес, %	<0,1%	<0,1%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	значение, тыс. руб.	2 105 083	2 112 222
	изменение, тыс. руб.	х	+7 139
	изменение, %	х	+0,3%

Рисунок А.2 – Аналитический баланс АО «СМП» за 2022-2023 гг.

Продолжение Приложения А

	удельный вес, %	43,4%	41,5%
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	значение, тыс. руб.	672 036	467 949
	изменение, тыс. руб.	х	-204 087
	изменение, %	х	-30,4%
	удельный вес, %	13,9%	9,2%
Отложенные налоговые обязательства	значение, тыс. руб.	29 943	77 858
	изменение, тыс. руб.	х	+47 915
	изменение, %	х	+160%
	удельный вес, %	0,6%	1,5%
Прочие долгосрочные обязательства	значение, тыс. руб.	642 093	390 091
	изменение, тыс. руб.	х	-252 002
	изменение, %	х	-39,2%
	удельный вес, %	13,2%	7,7%
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	значение, тыс. руб.	1 248 294	1 684 005
	изменение, тыс. руб.	х	+435 711
	изменение, %	х	+34,9%
	удельный вес, %	25,8%	33,1%
Заемные средства	значение, тыс. руб.	–	138 852
	изменение, тыс. руб.	х	+138 852
	изменение, %	х	–
	удельный вес, %	–	2,7%
Кредиторская задолженность	значение, тыс. руб.	872 003	1 152 957
	изменение, тыс. руб.	х	+280 954
	изменение, %	х	+32,2%
	удельный вес, %	18%	22,7%
Доходы будущих периодов	значение, тыс. руб.	777	546
	изменение, тыс. руб.	х	-231
	изменение, %	х	-29,7%
	удельный вес, %	<0,1%	<0,1%
доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи	значение, тыс. руб.	777	546
	изменение, тыс. руб.	х	-231
	изменение, %	х	-29,7%
	удельный вес, %	<0,1%	<0,1%
Оценочные обязательства	значение, тыс. руб.	89 406	118 192
	изменение, тыс. руб.	х	+28 786

Рисунок А.3 – Аналитический баланс АО «СМП» за 2022-2023 гг.

Продолжение Приложения А

	изменение, %	х	+32,2%
	удельный вес, %	1,8%	2,3%
Прочие краткосрочные обязательства	значение, тыс. руб.	286 108	273 458
	изменение, тыс. руб.	х	-12 650
	изменение, %	х	-4,4%
	удельный вес, %	5,9%	5,4%
Актив/Пассив	значение, тыс. руб.	4 847 097	5 084 503
	изменение, тыс. руб.	х	+237 406
	изменение, %	х	+4,9%

Рисунок А.4 – Аналитический баланс АО «СМП» за 2022-2023 гг.

Приложение Б

Аналитический отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)

АО «СМП» за 2022-2023 гг

Показатели	Значение	2022 г.	2023 г.
1	2	3	4
Выручка	значение, тыс. руб.	6 413 607	5 611 433
	изменение, тыс. руб.	х	-802 174
	изменение, %	х	-12,5%
Себестоимость продаж	значение, тыс. руб.	5 239 626	5 695 810
	изменение, тыс. руб.	х	+456 184
	изменение, %	х	+8,7%
Валовая прибыль (убыток)	значение, тыс. руб.	1 173 981	-84 377
	изменение, тыс. руб.	х	- 1 258 358
	изменение, %	х	↓
Управленческие расходы	значение, тыс. руб.	193 980	229 141
	изменение, тыс. руб.	х	+35 161
	изменение, %	х	+18,1%
Прибыль (убыток) от продаж	значение, тыс. руб.	980 001	-313 518
	изменение, тыс. руб.	х	- 1 293 519
	изменение, %	х	↓
Доходы от участия в других организациях	значение, тыс. руб.	5 000	-
	изменение, тыс. руб.	х	-5 000
	изменение, %	х	-100%
Проценты к получению	значение, тыс. руб.	14 770	13 796
	изменение, тыс. руб.	х	-974
	изменение, %	х	-6,6%
Проценты к уплате	значение, тыс. руб.	4 017	96 718
	изменение, тыс. руб.	х	+92 701
	изменение, %	х	в +24,1 раза
Прочие доходы	значение, тыс. руб.	423 320	687 869
	изменение, тыс. руб.	х	+264 549
	изменение, %	х	+62,5%
Прочие расходы	значение, тыс. руб.	895 041	219 324
	изменение, тыс. руб.	х	-675 717

Рисунок Б.1 – Аналитический отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) АО «СМП» за 2022-2023 гг.

Продолжение Приложения Б

	изменение, %	х	-75,5%
Прибыль (убыток) до налогообложения	значение, тыс. руб.	524 033	72 105
	изменение, тыс. руб.	х	-451 928
	изменение, %	х	-86,2%
Налог на прибыль	значение, тыс. руб.	-135 598	-63 489
	изменение, тыс. руб.	х	+72 109
	изменение, %	х	↑
Текущий налог на прибыль	значение, тыс. руб.	137 916	–
	изменение, тыс. руб.	х	-137 916
	изменение, %	х	-100%
Отложенный налог на прибыль	значение, тыс. руб.	2 318	-63 489
	изменение, тыс. руб.	х	-65 807
	изменение, %	х	↓
Прочее	значение, тыс. руб.	10 027	-2 834
	изменение, тыс. руб.	х	-12 861
	изменение, %	х	↓
Чистая прибыль (убыток)	значение, тыс. руб.	398 462	5 782
	изменение, тыс. руб.	х	-392 680
	изменение, %	х	-98,5%
Совокупный финансовый результат периода	значение, тыс. руб.	398 462	5 782
	изменение, тыс. руб.	х	-392 680
	изменение, %	х	-98,5%

Рисунок Б.2 – Аналитический отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) АО «СМП» за 2022-2023 гг.