

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно–Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
« ___ » _____ 2018 г.

Привлечение экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО
«Надежный партнер»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ– 38.03.03.2018.1114.ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н, доцент
_____ / Е.А.Резанович
« ___ » _____ 2018 г.

Руководитель
ст.преподаватель
_____ /Т.А.Виноградова
« ___ » _____ 2018 г.

Автор
студентка группы ЭУ-583
_____ /В.В.Нелина
« ___ » _____ 2018г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____ /М.Р.Пяткова
« ___ » _____ 2018г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАЙМА РАБОЧЕГО ПЕРСОНАЛА	
1.1 Понятие и сущность системы найма персонала.....	8
1.2 Особенности процесса найма экономически неактивного населения.....	18
1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта совершенствования системы найма рабочего персонала.....	24
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР»	31
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Надежный партнер».....	31
2.2 Анализ внешний и внутренней среды ООО «Надежный партнер»...	35
2.3 Организационно-кадровый аудит ООО «Надежный партнер».....	55
3 ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАЙМА РАБОЧЕГО ПЕРСОНАЛА ООО «НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР»	67
3.1 Анализ существующей системы найма рабочего персонала.....	67
3.2 Проект по совершенствованию системы найма рабочего персонала ООО «Надежный партнер».....	71
3.3 Расчет стоимости мероприятий по проекту	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	96

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях развития экономики, когда все большее значение в организациях придаётся человеческому капиталу, соответственно, возрастает и роль всех подсистем управления персоналом, одной из которых является система найма. Основная цель системы найма состоит в удовлетворении качественного и количественного спроса на сотрудников внутри организации. Про этом важно ответить на вопрос: «Где и когда потребуются работники?» Таким образом, можно сказать, что своеобразной «миссией» системы найма персонала является: «Нужный сотрудник на нужном месте в необходимое время».

Именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и определяют ее экономические показатели и конкурентоспособность. Вклад людских ресурсов в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг зависит от эффективности управления персоналом и в частности от того, насколько эффективно проводится работа по отбору персонала.

Несмотря на то, что значение найма сложно переоценить и организации зачастую уделяют наибольшее внимание именно данной подсистеме управления персоналом, кадровый аудит позволяет выявить достаточно типичные ошибки, препятствующие построению эффективной системы найма персонала. Эти ошибки достаточно четко распределяются в соответствии с этапами найма.

Целью данной работы является разработка рекомендаций для улучшения качества оказываемых услуг путем совершенствования системы найма персонала, за счет привлечения к сезонным работам экономически неактивного населения.

Объектом исследования является ООО «Надежный партнер», а предметом – система найма персонала компании.

Для реализации поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- рассмотреть сущность системы найма персонала;
- ознакомиться с понятием аудита системы найма персонала на предприятии;

-проанализировать хозяйственную деятельность предприятия ООО «Надежный партнер» для выявления проблемной области;

-провести кадровый аудит ООО «Надежный партнер» и проанализировать полученную информацию;

-на основе полученных данных, кадрового аудита ООО «Надежный партнер» и анализа информации, разработать рекомендации по повышению эффективности функционирования системы найма персонала организации.

При анализе проблемной подсистемы в работе были рассмотрены теоретические и практические материалы таких авторов как: Кибанов А.Я., Травин В.В., Дятлов В.А., Разова Н., Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев, Дуракова И.Б., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Хигир Б.Ю.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ НАЙМА РАБОЧЕГО ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность системы найма персонала

В современной хозяйственной практике человеческие ресурсы стали самым важным активом, которым располагают субъекты хозяйствования. Персонал стал играть самую значительную роль в формировании прибыльности компаний. Поэтому создание эффективной процедуры найма — задача первой необходимости для любой организации [12].

Найм персонала — первый инструмент взаимодействия организации с потенциальным сотрудником. Существует достаточно много толкований процесса найма персонала. И каждый автор имеет свое мнение на этот счет.

Таблица 1 — Понятие найма персонала различными авторами

Автор	Определение найма персонала
Кибанов А.Я.	Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. ... комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. [9]
Травин В.В. Дятлов В.А. Дятлов В.А.	Найм персонала является заключительной фазой поиска и отбора персонала. В процессе найма происходит окончательное выяснение предстоящих отношений между работодателем и наемным работником. Оно предполагает строгое соблюдение законов РФ, постановлений Правительства РФ, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений.[18]
Разова Н.	Найм на работу -- это ряд действий, предпринимаемых предприятием, организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. [13]
Карташов С.А. Одегов Ю.Г., Кокорев	Цель найма персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом в, том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.[8]
Дуракова И.Б. Кибанов А.Я.	Найм на работу - это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора персонала, а также оценку, отбор кадров и приём сотрудников на работу.[5]

Автор	Определение найма персонала
Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л.	Найм персонала - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. [2]
Хигир Б.Ю.	Наем кадров - комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также отбор кадров и прием на работу. [20]

Таким образом, опираясь на вышеперечисленные определения, мы можем сделать вывод о том, что найм персонала - это комплекс организационных мероприятий, которые направлены на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации. Также данный комплекс включает в себя все этапы набора персонала, отбора кадров и прием сотрудников на работу [38].

Основной задачей в процессе найма на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении [22].

Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних (внутриорганизационных), так и внешних факторов.

Внутренние факторы. Потребность организации в рабочей силе напрямую зависит, от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Цели организации могут быть представлены в виде долгосрочной стратегической задачи стратегии или бизнес-плана. Чем конкретнее организационная цель, тем проще определить потребность в рабочей силе, необходимой для ее реализации.

Еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе - внутриорганизационная динамика рабочей силы - увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т.п.

Внешние факторы. Среди многих внешних факторов имеется несколько максимально важных, оказывающих прямое влияние на состояние рынка труда.

Макроэкономические параметры - темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения (развитие одного сектора

народного хозяйства за счет сокращения другого) - оказывают сильное воздействие на стратегию компании (потребности в человеческих ресурсах) и на ситуацию на рынке труда (предложение человеческих ресурсов). Одновременно с этим наблюдается возрастание спроса на труд и, соответственно, заработной платы.

Развитие техники и технологии имеет возможность кардинально изменить потребность организации в рабочей силе. Для подтверждения необходимо вспомнить пример персональных компьютеров, которые заменили миллионы счетоводов во всем мире. Специалисты по человеческим ресурсам должны работать в тесном контакте с техническими экспертами компании для того, чтобы заблаговременно оценить влияние возможного внедрения новой техники или технологии на потребности организации в персонале.

Политические изменения имеют возможность влияния на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда путем изменения законодательства (налогового режима, системы социального страхования, трудового законодательства), регулирование макроэкономических параметров, создание определенного политического климата в стране. Снижение обязательных выплат в фонды социального страхования машинально сокращает издержки на рабочую силу и делает прибыльным для компании привлечение дополнительных рабочих, которые раньше не могли быть наняты из-за больших издержек. Применительно к данному фактору сложность для специалистов по человеческим ресурсам состоит не столько в предсказании влияния конкретных политических изменений на потребности в рабочей силе, сколько в прогнозировании самих изменений, особенно в России.

Конкуренция и состояние рынка сбыта, меняющиеся под воздействием многих факторов, напрямую влияют на потребности компании в человеческих ресурсах. Увеличение уровня конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке означает то, что компании нужно подумать о снижении численности своего персонала. Также наоборот, быстро растущий спрос на продукцию организации является показателем необходимости набора дополнительной рабочей силы.

Успешно решить эту задачу можно путем тесного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам и маркетингу, которые занимаются изучением рыночной динамики.

Найм персонала включает в себя несколько этапов, являющихся отдельными, которые требуют изучения разделами (отбор персонала, адаптация персонала). Отметим, что каждый из этапов найма персонала имеет свою собственную цель, задачи, схему действий, методы и инструментарий, а также конкретного исполнителя. Каждое лицо отвечает за определенный этап процесса приема в пределах своей компетенции. Общий контроль и ответственность за соблюдение предусмотренных процедур поиска, отбора и найма нового работника возлагаются на менеджера по персоналу [34].

Отбор персонала — это серия мероприятий и действий, которые осуществляются предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы [10].

Общее определение отбора кадров - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Изучая литературу, достаточно сложно выявить методы найма персонала, поэтому остановимся на выделении особенностей осуществления этапов найма — отбора и подбора персонала.

Источники принято разделять на внешние и внутренние [18].

1. Внутренние источники - это люди, которые работают в организации. В ряде стран, например, в Японии, при появлении вакансий в аппарате управления, необходимо вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из числа уже имеющихся сотрудников и только потом, в случае отсутствия результата, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны.

Считается, что это делает лучше моральный климат в коллективе, укрепляет мотивацию сотрудников и их веру в свою организацию. При работе с резервом во всех масштабных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых имеется отражение настоящего положения каждого руководителя, его возможные перемещения и уровень готовности к занятию последующей должности.

Таблица 2 — Действия, предпринимаемые кандидатом и менеджером по УП [18]

Действия потенциального кандидата	Задачи менеджера по персоналу
<p>Шаг 1. Определение конечной цели служебного продвижения и рабочих мест на пути к этой цели. Это позволяет рассматривать предлагаемые адекватным места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места.</p> <p>Шаг 2. Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах. Это позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующие доверием СМИ, так определенным образом ориентированные (по специальностям, по статуса и т. д.)</p>	<p>Анализ рынка рабочей силы и выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры). Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого вы ищете. Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата. Оценка влиятельности различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата.</p>
<p>Шаг 3. Анализ предлагаемых рабочих мест, сравнение их между собой по: отраслям промышленности, типам компаний, предложенным функциям, другим основаниям. Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть пристально. Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития и т.д.</p>	<p>Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию. Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация — на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т. д.</p>
<p>Шаг 4. Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур</p>	<p>Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры</p>

Действия потенциального кандидата	Задачи менеджера по персоналу
Шаг 5. Постоянное наблюдение, в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием — это скорее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности.	

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны [37].

1) Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

2) Совмещение профессий. Рационально использовать и совмещение должностей непосредственно работниками фирмы (если работник необходим на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

3) Ротация. Максимально результативным для некоторых организаций, особенно тех, которые находятся на этапе активного роста, считается перемещение руководителей.

2. К внешним источникам подбора персонала относится неопределенное количество людей, которые способны работать в компании, но не работают в настоящий момент.

1) Самостоятельный поиск. Многие крупные компании предпочитают самостоятельно искать и отбирать персонал на работу.

2) Кадровые агентства. Большинство менеджеров по персоналу пользуются услугами агентств по найму для того, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентство получает заявку на специалистов с уточнением оклада, должности, содержания деятельности, ориентировочных критерий поиска и отбора.

3) Центры занятости. Организации используют местные центры занятости для найма людей. Эти службы помогают найти не совсем квалифицированный персонал (для простой работы, которая не требует полной занятости).

Достоинства и недостатки разных источников комплектования кадров организации иллюстрирует таблица 3 [12]. Ознакомимся с таблицей 3 и проанализируем ее данные.

Таблица 3 — Достоинства и недостатки внутренних и внешних источников

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние источники привлечения персонала	
<ul style="list-style-type: none"> ● Появление шансов для служебного роста ● Повышение степени привязанности к организации. ● Улучшение социально-психологического климата на производстве. ● Низкие затраты на привлечение кадров. ● Претендентов на должность хорошо знают в организации. ● Претендент на должность знает данную организацию. ● Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент). Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации. ● Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. ● «Прозрачность» кадровой политики. ● Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации. ● Возможность целенаправленного повышения квалификации персонале. ● Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров. ● Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента). ● Решается проблема занятости собственных кадров. ● Повышение мотивации, степени удовлетворённости трудом 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ограничение возможности для выбора кадров. ● Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. ● Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами. ● Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. ● Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя. ● Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах. ● Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами

Внешние источники привлечения персонала	
<ul style="list-style-type: none"> • Более широкие возможности выбора. • Появление новых импульсов для развития организации. • Новый человек, как правило, легко добивается признания. • Приём на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. • Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации 	<ul style="list-style-type: none"> • Более высокие затраты на привлечение кадров. • Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. • Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих. • Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. • Плохое знание организации. • Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. • Нового работника плохо знают в организации

Этап отбора претендентов на работу во многом зависит культуры компании, от традиций, и характера должности, на которую подбирается кандидат, но в общем виде этот этап может быть представлен следующей схемой, включающей практически все возможные этапы.

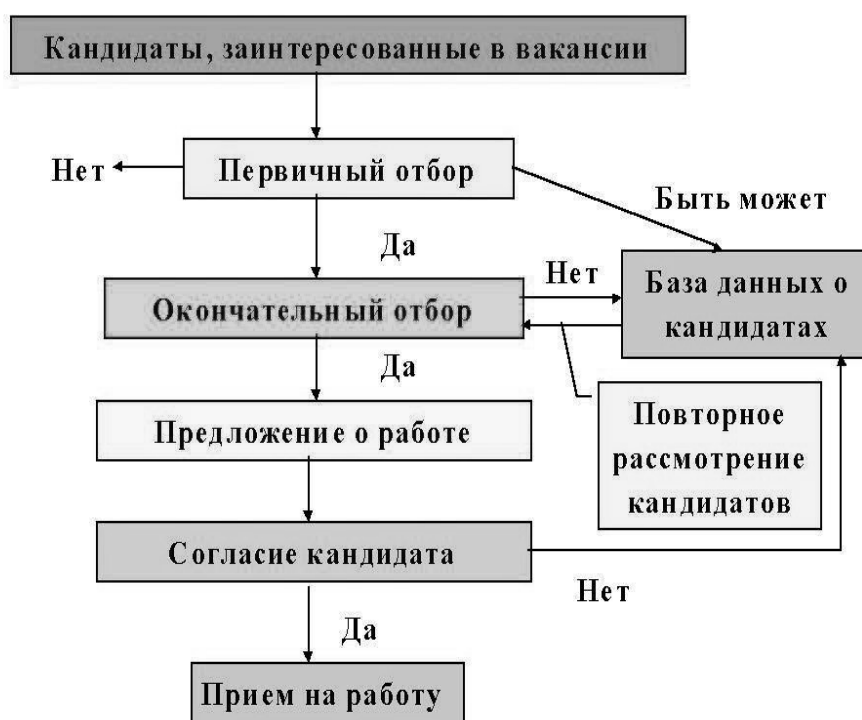


Рисунок 1 — Схема первичного отбора

Первичный отбор начинается с анализа списка подобранных кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику (см. рис. 1). Главная цель первичного отбора состоит в отсеивании претендентов, не обладающих основными характеристиками, необходимыми для вакантной должности.

Завершение первичного отбора. Стадия первичного отбора завершается созданием списка кандидатов, максимально соответствующих требованиям компании. Остальным соискателям сообщается отказ о дальнейшем рассмотрении их кандидатур на должность. Но при этом анкеты и резюме отклонённых претендентов могут быть сохранены в базе данных организации, что позволяет возобновить с ними контакт по необходимости.

Компании разрабатывают и применяют технологии отбора персонала, которые соответствуют их целям и корпоративной культуре. Типовая технология отбора схематично изображена на рисунке 2.

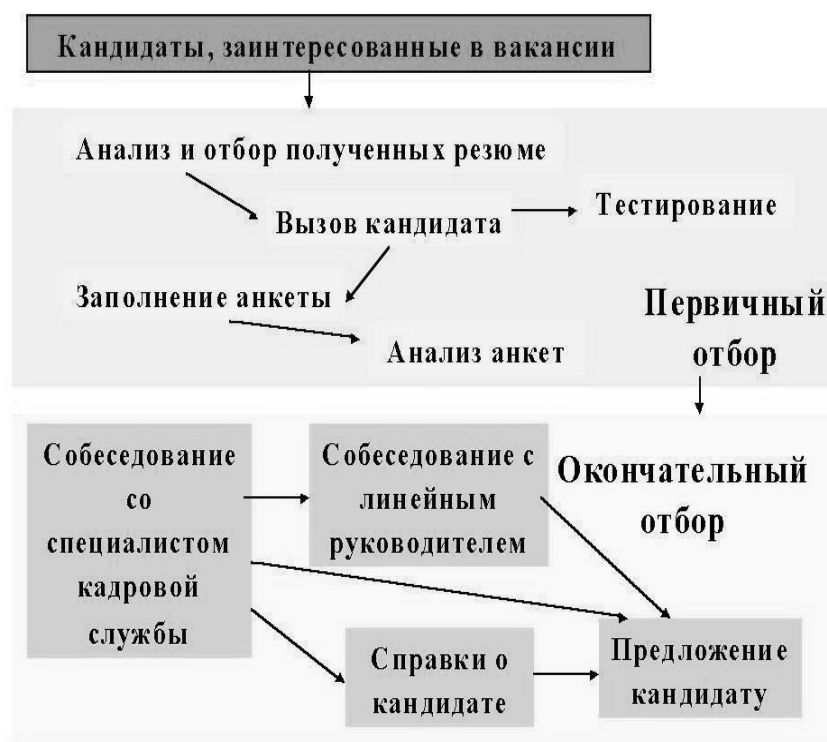


Рисунок 2 — Типовая технология отбора

Технология отбора может меняться в зависимости от уровня и количества закрываемых вакансий.

Далее рассмотрим типовую модель бизнес-процесса найма персонала.

Таблица 4 — Бизнес-процесс найма персонала

№	Действие	Исполнители	Входы	Выходы	Последующие действия и события
1	Составление заявки на подбор	Руководитель подразделения (заказчик специалиста)	Не закрытая вакансия	Составленная заявка на подбор	Поиск кандидата
2	Поиск кандидата	Менеджер по подбору	Заявка на подбор кандидата, перечень требований по вакансии	Полученное резюме	Анализ резюме
3	Анализ резюме/анкет	Менеджер по подбору	Резюме от кандидатов	Отобранные кандидаты для собеседования	Первичное собеседование
4	Проведение собеседования	Менеджер по подбору	- Запись в журнале о времени проведения собеседования	- Анкета кандидата с записью о результатах собеседования	Интервьюирование кандидата
5	Интервью с руководителем	Руководитель подразделения	- Анкета кандидата с записью о результатах собеседования	- Анкета кандидата с записью о результатах собеседования и интервьюирования	Принятие решения о приеме кандидата
6	Принятие решения о приеме кандидата	Руководитель отдела	- Анкета кандидата с записью о результатах собеседования и интервью	- Анкета кандидата с резолюцией руководителя отдела о приеме	- при условии «Решение положительно»: Информирование кандидата о приеме - при условии «Решение отрицательно»: Информирование кандидата об отказе
7	Информирование кандидата о приеме	Менеджер по подбору	- Анкета кандидата с резолюцией руководителя отдела о приеме	- Звонок кандидату с информацией о приеме и времени выхода на работу	Оформление трудовых отношений

№	Действие	Исполнители	Входы	Выходы	Последующие действия и события
8	Оформление трудовых отношений	Специалист по документообеспечению	- Анкета кандидата с резолюцией руководителя отдела продаж о приеме	- Приказ о приеме на работу - Трудовой договор	Работник подобран. Завершение процесса.
9	Информирование кандидата об отказе	Менеджер по подбору	- Анкета кандидата с резолюцией руководителя отдела б отказе	- Звонок кандидату с информацией об отказе в приеме	Кандидат проинформирован об отказе в приеме. Завершение процесса.

В таблице 4 представлена типовая модель бизнес процесса найма персонала.

В данном пункте мы обозначили понятие найма, рассмотрели его основные составляющие, виды, типологию. Так же мы рассмотрели методы найма персонала. Важным критерием успешной системы найма является упор на новые технологии, а именно дистанционный найм.

1.2 Особенности процесса найма экономически неактивного населения

Экономически неактивное население — это население обследуемого возраста, которое не входит в состав рабочей силы, то есть занятых и безработных. Экономически неактивное население включает следующие категории [11]:

- учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, посещающие дневные учебные заведения (включая дневные аспирантуры и докторантуры);
- лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях, а также получающие пенсии по потере кормильца при достижении ими пенсионного возраста;
- лица, получающие пенсии по инвалидности (I, II, III групп);
- лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками и т. д.

- отчаявшиеся найти работу, то есть лица, которые прекратили поиск работы, исчерпав все возможности ее получения, но которые могут и готовы работать;

- другие лица, которым нет необходимости работать, независимо от источника их дохода.

Изучение распределения экономически неактивного населения по причинам и продолжительности незанятости имеет большое значение, поскольку экономически неактивное население является одним из источников формирования рабочей силы.

Среди причин незанятости выделяются следующие:

высвобождение, сокращение штатов, ликвидация предприятия, собственного дела;

- увольнение по собственному желанию;
- окончание срока временной, сезонной работы, работы по контракту;
- выход на пенсию;
- перемена места жительства;
- состояние здоровья;
- личные семейные причины;
- увольнение из Вооруженных Сил;
- прочие.

Информация об экономически неактивном населении является одной из важнейших составных частей информации, характеризующей трудовые ресурсы, поскольку постоянно происходит переход части населения из экономически активного в экономически неактивное и наоборот [18].

В связи с тем, что в рассматриваемой компании актуален вопрос привлечения экономически неактивного населения именно к сезонным работам, далее рассмотрим особенности данного процесса.

Особенности найма сезонных работников.

Некоторые виды деятельности невозможно осуществлять в течение всего года. В этом случае держать постоянный штат сотрудников экономически невыгодно. Лучшим решением становится привлечение работников на сезонные работы.

Какие же работы относятся к сезонным? Статья 293 Трудового кодекса дает определение сезонных работ. При этом подчеркиваются два квалифицирующих признака, характеризующие данные работы: во-первых, они связаны с особенностями климатических и иных природных условий и, во-вторых, их продолжительность выполнения (сезон) не должна превышать, как правило, 6 месяцев. К таким работам относится, в частности: работа по отоплению зданий (сооружений), уборке снега, уборке и сбору урожая и т.п.

Согласно новой редакции ст. 293 ТК РФ перечень сезонных работ, проведение которых возможно в течение сезона (в том числе и тех, проведение которых превышает 6 месяцев), устанавливается отраслевыми (межотраслевыми) соглашениями, заключаемыми на федеральном уровне социального партнерства.

Поскольку ранее указанные перечни сезонных работ утверждались Правительством РФ, надо полагать, что сейчас они должны быть пересмотрены.

Следует отметить: если трудовой договор заключен не более чем на два месяца, это уже будет не сезонная работа, а временная (ст. 289 ТК РФ).

Оформление трудовых отношений.

Когда организация нанимает сезонного работника, с ним необходимо заключить трудовой договор. С сезонными работниками можно заключать срочные трудовые договоры (ст. 59 ТК РФ). Следует отметить, что такие договоры заключаются только в том случае, когда нельзя установить бессрочные трудовые отношения (ст. 58 ТК РФ). Если работник трудится в организации ежегодно, но в пределах рабочего сезона, предприятие должно заключить с ним бессрочный трудовой договор.

В срочном трудовом договоре с сезонным работником обязательно должны содержаться следующие условия:

- срок, на который заключается трудовой договор;
- условие о характере деятельности (ст. 294 ТК РФ).

Аналогичный пункт необходимо предусмотреть и в приказе о приеме на работу. Если же в контракте ничего о сезонном характере работ не сказано, то считается, что он заключен на общих основаниях;

- условия оплаты труда.

Заработная плата рассчитывается так же, как и всем остальным сотрудникам, согласно установленной в организации системе оплаты труда. Работа "сезонников" может оплачиваться по ставкам, по сдельным расценкам, утвержденным в организации, а также исходя из должностных окладов согласно штатному расписанию организации. Кроме того, сезонный работник может рассчитывать на различные надбавки, которые установлены в организации.

Для сезонного работника можно предусмотреть испытание. В этом случае условие нужно прописать в договоре. При приеме работников на сезонные работы испытание не может превышать двух недель (ст. 294 ТК РФ).

Необходимо отметить следующее: если "сезонник" впервые устраивается на работу, то организация обязана оформить ему трудовую книжку. Заполняя трудовые книжки, следует руководствоваться Постановлением Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. N 225, которым были утверждены Правила их ведения.

Помимо трудовой книжки в этом случае нужно оформить свидетельство государственного пенсионного страхования (ст. 65 ТК РФ) и полис обязательного медицинского страхования (абз. 14 ч. 2 ст. 22 ТК РФ).

Сезонным работникам, также, как и всем остальным, предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск. Порядок его исчисления немного отличается от общепринятого. Статья 295 ТК РФ установила правило, согласно которому сезонным работникам предоставляются оплачиваемые отпуска из расчета 2 дня отпуска за каждый месяц работы.

Если исходить из того, что продолжительность сезонных работ не может превышать шести месяцев, то и максимальный срок отпуска "сезонников" длится не более двенадцати календарных дней. Согласно ст. 122 ТК РФ право на использование отпуска у сотрудника возникает по истечении шести месяцев его работы на данном предприятии. Из этого следует, что у работника, принятого в штат в начале сезона, право на получение отпуска возникнет только к окончанию срочного трудового договора. В связи с этим сезонные работники могут получить денежную компенсацию за неиспользованный отпуск либо потребовать

предоставления положенного им ежегодного отпуска с последующим увольнением. По соглашению сторон ежегодный оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.

Также "сезонники" имеют право на получение дополнительных отпусков за особый характер работы (ст. 118 ТК РФ), за ненормированный рабочий день (ст. 119 ТК РФ), за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним областях (ст. 321 ТК РФ).

По общему правилу отпускные сезонному работнику выплачиваются исходя из средней заработной платы. О порядке расчета сказано в п. 9 Положения об особенностях порядка исчисления средней заработной платы (утв. Постановлением Правительства РФ от 11 апреля 2003 г. N 213).

Рассчитывая отпускные, необходимо включить все выплаты и компенсации, которые предусмотрены положением об оплате труда, действующим в организации. К ним относят основную заработную плату, доплаты, премии и т.д.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения сезонных работ, расторгается по истечении определенного сезона. Отметим, что при заключении срочного договора на выполнение определенной работы необходимо оформлять акт приема работ. Форма данного акта унифицирована и утверждена Постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. N 1.

Действующее законодательство не ограничивает права на досрочное расторжение "сезонником" трудового договора по своей инициативе. Для этого он обязан в письменной форме за 3 дня до расторжения предупредить об этом работодателя. Трудовым кодексом предусмотрено, что такой срок исчисляется в календарных днях (ст. 296 ТК РФ). Так, если работник предупредит администрацию об увольнении в пятницу, его последним трудовым днем будет понедельник.

Статья 296 ТК РФ выделяет увольнение сезонного работника по инициативе работодателя лишь по двум основаниям:

- в связи с ликвидацией организации;
- в связи с сокращением численности штата работников в организации.

В обоих случаях работодатель обязан письменно, под подпись работника, предупредить его о предстоящем увольнении не менее чем за семь дней. Выходное пособие в этом случае выплачивается в размере двухнедельного среднего заработка. Существуют и другие случаи, когда сезонным рабочим полагается такое пособие (ст. 178 ТК РФ):

- при увольнении по состоянию здоровья (пп. "а" п. 3 ст. 81 ТК РФ);
- при увольнении в связи с призывом на военную службу (п. 1 ст. 83 ТК РФ);
- при увольнении из-за восстановления работника, ранее выполнявшего эту работу.

Для труда сезонных работников характерен и ряд других особенностей. Если речь идет о сложных природных условиях или особых условиях труда, необходимо просмотреть списки производств, работ, профессий, должностей и показателей, дающих право на льготное пенсионное обеспечение. Работники с особыми условиями труда имеют право и на другие льготы - на сокращенный рабочий день и дополнительный отпуск.

Работники, занятые на тяжелых работах и на работах с вредными условиями труда, должны проходить обязательные предварительные и периодические (для лиц в возрасте до 21 года - ежегодные) медосмотры для определения пригодности к выполнению поручаемой работы и профилактики профзаболеваний. Если же гражданин устраивается на работу в летний детский лагерь или в другие сезонные детские и подростковые оздоровительные учреждения, то в целях охраны здоровья населения, предупреждения возникновения и распространения заболеваний он обязан получить перед началом работы медицинскую книжку. Все медицинские осмотры (в том числе и оформление личной медицинской книжки) осуществляются за счет средств работодателя.

Соблюдение трудового законодательства становится все более важной составляющей успешного ведения бизнеса. Грамотно организованная кадровая работа в организации, соблюдение ряда несложных условий и правильное применение законодательства не дадут лишнего повода для проверок.

1.3 Анализ отечественного и зарубежного опыта совершенствования системы найма рабочего персонала

Анализ совершенствования системы найма рабочего персонала в России.

Процесс отбора персонала для отечественных компаний является, как правило, многоэтапным. На каждом этапе отсеивается часть заявителей или же они сами отказываются от процесса. На многих организациях используют не все этапы – все зависит от характера вакансии [40].

Этап 1. Предварительная беседа на ступени отбора. Работа на этом этапе может быть организована разными способами. В большинстве случаев с кандидатом беседует специалист отдела кадров. В диалоге применяются общие правила беседы, которые направлены на выяснение образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личных качеств.

Этап 2. Заявление бланка анкеты и автобиографической анкеты. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным и они должны запрашивать информацию, наиболее всего влияющую на производительность будущей работы претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалисту по кадрам необходимо сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями отбора.

Этап 3. Беседа по найму. Цель беседы – рассмотрение заявителя на предмет принятия на работу. Осуществляется обмен информацией в форме вопросов и ответов. Лучше всего предварительно подготовить список вопросов, в дальнейшем можно от списка отклоняться или идти строго по списку.

Этап 4. Тесты по найму. Тесты по найму - один из методов, которые облегчают принятие решения по отбору. Тест – средство, измеряющее какой-либо показатель человека. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают эти тесты на предмет оценки наличия способностей или склада ума, необходимых для результативного выполнения заданий на предлагаемом месте. Обычно проводят тесты на психомоторные способности, тесты личных качеств и другое.

Этап 5. Проверка отзывов и рекомендаций. При подаче заявлений о приеме на работу соискатели могут представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Их необходимо проверить. Данный этап является одним из наиболее объективных типов информации для прогнозирования будущего поведения кандидата на рабочем месте.

Этап 6. Сотрудничество со службой безопасности является обязательным процессом для кандидатов на руководящие должности, а также специальности, связанные с управлением финансовыми и материально-техническими ценностями организации. Данные соискателя, получившего одобрение на всех этапах собеседований, проверяет служба экономической безопасности. Свое заключение она дает в течение десяти дней. Обязательным условием проведения проверки является согласие проверяемого.

При отборе кадров российские предприятия стремятся к соблюдению следующих принципов [22]:

- ориентация на максимально квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем требует открытая вакансия.

- ориентация на сильные, а не слабые качества человека и поиск наиболее подходящих для данной должности, а не идеальных кандидатов, которых в природе не существует.

При отборе персонала для производственных организаций Российские организации стремятся делать упор на физические данные, опыт, образование, профессионализм. Существуют требования, предъявляемые к деловым и профессиональным качествам сотрудника [13]. К ним относятся:

- требования к способностям (техническим, экономическим, психомоторным и другим);

- чертам характера (настойчивости, принципиальности, оптимизму, уступчивости);

- психическим характеристикам (темпераменту, эмоциональности, внимательности, возбудимости и воображению);

- квалификации, знаниям, навыкам и умениям.

Для руководящих должностей дополнительно - требования к навыкам быстро оценивать обстановку, принимать оперативные и нестандартные решения, добиваться поставленных целей, делать правильные выводы.

В процессе организации отбора кандидатов часто допускаются такие ошибки [13]:

- отсутствие конкретного и правильного перечня требуемых от кандидата качеств;

- недостаток системы в организации отбора;

- ориентация на формальные заслуги;

- ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы, умения красиво говорить;

- нетерпимость к отрицательным чертам, которые есть у всех; слишком большое доверие к тестам; неточный учет негативной информации.

- суждение о человеке по недостаточному количеству качеств;

Базовыми правилами окончательного отбора кандидатов являются [37]:

- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;

- выбор максимально подходящих для компании сотрудников, с учетом специфики вакантной должности;

- улучшение морально- психологического климата.

- сохранение стабильности персонала и приток новых людей одновременно;

Из этого мы можем сделать вывод о том, что при подборе кадров на Российских организациях, менеджер по персоналу должен использовать общие методы отбора персонала (тестирование, собеседование, оценка заявительных документов и другое) с учетом специфики открытой вакансии. Сначала необходимо сформулировать критерии, оценивающие кандидатов, составить образ необходимого работника и на этой основе начинать отбор. В этом случае много внимания необходимо уделять типу личности кандидата и внешнему виду.

В списке испытаний кандидата последним является испытательный срок, в процессе которого в рабочем процессе проверяется пригодность специалиста.

Анализ совершенствования системы найма рабочего персонала за рубежом.

За последние тридцать лет лидером производства продукции на рынке заняла Япония. Главной причиной активного развития является японская система управления, а в частности, управления персоналом.

Набор сотрудников на Японском предприятии проводится в основном в апреле (в начале финансового года) непосредственно в университетах, колледжах и школах. Ежегодный набор составляет 3-4% от общей численности персонала, при этом текучесть кадров равна 2-3%. В крупных производственных организациях система пожизненного найма сохраняется.

Базовыми способами отбора в металлургических компаниях являются собеседование и тестирование по психологии, японскому языку и математике.

В торговых организациях при найме на работу большое внимание уделяется личностным качествам кандидатов. На начальной ступени происходит отбор по оценке эссе, посвященных обозначению собственных амбиций и видению кандидатов своего места в организации. На второй ступени, в процессе собеседования, выявляются и оцениваются по 5-балльной шкале личностные качества претендента на вакантную должность (стремление расти и обучаться, ответственность, стрессоустойчивость, способность принимать решения и проявлять инициативу, искренность). Минимальные требования: 3-4 балла. На сегодняшний день практикуется применение третьей ступени – деловой игры со студентами, в процессе которой моделируется деятельность торговых предприятий.

Японский стиль подбора персонала заключается в том, что кадровые агентства осуществляют подбор кандидатов, когда они еще только учатся в университетах на 2-3 курсах. Находят молодых людей, которые проявляют определенные навыки и могут быть успешно использованы в целях развития компании. Этим студентов приглашают на лекции, которые читают сотрудники и руководители организаций, воспитывая в студентах патриотизм в отношении компании, которая планирует предоставить в будущем работу. После окончания учебного заведения и устройства на работу за каждым неопытным специалистом закрепляется наставник, способствующий адаптации новичка на новом рабочем месте.

Большинство американских компаний обращается в кадровые агентства, которые при подборе персонала очень внимательно изучают подробности жизни кандидатов на открытые вакансии. Они собирают отзывы с мест предыдущей работы и изучают характеристики из всех оконченных учебных заведений. Устроенные на работу неопытные специалисты подвергаются серьезным испытаниям в организациях от 6 месяцев до года. Молодой специалист утверждается на какую-либо должность в компании для получения зарплаты. Однако, каждый месяц его перемещают на разные должности. За каждым молодым человеком закрепляется куратор – один из менеджеров высшего руководства, который оценивает работу в дневник. Те, кто проходит испытание с высокими баллами, попадают в резерв на выдвижение.

В основном на подбор одного претендента в США затрачивается до 16—18 чел./ч., а в Японии — до 48 чел./ч2.

В Германии действует около 700 консультационных фирм, которые помогают компаниям с отбором специалистов. Самым важным источником расширения кадров являются университеты и колледжи, с которыми крупные предприятия поддерживают связи.

При этом процесс отбора очень тщательно продуман. Для определения степени соответствия претендента на должность мастера, например, затрачивается 3—6 ч., для руководителя низшего звена потребуется один день, а для руководителя высшего звена — два-три дня3. При оценке деловых качеств претендента в течение трех дней применяются три методические процедуры, которые применяются и в Центрах Оценки в России.

Вывод по главе один:

Найм персонала- это комплекс организационных мероприятий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации, включающий все этапы набора персонала, отбора кадров и прием сотрудников на работу.

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Отбор персонала — это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы [10].

Источники отбора персонала принято разделять на внешние и внутренние. Внутренние источники - это люди, работающие в организации. К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Экономически неактивное население — это население обследуемого возраста, которое не входит в состав рабочей силы, то есть занятых и безработных. Экономически неактивное население включает следующие категории:

- учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, посещающие дневные учебные заведения (включая дневные аспирантуры и докторантуры);
- лица, получающие пенсии по старости и на льготных условиях, а также получающие пенсии по потере кормильца при достижении ими пенсионного возраста;
- лица, получающие пенсии по инвалидности (I, II, III групп);
- лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками и т. д.
- отчаявшиеся найти работу, то есть лица, которые прекратили поиск работы, исчерпав все возможности ее получения, но которые могут и готовы работать;
- другие лица, которым нет необходимости работать, независимо от источника их дохода.

Когда организация нанимает сезонного работника, с ним необходимо заключить трудовой договор. С сезонными работниками можно заключать срочные трудовые договоры (ст. 59 ТК РФ). Следует отметить, что такие договоры заключаются только в том случае, когда нельзя установить бессрочные

трудовые отношения (ст. 58 ТК РФ). Если работник трудится в организации ежегодно, но в пределах рабочего сезона, предприятие должно заключить с ним бессрочный трудовой договор.

При приеме работников на сезонные работы испытание не может превышать двух недель (ст. 294 ТК РФ). Статья 295 ТК РФ установила правило, согласно которому сезонным работникам предоставляются оплачиваемые отпуска из расчета 2 дня отпуска за каждый месяц работы.

Также "сезонники" имеют право на получение дополнительных отпусков за особый характер работы (ст. 118 ТК РФ), за ненормированный рабочий день (ст. 119 ТК РФ), за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним областях (ст. 321 ТК РФ).

Процесс отбора персонала для отечественных организаций как правило является многоступенчатым. При отборе персонала для производственных структур отечественные предприятия стремятся делать акцент на образование, опыт, профессионализм, физические данные.

За последние три десятилетия лидирующее положение на рынке производства продукции заняла Япония. Японский стиль подбора персонала заключается в том, что кадровые службы начинают подбор будущих специалистов, когда они учатся в университетах на 2-3 курсах. В среднем на подбор одного кандидата в США затрачивается до 16—18 чел./ч., в Японии — до 48 чел./ч.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР»

2.1 Общая характеристика организации

ООО «Надежный партнер» – аутсорсинговая компания, открывшаяся в 2015 году.

Кадровый аутсорсинг – это передача клиентом всех задач, связанных с подбором и наймом персонала. Ознакомимся с организацией подробно (табл. 5).

Таблица 5 — Краткая характеристика организации

Общие сведения	Содержание, количественные показатели
1. Полное и сокращенное название организации	«Надежный партнер».
2. Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
3. Почтовый адрес, контактный телефон	454091, пр. Ленина, д.35, оф.315
4. Дата создания организации	21.03.2015
5. Краткая история	Компания была основана в 2016 году.
6. Описание миссии организации	оптимизировать деятельность организации заказчика.
8. Основные виды деятельности	Оказание аутсорсинговых услуг.
9. Годовые объемы выпуска по основным видам продукции / оказание услуг, нат. ед.	У компании три крупных стабильных заказчика, которые являются источниками основной прибыли.
10. Доля продаж на региональном (районном) рынке, %	4,16%.
11. Основные конкуренты, поставщики, клиенты (краткое наименование организаций)	ООО «Правильные люди», ООО «Матрикс», ООО «Перспектива», ООО «Работа это просто», ООО «Приоритет».
12. Среднесписочная численность персонала, чел.	1000 человек.

Компания является одной из передовых организаций по предоставлению неквалифицированного персонала в аренду в г. Челябинске. Сотрудники

компании обслуживают федеральные торговые сети продуктовых магазинов, крупные производственные предприятия и склады, так же мало штатные индивидуальные предприятия.

Сегодня в организации работает штат высококвалифицированных специалистов, что позволяет качественно и оперативно решать все проблемы, возникающие при обслуживании заказчиков.

Миссия ООО «Надежный партнер» – оптимизировать деятельность организации заказчика. Предоставить необходимое количество сотрудников, исключая их дефицит по причине болезни или отпуска.

Цели организации по уровням иерархии представлены на рис. 4.

Главной стратегической целью является максимизации прибыли. «Дерево целей построено по функционально-временному признаку».

Одну из целей предприятие будет достигать по средствам трёх долгосрочных целей:

- повышение конкурентоспособности;
- повышение эффективности продаж;
- расширение рынка.



Рисунок 3 — «Дерево целей» для ООО «Надежный партнер»

В свою очередь долгосрочную цель повышение конкурентоспособности предприятие «Надежный партнер» будет достигать за счёт среднесрочных целей:

1. Повышение конкурентоспособности будут достигать путем введения единой рабочей формы для внештатного персонала, который работает на территории заказчика, также повышения качества услуг и совершенствования ценовой политики.

2. Повышение качества услуг. Эту цель будут достигать повышением квалификации и штатного, и внештатного персонала.

Повышать квалификацию предприятие «Надежный партнер» будет достигать двумя способами:

- организованное обучение на территории заказчика для повышения квалификации внештатного персонала;

- обучение одного штатного специалиста, для того чтобы он в дальнейшем обучил остальной персонал;

3. Совершенствование ценовой политики. Совершенствовать ценовую политику предприятие «Надежный партнер» будет достигать за счет разработки системы скидок для постоянных клиентов и анализа цен конкурентов, и в соответствии с ними ставить свои цены, стремясь к главной стратегической цели и миссии

4. Долгосрочную цель повышение эффективности продаж предприятие будет достигать за счёт среднесрочных целей:

- совершенствование системы мотивации внештатного персонала.

- увеличение объема продаж.

- совершенствование материально-технического снабжения.

5. Долгосрочную цель расширение рынка предприятие «Надежный партнер» будет достигать за счёт среднесрочной цели – выход на районный уровень и повышение качества услуг. Для выхода на региональный уровень предприятие «Надежный партнер» будет открывать филиалы.

От правильности постановки целей зависит успех выполнения всего долгосрочного плана фирмы. Осуществление целей направлено на достижение

стратегической цели, а главное то для чего данная организация пришла в этот мир, то есть миссии.

Таким образом, достоинством деятельности ООО «Надежный партнер» грамотная ценовая политика, разработанная стратегия продвижения посредством рекламы, удачное место расположения.

Сильная конкурентная среда в настоящее время влияет на деятельность ООО «Надежный партнер».

Недостатками деятельности компании можно назвать:

1. Недостаточная эффективность управления организацией.
2. Недостаточное качество обслуживания.

К возможностям ООО «Надежный партнер» можно отнести:

1. Завоевание рынка посредством расширения ассортиментного ряда специальностей.
2. Повышение лояльности клиентов посредством повышения качества обслуживания.

Компания обслуживает территорию, расположенную в административном центре города, на гостевых маршрутах.

Одним из критериев качества является увеличение доверия к компании. Это проявляется в стабильности заказов, увеличения потребности в дополнительном персонале, передача передовых задач компании и т.д.

Залогом успеха компании является ориентация на клиента! Для стабильной прибыли необходимо точное понимание, с кем предстоит сотрудничество и какова его специфика. Поиск заказчиков, в основном, заключается в мониторинге конкурентов. Выявляется потребность в персонале в источниках СМИ, изучаются предлагаемые условия и место расположения рабочего места. Таким образом, появляется понимание, с кем сотрудничает конкурент, и готовится коммерческое предложение для потенциального заказчика на более выгодных условиях. По причине специфики ориентации на клиента, основным рекламным ресурсом является интернет. Поскольку главной задачей компании является подбор персонала для заказчика, необходимо предельно подробное изучение заказчика:

миссия, внутренняя дисциплина, место расположения, условия работы, масштаб компании и т.д. Важна каждая деталь!

Одной из важных функций в аутсорсинговом бизнесе является управление персоналом. Специфика реализации этой функции во многом определяется отраслевыми особенностями деятельности аутсорсинговых предприятий [10].

Отличительной особенностью предприятий этой отрасли является высокий объем трудовых операций, непосредственно связанных с деятельностью заказчика.

Центральной подсистемой управления персоналом является кадровое планирование, взаимодействующее со всеми подсистемами и обеспечивающее [3]:

- организацию необходимым и достаточным кадровым составом;
- подбор работников, соответствующих потребностям заказчика;
- необходимый уровень квалификации работников и развитие персонала.

-Именно сотрудники отдела персонала занимаются подбором, отбором и адаптацией внештатного персонала, его обучением, а также разработкой положений, должностных инструкций, стандартов предприятия, контролем за их исполнением.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Надежный партнер»

Перед началом анализа внешней и внутренней среды компании ООО «Надежный партнер» необходимо ознакомиться с основными экономическими показателями деятельности организации (см. табл. 6). Отражение деятельности предприятия в экономических показателях даст нам самую объективную оценку для осуществления анализа внешней и внутренней среды ООО «Надежный партнер». Перед ознакомлением с данными экономических показателей необходимо учесть, что исследуемый период в таблице 6 начинается с момента открытия компании, что даст индивидуальный результат анализа. Также в таблице 6 отражены показатели прироста за каждый исследуемый год.

Таблица 6 — Экономические данные ООО «Надежный партнер»

Наименование	2015 год	2016 год	Прирост %	2017 год	Прирост %
Выручка от реализации (тыс. руб.)	32720000	43626666,7	41,58	65440000	50
Себестоимость реализованной услуги (тыс. руб.)	21488000	28650666,7	33,33	42976000	49,99
Чистая прибыль (тыс. руб.)	11232000	14976000	33,33	22464000	50
Рентабельность продаж (тыс. руб.)	34,32	34,32	0	34,32	0
Кредиторская задолженность (тыс. руб.)	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность (тыс. руб.)	0	0	0	0	0
Производительность труда (тыс. руб. на чел.)	66369,1684	42855,2718	-35,42	41131,3639	-4,02
Доля постоянных клиентов (%)	90	85	-16,66	70	-17,64
Средняя сумма заказа (чека), тыс. руб. (в день)	1320	1320	0	1320	0

По таблице 6 мы можем сделать следующие выводы:

- По причине того, что исследуемый период начинается с момента открытия компании, мы наблюдаем активный прирост выручки и чистой прибыли.
- По той же причине происходит и прирост себестоимости реализованной услуги. С момента открытия компания активно развивалась, расширялся круг заказчиков, что и послужило причиной роста себестоимости.
- Рентабельность продаж в исследуемый период неизменна, что говорит о стабильности конкурентных стратегий, продуктовые линейки.
- Никаких задолженностей компания не имеет.
- Спад производительности труда вызван тем, что с момента открытия компании среднесписочная численность персонала активно росла.
- Доля постоянных клиентов уменьшается, в связи с расширением клиентской базы в исследуемый период с момента открытия.

- Средняя сумма заказа не изменяется, потому что ценовая политика компании стабильна.

Для выявления возможностей и угроз по отношению к ООО «Надежный партнер» проведем STEP-анализ компании (см. таблицу 7).

Таблица 7 — STEEP-анализ ООО «Надежный партнер»

	Факторы	Описание	+/-	Вероятность 0-1	Балл 0-10	Итоговый балл
Политические факторы						
1	Изменение законодательства	Возможное введение налога на безработицу привлечет соискателей	+	0,2	8	1,6
2	Стабильность политической системы РФ.	Изменений в политической системе не прогнозируется, а значит существование компании тоже стабильно.	+	0,8	9	7,2
Итого:						8,8
Экономические факторы						
1	Снижение покупательной способности потребителей	Снижение ставки почасовой оплаты предоставляемого персонала. В интересах заказчика платить меньше. Экономические возможности не всегда стабильны.	-	0,4	9	-3,6
2	Активно растущий уровень безработицы [14]	Чем выше уровень безработицы, тем больше соискателей. Соответственно растут возможности компании	+	0,3	9	2,7
3	Инфляция [13]	Основная деятельность компании-связь по телефону и интернету. Повышение цен на данные затраты повлияет на чистую прибыль.	-	0,5	8	-4
Итого:						-4,9

Факторы	Описание	+/ -	Вероятность 0-1	Балл 0-10	Итоговый балл
Социальные факторы					
1	Изменения отношения персонала к труду и отдыху	-	0,1	7	-0,7
2	Демографические изменения	-	0,6	7	-4,2
3	Рост пользования интернетом	+	0,9	9	8,1
Итого:					3,2
Технологические факторы					
1	Развитие технических возможностей	+	1	7	7
Итого:					7
Коэффициент предпочтения отрасли (сумма +/сумму-)					13,4

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что политический фактор положительно влияет на деятельность компании тем, что привлекает соискателей.

Экономические факторы отрицательно влияют на компанию. Активно растущий уровень безработицы привлекает соискателей. Люди в процессе поиска работы согласны на любые временные подработки, чтобы не остаться без средств к существованию. Однако здесь есть и отрицательные моменты. В связи с экономической ситуацией покупательная возможность заказчиков падает.

Несмотря на плюсы пользования аутсорсинговыми услугами, крупные заказчики вынуждены сокращать расходы за счет сокращения аутсорсинговых услуг. Также повышение цен на затраты на коммуникации отрицательно влияют на деятельность компании, поскольку большая часть рабочего дня сотрудников офиса состоит в телефонных переговорах и составлении отчетности с помощью интернета.

В результате анализа выяснилось, что социальные факторы отрицательно влияют на деятельность компании, так как персонал заметно поменял свое отношение к труду и отдыху из-за плохой мотивации. Это связано с низкой зарплатой, строгой системой штрафов и тяжелыми условиями труда. Также очень важна для компании демографическая стабильность. Компания постоянно нуждается в большом количестве грузчиков в связи с потребностью заказчиков. Однако мужчин во входящем потоке соискателей меньше. Положительным фактором является возможность рекламы путем размещения объявлений в интернете.

Технологический фактор положительно влияет на деятельность компании. Развитие технического обслуживания благоприятно сказывается на деятельность компании. Далее построим график результатов STEEP-анализа (рис. 4).

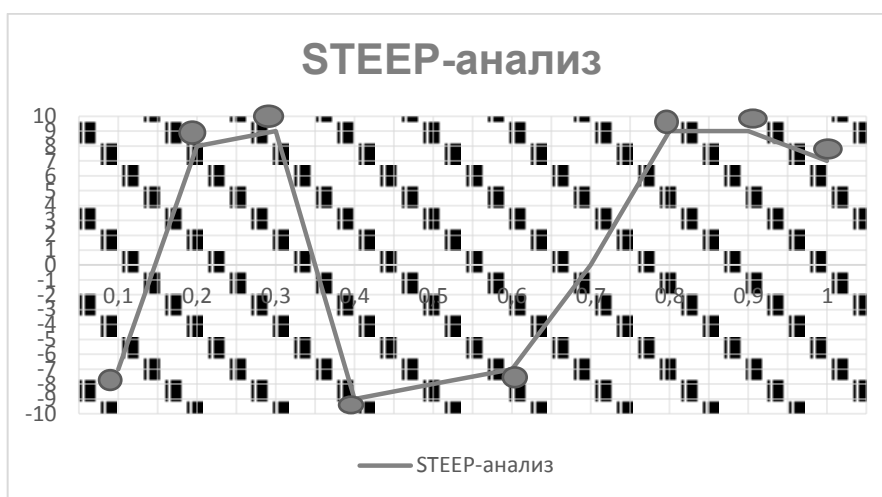


Рисунок 4 — График STEEP-анализа для ООО «Надежный партнер»

Коэффициент предпочтения отрасли больше 1, значит влияние внешних факторов в общем положительное.

Для определения уровня конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в аутсорсинговой отрасли проведем анализ 5 сил Портера (табл. 8, 9, 10, 11, 12 и 13).

Таблица 8 — Оценка угроз со стороны товаров-заменителей

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
	3		
Итоговый балл:	3 (высокий уровень угрозы)		
1 балл	Низкий уровень угрозы		
2 балла	Средний уровень угрозы		
3 балла	Высокий уровень угрозы		

Несмотря на плюсы пользования аутсорсинговыми услугами, заказчикам гораздо выгоднее трудоустроить сотрудников официально в своей организации, чем оплачивать данную услугу. Потому, говоря о товарах-заменителях, мы говорим о рекрутинговых компаниях.

Таблица 9 — Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка(3-10)	Небольшое количество игроков(1-3)
	3		
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
	3		
Ограничения в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке. Отсутствие возможности в повышении цен	Есть возможность повышения цен только в рамках повышения роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены
	3		
Итоговый балл:	11 (высокий уровень угрозы)		
4 бала	Низкий уровень угрозы		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы		

Внутриотраслевая конкуренция аутсорсинговой отрасли очень большая. Как правило данная деятельность предполагает собой четкое разделение рынка по результатам ежегодного тендера. Заказчик не склонен изменять своим интересам и переманить на свою сторону практически невозможно.

Далее проанализируем входные барьеры в аутсорсинговой отрасли. Самыми высокими барьерами являются высокая конкуренция и первоначальный капитал. Появление новой компании на рынке всегда безразлично для заказчика, по причине отсутствия хорошей репутации. Заказчику интереснее не изменять своим предпочтениям для исключения снижения качества услуг. Также по заключенному договору о сотрудничестве как правильно оплата от заказчика производится по кварталам, что очень сложно для молодой компании, поскольку своим сотрудникам она обязана платить каждую неделю или месяц.

Таблица 10 — Оценка угрозы входа на рынок новых игроков

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
	3		
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат около 80% рынка
	3		
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
	3		
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий(окупается за 1-3 месяца работы)	Средний(окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий(окупается более чем за 1 год работы)
		2	
Доступ к каналам распределения	Полностью открыт	Требует умеренных инвестиций	Ограничен
			1
Политика правительства	Нет ограничивающих фактов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
	3		

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			1
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
		2	
Итоговый балл:	11 (средний уровень угрозы)		
8 бала	Низкий уровень угрозы		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы		
17-24 баллов	Высокий уровень угрозы		

Основными потребителями аутсорсинговых услуг как правило являются крупные сетевые организации, занятость сотрудников в которых как правило может быть разная. Это может зависеть от сезона, праздника, масштаба производства в связи с заказом и другое. В большинстве своем такие заказчики являются «постоянщиками», а прибыль компании зависит от их масштабов. Основными клиентами ООО «Надежный партнер» являются: сеть супермаркетов «Перспект» и «Пятерочка», склад алкогольной продукции ариант, АО «МАКФА» и другие менее крупные.

Таблица 11 — Оценка угрозы потери потребителей

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Для покупателей с большим объемом продаж	Более 80% объема продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
	3		
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет отдавать предпочтение более низкой цене	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	3		
Склонность к переключению на услуги субституты	Услуги компании не уникальны, существуют полные аналоги	Услуги компании частично уникальны	Услуги компании полностью уникальны, аналогов нет
	3		

Параметры оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками услуг	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками услуг	Полная удовлетворенность качеством
	3		
Итоговый балл:	12 (высокий уровень угрозы)		
4 бала	Низкий уровень угрозы		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы		

Потребность в поставщиках минимальна для ООО «Надежный партнер». Основными поставщиками являются ООО «Люкс вода», ООО «Канцника» и ООО «Киви принт».

Таблица 12 — Оценка поставщиков

Параметры оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения на других поставщиков	Высокие	Низкие
		1
Приоритетность направления отрасли для поставщика	Низкая	Высокая
	2	
Итоговый балл:	5 (средний уровень угрозы)	
4 бала	Низкий уровень угрозы	
5-8 баллов	Средний уровень угрозы	
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы	

Сделаем вывод по вышеперечисленным анализам, для этого сведем се результаты в общую таблицу 13.

Таблица 13 — Объединённые результаты анализа

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Компания не обладает уникальным предложением на рынке.	Поддерживать и совершенствовать качество оказываемых услуг. Регулярно проводить мониторинг конкурентов.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок компании является высоко конкурентным и медленно развивающимся. Повышение цен невозможно. Оказываемые услуги абсолютно идентичны, разница лишь в качестве, что тоже невозможно спрогнозировать.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Введение единой формы с логотипом компании для предоставляемого персонала.
Угрозы со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании редко, но появляются при средней сложности входа на рынок.	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность сотрудничества с заказчиками. Повышать уровень знания о потребностях заказчика.
Угрозы потери текущих клиентов	Высокий	При уходе ключевых клиентов произойдет значимое падение продаж. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	Разработать программы для самых крупных постоянных клиентов. Разработать эконом-программы для клиентов, чувствительных к цене. Развивать качество оказываемых услуг. Создание кадрового резерва и совершенствования кадрового планирования.
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Стабильность со стороны поставщиков.	Проведение переговоров о снижении цен.

По данной таблице мы видим, что практически все вышеперечисленные угрозы высокие, соответственно работы, необходимые по их устранению, обязательно должны быть реализованы. Однако, оценить уровень каждой угрозы, для общего сравнения очень сложно, поскольку шкала оценок по каждой угрозе индивидуальна. Для выявления самой высокой и самой низкой угрозы в общей картине необходимо свести результаты в общую картину с процентным соотношением важности угроз.

Далее для более наглядных ознакомлений с выводами по анализу 5 сил Портера представим результаты в рисунке 5.

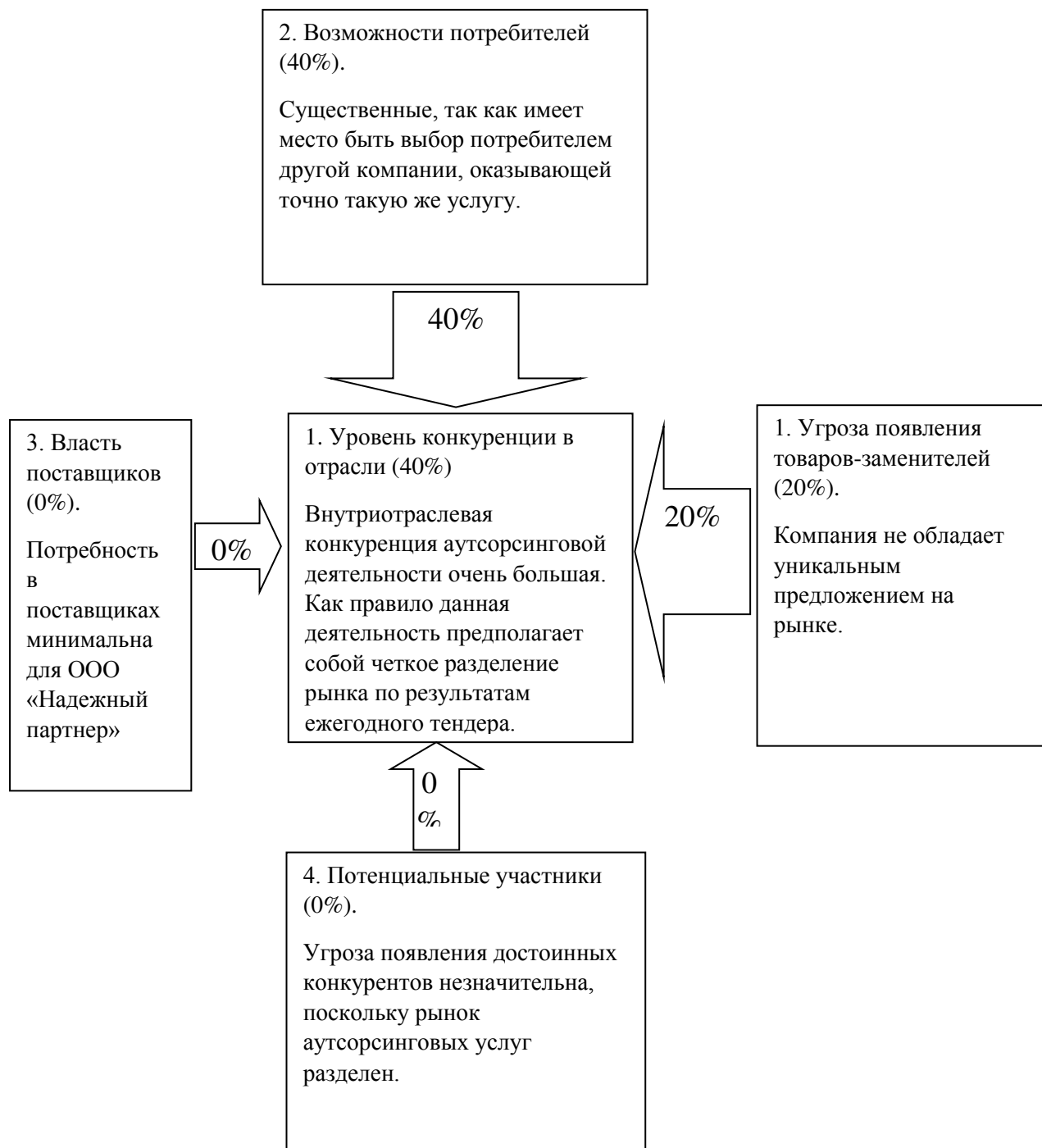


Рисунок 5 — 5 сил Портера

По рис. 5 мы можем сделать вывод о том, что самыми главными угрозами для конкурентоспособности компании являются возможности потребителей и уровень конкуренции в отрасли. Они абсолютно одинаково опасны для компании (40%). Угроза появления товаров заменителей занимает второе место по опасности угроз для организации. Власть поставщиков и Потенциальные участники никакой опасности не представляют для ООО «Надежный партнер».

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса построим матрицу БКГ (табл. 14, 15, 16).

Таблица 14 — Матрица БКГ

Название группы	Объем продаж, руб.	Объем прибыли, руб.
	2017 год	2017 год.
Грузчики	20736000	8640000
Кассиры	20736000	8640000
Продавцы	9504000	3888000
Уборщицы	3888000	1296000
Итого:	54864000	22464000

По данной таблице делаем вывод о том, что основной доход приносят грузчики и кассиры.

Таблица 15 — Расчёт средневзвешенного темпа роста рынка за периоды 2016 и 2017 гг. для матрицы

Бренд	Темп роста	Емкость рынка	Взвешенный темп	Рост для матрицы
Продавцы	50%	15%	10,42%	высокий
Кассиры	40%	30%	16,67%	высокий
Грузчики	17%	17%	4%	Низкий
уборщицы	5%	10%	0,69%	Низкий

По данной таблице можем сделать вывод о том, что самый высоки темп роста у кассиров.

Таблица 16 — Расчёт доли рынка услуг

Бренд	Доля рынка бренда в %	Доля рынка ключевого конкурента	Относительная доля	Доля для матрицы
Продавцы	15%	15%	1%	Низкая
Кассиры	25%	5%	5%	Высокая
Грузчики	10%	9%	1,11%	Высокая
уборщицы	5%	10%	0,5%	Низкая

По данной таблице можем сделать вывод о том, что самая высокая относительная доля рынка у кассиров, а самая низкая у уборщиц.

		Наименование и объем продаж	
Темп роста	Высокий (более 10%)	Трудные дети	Звезды
		Продавцы: 9504000	Кассиры 20736000
	Низкий (менее 10%)	собаки	Дойные коровы
		Уборщицы: 3888000	Грузчики 20736000
		Низкая (менее 1)	Высокая (более 1)
		Относительная доля рынка	

Рисунок 6 — Матрица БКГ

В первом квадранте матрицы БКГ «Трудные дети» находятся продавцы. Они имеют высокий темп роста продаж, требуют высоких инвестиций в поддержку и развитие (вложения в рекламу, открытие набора грузчиков), также у них низкая норма прибыли в краткосрочном периоде.

Во втором квадранте матрицы БКГ «Звезды» находятся кассиры. Именно они являются лидерами в своей отрасли. Компания должна поддерживать и укреплять данный вид бизнеса, а значит не снижать, а возможно и увеличивать инвестиции. На эти сегменты должны быть выделены одни из лучших ресурсов компании (персонал, денежные средства и др.). Именно кассиры являются будущим поставщиком денежных средств для компании.

В третьем квадранте матрицы БКГ «Дойные коровы» находятся грузчики. Они являются лидерами рынка. Обладают высоким уровнем прибыли. Дальнейший рост данного сегмента практически невозможен.

В квадранте матрицы БКГ «Собаки» располагаются уборщицы. Данные направления отличаются низкой относительной долей рынка на медленно

растущем рынке. Данные направления приносят меньше всего прибыли компании.

Проведем анализ сильных, слабых и нейтральных сторон организации ООО «Надежный партнер», оценивая каждую сторону по 5-бальной шкале, где 1 балл – самая низкая степень выраженности стороны, 5 баллов – самая высокая степень выраженности.

Таблица 13 — SNW – анализ ООО «Надежный партнер»

№	Наименование стратегического фактора	Сильные					Нейтральные	Слабые				
		5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Стратегия												
1.	Система планирования	И ↔ К										
2.	Стратегические альянсы						И ↔ К					
3.	Стратегия развития предприятия	И ↔ К										
4.	НИОКР						И ↔ К					
Кадры												
5.	Система обучения	К И										
6.	Система найма	И ←								К →		
7.	Система мотивации		И ←						→ К			
8.	Текучесть кадров										И ↔ К	
9.	Квалификация персонала						И/К					
10.	Организационная структура предприятия			И ←				→ К				
11.	Состояние охраны труда						И/К					
12.	Численность персонала	И ↔ К										
13.	Корпоративная культура						И/К					
Маркетинг												
14.	Система маркетинга				И ←					→ К		
15.	Ассортимент услуг						И/К					
16.	Товаропроводящая система (дилеры и дистрибуторы)						И/К					
17.	Имидж организации				И ←					→ К		
18.	Ценовая политика						И/К					
19.	Объемы продаж	И ←						→ К				
20.	Ориентация на потребителя		И К									
21.	Территориальное расположение	И К										
Производство												
22.	Качество услуг		И						К			
23.	Уровень технической оснащенности			И ↔ К								
Финансы												
24.	Финансовая устойчивость предприятия			И К								
25.	Заработная плата			И ←						→ К		

№	Наименование стратегического фактора	Сильные					Нейтральные	Слабые				
		5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Логистика												
26.	Сроки выполнения заказов		И ← К									
27.	Зависимость от поставщиков						И/К					
ИТ												
28.	ИТ системы		И ← → К									

Условные обозначения:

И – идеальное состояние

К – состояние компании

1) Система планирования ООО «Надежный партнер» заключается в том, что каждый рабочий день начинается с планерки.

2) Стратегических альянсов в компании нет.

3) Стратегию развития предприятия разрабатывают супервайзеры компании.

4) Никаких исследований компания не проводит.

5) В компании разработана стабильная система обучения.

6) Система найма не дает должных результатов по оказанию услуг.

7) Мотивации как системы нет.

8) Очень большая текучесть кадров.

9) Для внештатного персонала никаких требований, связанных с квалификацией, нет.

10) в компании простая организационная структура.

11) По состоянию охраны труда компания придерживается законам РФ.

12) Штатный штат компании укомплектован.

13) Корпоративная культура исключительно по стандарту.

14) Системы маркетинга нет, все ограничивается только рекламой и предложением.

15) Ассортимент услуг формируется исключительно по потребности клиента.

16) Товаропроводящая система отсутствует.

17) Репутация компании хорошая, а имидж средний, так как маркетинга нет.

18) Ценовая политика как у всех конкурентов.

- 19) Компания постоянно стремится к увеличению объемов продаж.
- 20) Компания всегда старается угодить клиенту.
- 21) Головной офис в центре города.
- 22) Бывают сложности в качестве услуг в связи с отсутствием банка данных и плохой мотивацией внештатного персонала.
- 23) Компания оснащена современным оборудованием. Имеется индивидуально разработанная программа.
- 24) Финансовое положение более чем устойчивое.
- 25) В компании плохая система мотивации, но оплата такая же как по отрасли.
- 26) В основном все заказы выполняются в срок.
- 27) Зависимости от поставщиков нет.
- 28) Отраслевая ИТ система, интеграция с сайтом и смартфонами с постоянной поддержкой и развитием.

Таким образом мы наблюдаем в основном небольшое расхождение с состояния организации с идеальным состоянием. Однако самое большое расхождение в системе найма. Для более наглядного понимания сильных, слабых и нейтральных сторон организации ООО «Надежный партнер» ознакомимся со схемой отражающей результат SNW-анализа (см. рис. 8).

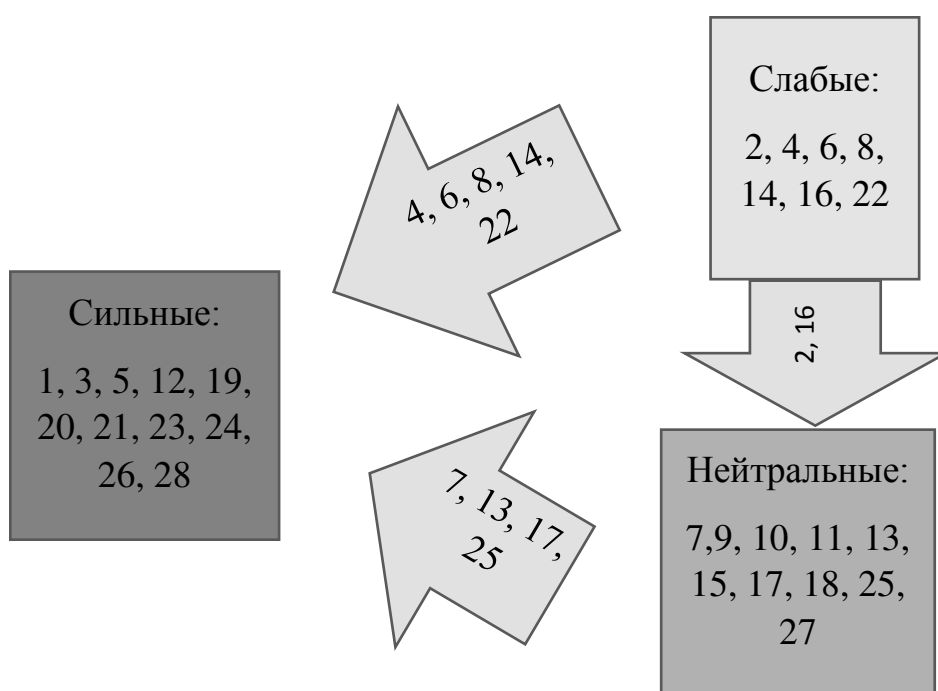


Рисунок 7 - SNW-анализ

Из слабых в нейтральные:

2) Проведение переговоров с конкурентами для установления ценовой политики.

16) Рассмотрение вопроса о потребности привлечения дилеров.

Из слабых в сильные:

4) Обращение к консалтинговым компаниям для развития бизнеса.

6) Отдельное внимание стоит уделить системе найма. Именно здесь самое большое расхождение с идеальным состоянием равное 7 баллам. Для устранения такого расхождения необходимо разработать проект по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный партнер».

8) Улучшение системы мотивации оплаты труда.

14) Создание маркетинговой системы.

22) Создание банка данных внештатного персонала в целях повышения качества услуг.

Из нейтральных в сильные:

7) Совершенствование системы мотивации как штатного, так и внештатного персонала.

13) Совершенствование корпоративной культуры в целях мотивации персонала.

17) Создание имиджа организации.

25) Совершенствование системы заработной платы.

Теперь рассмотрим Концепцию 7С МакКинси, которая описывает 7 факторов, характеризующих деятельность предприятия. Это очень удобный инструмент анализа основных прицепов работы компании и внутренней организационной структуры. Описываемые факторы взаимосвязаны (см. рисунок 8), и, если не уделять должного внимания хотя бы одному из них, могут ухудшиться показатели других факторов. Руководство организации должны учитывать все эти факторы, чтобы быть уверенными в благополучном осуществлении стратегии. Это анализ позволит на оценить насколько правильно налажены бизнес-процессы компании.

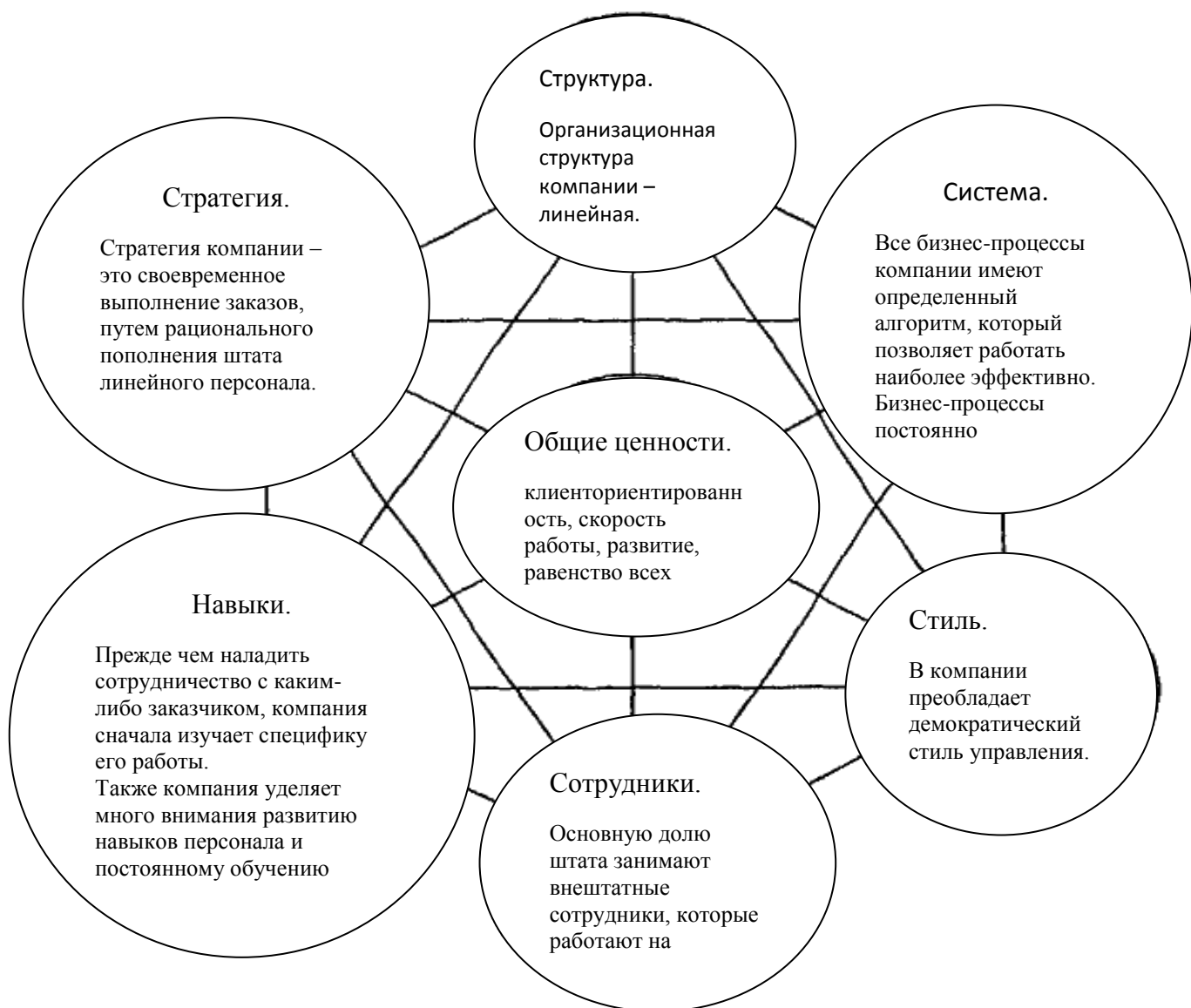


Рисунок 8 — Концепция 7С МакКинси

1 фактор: Стратегия.

Стратегия компании – это своевременное выполнение заказов, путем рационального пополнения штата линейного персонала.

Для этого компания регулярно пользуется услугами СМИ для рекламы открытых вакансий в целях повышения входящего потока соискателей, работает над системой мотивации для удержания существующих сотрудников, ежедневно проводит собеседования без обязательной предварительной записи.

2 фактор: Структура.

Организационная структура компании – линейная. Линейная организационная структура управления – это одна из простейших организационных структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного

подразделения находится руководитель—единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о по объектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Основные преимущества структуры:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителя;
- простота управления;
- оперативность в принятии решения;
- четко выраженная ответственность;
- личная ответственность руководителя.

-Основные недостатки структуры:

- высокие требования к руководителю;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений;
- затруднительные связи между инстанциями.

3 фактор: Система.

Работа ООО «Надежный партнер» имеет следующий производственный цикл:

- получение заявки от заказчика;
- поиск сотрудников для закрытия заявки;
- контроль выхода сотрудника на работу;
- получение оплаты от заказчика.

Все бизнес-процессы данного цикла имеют определенный алгоритм, который позволяет работать наиболее эффективно. Бизнес-процессы постоянно анализируются и улучшаются.

4 фактор: Навыки.

Сама компания в силу специфики своей деятельности прежде чем наладить сотрудничество с каким-либо заказчиком, сначала изучает специфику его работы. Затем составляется план обучения внештатных рабочих. Компания уделяет много внимания развитию навыков персонала и постоянному обучению сотрудников.

5 фактор: Общепризнанные ценности.

В первую очередь, общепризнанные ценности компании – это клиенториентированность, скорость работы и развитие, честность и уважение как к коллегам, так и к клиентам. Компания ценит сотрудников и постоянно вводит дополнительные бонусы для них. Особенно важной является ценность равенства всех сотрудников, не зависимо от занимаемой ими позиции. Она проявляется в одинаковых бонусах (кроме оплаты труда), одинаковых условиях труда.

6 Фактор: Персонал.

Основную долю штата занимают внештатные сотрудники, которые работают на территории заказчика. Из-за постоянного набора новых сотрудников, а также высокой текучести вновь набранных сотрудников, ценности и моральные нормы плохо транслируются. Работники приносят культуру с прошлых мест работы, в связи с этим возникает низкий уровень лояльности и размытая организационная культура.

7 Фактор: Стиль в управлении.

В компании преобладает демократический стиль управления. Руководитель опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения.

В целом факторы характеризуют успешность деятельности предприятия. Мы видим, что характеристики «жестких» факторов лучше, чем «мягких».

Подведем итог проведенных анализов среды в форме SWOT-анализа (таблица 18).

Таблица 18 — SWOT-анализ

	Возможности	Угрозы
	<ul style="list-style-type: none"> -Растущая роль стиля человека и требований работодателей к нему -Рост требований к качеству обслуживания -Рост популярности аутсорсинговых услуг 	<ul style="list-style-type: none"> -снижение покупательской способности населения -увеличение конкурентоспособности
<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> -Хорошая стратегия и гибкая орг. структура -Ценовая политика соответствует сегменту рынка и качеству -Высокий уровень маркетинга и качество обслуживания 	<ul style="list-style-type: none"> Улучшение качества обслуживания и повышения лояльности клиентов путем развития персонала и повышения его лояльности 	<ul style="list-style-type: none"> Улучшение обслуживания и ускорение бизнес-процессов закрытия заявок и работа с ценностями персонала
<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> -Корпоративная культура близка к уровню среднеотраслевой -Зарботная плата чуть выше среднеотраслевой -Повышение текучести персонала со стажем работы до 1 года -Система найма персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Проведение маркетинговых мероприятий и стимулирование повышения индивидуальных показателей сотрудников офиса для увеличения скорости закрытия заявок Совершенствование процесса найма рабочего персонала 	<ul style="list-style-type: none"> Проведение модернизации корпоративной культуры с целью удержания персонала, повышения его лояльности, для дальнейшего улучшения обслуживания и увеличения продаж

Итак, анализ внешней и внутренней среды демонстрирует нам, что у компании отсутствуют серьезные экономические проблемы. Тем не менее, существуют некоторые слабые стороны, которые могут помешать реализации генеральной стратегии организации. Для предотвращения такого необходимо реализовать стратегию, не только направленную на возможности и сильные стороны, но и учесть угрозы и слабые стороны.

2.3 Организационно-кадровый аудит ООО «Надежный партнер»

Кроме общей характеристики внутренней среды необходимо более детально проанализировать качественную и количественную характеристику человеческих

ресурсов на предприятии, состав и структуру персонала. Для анализа использовались: статистическая отчетность, отчет о количестве работников в аппарате управления и оплате их труда, данные табельного учета и отдела кадров.

В таблице 19 представлена динамика изменения численности персонала в 2015-2017 гг. Динамика численности положительная, штат руководителей и специалистов увеличивается пропорционально изменению штата магазинов. Количество сотрудников магазина увеличивается в связи с открытием новых магазинов каждый год.

Таблица 19 — Динамика изменения численности персонала

Категория работников	2015		2016		2017	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Руководители	5	1,01	5	0,49	4	0,25
Специалисты	8	1,62	6	0,58	8	0,50
Рабочие	480	97,36	1007	98,91	1579	99,24
Всего	493	100	1018	100	1591	100

По таблице 19 мы видим, что динамика изменения численности руководителей и специалистов минимальна, а у рабочих гораздо больше. Это говорит о том, что штатный состав компании имеет постоянный характер, а численность сотрудников вне штата компании постоянно растет. Это связано с тем, что исследуемый период начинается с момента открытия компании и большой текучестью рабочего персонала ООО «Надежный партнер».

Что касается стажа работы сотрудников ООО «Надежный партнер», все сотрудники офиса работают с момента открытия и до сегодняшнего дня, а рабочий персонал ввиду специфики деятельности компании в непостоянстве рабочих смен создает очень большую текучесть кадров

Далее проанализируем персонал компании ООО «Надежный партнер» по половому признаку. Это даст нам возможность сделать вывод о том, какой пол преобладает во внештатном персонале.

Таблица 20 — Структура персонала по половому признаку на 2017 год

Категория работников	Мужчины		Женщины	
	Чел.	%	Чел.	%
Руководители	1	25	3	75
Специалисты	0	0	8	100
Рабочие	943	59,28	648	40,72
Всего: 1591	944	58,58	659	41,42

По таблице 20 мы можем сделать вывод о том, что в компании ООО «Надежный партнер» среди сотрудников офиса преобладают женщины, а вне штата большинство составляют мужчины.

Рассмотрим динамику изменения структуры персонала по возрасту в 2015-2017 годах (табл. 21)

Таблица 21 — Возрастная динамика персонала в 2015-2017 года

Год	до 25 лет		25-30 лет		31-40 лет		41-60 лет		60 и более лет		Всего
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
2015	257	52,12	59	11,96	50	10,14	60	12,17	67	13,59	493
2016	477	46,85	145	14,24	66	6,48	154	15,12	176	17,28	1018
2017	569	35,76	168	35,76	83	5,21	97	6,09	674	42,36	1591

Мы видим, что в течение 3-х лет с учетом роста численности персонала структура персонала по возрасту существенно не изменилась, и в ней преобладают молодые люди и люди пенсионного возраста, что естественно для данной сферы деятельности. Внештатный персонал составляет подавляющую часть кадрового состава компании.

Рассмотрим численность и состав работников ООО «Надежный партнер» за 2017 год более подробно (см. табл. 22).

Таблица 22 — Численность и состав работников «Надежный партнер» на 2017 г., чел.

Всего	В том числе					
	Руководителей	Специалистов	Грузчики	Кассиры	Продавцы	Уборщицы
1591	4	8	573	502	369	135

Так наибольшее количество персонала представлено грузчиками 573 человека.

Рассмотрим уровень образования работников ООО «Надежный партнер» за период 2015-2017 гг. (см. табл. 23 и 24).

Таблица 23 — Уровень образования работников офиса ООО «Надежный партнер», чел.

Уровень образования	2015 год	2016	2017
С высшим образованием	8	8	8
Со средне-специальным образованием	2	2	2
Со средним образованием	2	1	1
Без образования	0	0	0

По данной таблице можно сделать вывод о том, что почти у всех сотрудников офиса имеется высшее образование.

Таблица 24 — Уровень образования работников офиса ООО «Надежный партнер», %

Уровень образования	2015 год	2016	2017
С высшим образованием	7,31	7,41	7,43
Со средне-специальным образованием	17,15	19,21	21,15
Со средним образованием	63,37	63,57	63,72
Без образования	12,17	9,81	7,7

По данной таблице можно сделать вывод о том, что лишь малая часть внештатных работников имеет высшее образование, что говорит о контингенте входящего потока рабочих компании. Большинство внештатных сотрудников имеет только среднее образование, что говорит о том, что уровень работы этих сотрудников не обязывает иметь хотя бы средне-специальное образование. Также по данной таблице мы видим, что есть и сотрудники вообще без образования, что говорит о низких требованиях при приеме на работу.

Далее проанализируем движение персонала в ООО «Надежный партнер». Это позволит нам определить изменение среднесписочной численности работников ООО «Надежный партнер».

Таблица 25 — движение персонала в ООО «Надежный партнер»

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год
Среднесписочная численность работников	493	1018	1591
Число выбывших	147	254	318
Принято, чел.	672	827	891
Коэффициент оборота по приему	1,36	0,81	0,56
Коэффициент оборота по выбытию	0,29	0,24	0,19
Коэффициент текучести кадров (в целом)	0,29	0,24	0,19
Коэффициент постоянства кадрового состава	0,16	0,007	0,005

По данной таблице мы видим, что коэффициент оборота по приему персонала с годами снижается. Это обусловлено тем, что исследуемый период начинается с момента открытия компании. Соответственно коэффициент оборота по приему персонала за первый год работы – самый большой, далее, как мы видим, за 2016 год он почти в два раза меньше и в 2017 году – самый маленький. Однако, оценивая коэффициент оборота по приему персонала в общей картине, мы видим, что даже минимальный показатель не является маленьким. Это объясняется деятельностью развивающейся компании, которая подразумевает собой постоянную потребность в людях при большой текучести кадров.

Аналогичная ситуация и с коэффициентом оборота по выбытию, - данный показатель снижается. Это объясняется тем, что условия работы компания совершенствует и число уволенных по собственному желанию снижается.

Что касается коэффициента постоянства кадрового состава, он минимальный и происходит снижение с каждым годом. Коэффициент минимален, по причине того, что основную часть сотрудников составляет внештатный персонал с очень большой текучестью кадров. Снижение происходит, потому что с момента открытия компании прирост среднесписочной численности персонала происходит именно вне штата, а постоянные сотрудники остаются прежним составом.

Рассмотрим показатели текучести персонала ООО «Надежный партнер» за 2015 – 2017 гг. (см. таблицу 26). Это необходимо для определения скорости, с которой компания теряет своих сотрудников и для сравнения текучести кадров офиса и внештатного персонала, что позволит определить качество контроля движения персонала в штате и вне штата компании ООО «Надежный партнер». Также это позволит определить масштаб входящего потока сотрудников.

Таблица 26 — Показатели текучести кадров, %

Специальности	2015	2016	2017
Руководители	0	0	2
Специалисты	0	2,5	0
Грузчики	35	45	43
Кассиры	5	37	42
Продавцы	21	24	29
Уборщицы	63	51	43

Так, в ходе исследования текучести персонала было определено, что данный показатель внештатного персонала в разы больше чем у штатного. Так, если рассматривать специалистов, то текучесть персонала в 2016 году составляла 2,5%, но у грузчиков она составляла 45%. Та-же картина наблюдается и в других должностях.

Ввиду очень высокого показателя текучести персонала в целом, произведем исследование причин увольнения сотрудников.

Согласование факторов текучести кадров на предприятии возможно по пяти блокам. Каждому блоку соответствуют определенные факторы текучести кадров, которые способствуют не только выбытию персонала, но и определению «Проблемных блок», и выявлению «болевых факторов».

Таким образом, сложилась наиболее приемлемая для предприятия система факторов, значения которых по цехам предприятия сформировали исходную таблицу - матрицу данных.

Факторы текучести кадров, представленные в таблице, следующие:

Ф1-неудовлетворенность заработной платой;

Ф2 - неудовлетворенность социальными условиями;

Ф3 -ненормированный рабочий день;

Ф4 -не развитая инфраструктура офиса (плохая мебель, орг. техника);

Ф5 -удаленность от места жительства;

Ф6 -тяжелые условия труда;

Ф7 -нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне;

- Ф8 -отсутствие возможности работать по свободному графику;
- Ф9 -наличие командировок;
- Ф10 -отсутствие программы добровольного медицинского страхования;
- Ф11-отсутствие программы связанной с воспитанием и обучением детей;
- Ф12 -отсутствие консультативных услуг сотрудникам;
- Ф13 -неудовлетворенность социально-психологическим климатом в коллективе;
- Ф14 -качество делового общения (слаженность взаимодействия подразделений);
- Ф15 -отсутствует процесс адаптации нового сотрудника в коллективе (введение в коллектив);
- Ф16 -отсутствие корпоративных мероприятий (праздники, выезды);
- Ф17 -трудовая дисциплина;
- Ф18 -недостаточное материальное вознаграждение;
- Ф19 -отсутствие возможности стажировок, повышения квалификации;
- Ф20-отсутствие возможности проявить инициативу и работать самостоятельно;
- Ф21 -отсутствие внимания, одобрения и объективной оценки со стороны руководства;
- Ф22 -невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки;
- Ф23- выполняемые функции, не соответствовали уровню вашей квалификации;
- Ф24 - отсутствие условий для профессионального роста;
- Ф25 -отсутствие интересной и содержательной работы;
- Ф26 - профессионализм.

Для определения значений опрашиваемым респондентам на предприятие было предложено из списка факторов текучести кадров выбрать: наименее значимые для них-1 балл; наиболее значимые - 10 балл.

В результате полученных среднеарифметических значений по строкам таблицы 21 выявляются 3 зоны влияния на текучесть кадров на предприятии:

- значения 0-3,5 - лучшие факторы;
- значения 3,6-6,5- средние факторы;
- значения 6,6-10- «болевые» факторы.

Результаты исследования заносятся в разработанную модель (таблица 27 и 28) соответственно полученным значениям отдельно по офису и рабочему персоналу.

Таблица 27 — Выявление «болевых» факторов по зонам влияния на текучесть кадров штатными сотрудниками «Надежный партнер»

№ фактора	Значение		
	0-3,5	3,6-6,5	6,6-10
Ф1			10
Ф2	3,2		
Ф3	2,8		
Ф4	2,4		
Ф5		4,1	
Ф6		4,9	
Ф7	2,3		
Ф8	2,7		
Ф9	0,6		
Ф10	2,7		
Ф11	2,5		
Ф12	0,1		
Ф13		5,3	
Ф14	2,3		
Ф15		3,7	
Ф16	0,5		
Ф17	1,6		
Ф18			10
Ф19			7,5
Ф20		4,1	
Ф21		4	
Ф22		6	
Ф23		5,7	
Ф24	2,7		
Ф25	1,5		
Ф26	2,9		

Одним из ведущих факторов для всех сотрудников являются «неудовлетворенность заработной платой», а именно заработная плата не ниже рыночной по отрасли и возможность привязки заработной платы к результатам труда. Для того чтобы сотрудник добросовестно выполнял свои обязанности необходимо увязать систему оплаты труда с результатами выполненной работы. А заработная плата является главным источником доходов и повышения

благополучия, для каждого человека [44]. Сюда же относится фактор недостаточного материального вознаграждения.

Также отсутствие возможности стажировок и повышения квалификации тоже является болезненным фактором для сотрудников офиса.

Таблица 28 — Выявление «болевых» факторов по зонам влияния на текучесть кадров внештатными сотрудниками «Надежный партнер»

№ фактора	Значение		
	0-3,5	3,6-6,5	6,6-10
Ф1			7,3
Ф2			9,2
Ф3			9,1
Ф4		3,7	
Ф5	2,1		
Ф6			10
Ф7			10
Ф8	1,2		
Ф9	0,3		
Ф10			7,7
Ф11		5,2	
Ф12	0,3		
Ф13	1,5		
Ф14			9,3
Ф15			9,5
Ф16			8,9
Ф17	0,3		
Ф18			10
Ф19	0,6		
Ф20	0,5		
Ф21			6,8
Ф22			9,2
Ф23			10
Ф24			10
Ф25			9,4
Ф26			-

Одним из ведущих факторов для всех сотрудников являются «неудовлетворенность заработной платой», а именно заработная плата не ниже рыночной по отрасли и возможность привязки заработной платы к результатам труда. Для того чтобы сотрудник добросовестно выполнял свои обязанности необходимо увязать систему оплаты труда с результатами выполненной работы. А заработная плата является главным источником доходов и повышения благополучия, для каждого человека [44].

Также болевым фактором являются тяжелые условия труда. Неквалифицированный персонал работает как правило на производстве, что и вызвано тяжестью условий.

Еще болевым фактором явилась нестабильность и неуверенность в завтрашнем дне. Это объясняется тем, что компания не обеспечивает внештатный персонал стабильным графиком работы, а лишь вызывает по необходимости.

Также болевым фактором явилось недостаточное материальное вознаграждение, это говорит о плохой системе мотивации.

Так же сотрудники отметили болевым фактором, что выполняемые функции не соответствуют уровню квалификации и отсутствие условий для профессионального роста. Это объясняется тем, что внештатный персонал является неквалифицированным по требованиям компании и изначально этого не предусмотрено.

Так же в ряду болевых факторов явились неудовлетворенность социальными условиями и ненормированный рабочий день, отсутствие программы добровольного медицинского страхования, отсутствие возможности реализации знаний и опыта и отсутствие интересной работы. Это объясняется условиями сотрудничества, которые предлагает компания.

Также к болевым факторам отнесли качество делового общения, отсутствие процесса адаптации нового сотрудника в коллективе, отсутствие корпоративных мероприятий, отсутствие внимания руководителя. Это связано с очень большой текучестью кадров внештатного персонала, связанной со спецификой данной деятельности.

Вывод по главе два:

ООО «Надежный партнер» – аутсорсинговая компания, открывшаяся в 2015 году. Главной стратегической целью является максимизации прибыли. Миссия ООО «Надежный партнер» – оптимизировать деятельность организации заказчика. Предоставить необходимое количество сотрудников, исключая их дефицит по причине болезни или отпуска.

Политический и технологический фактор положительно влияет на деятельность компании, экономические и социальные факторы отрицательно влияют на компанию. Коэффициент предпочтения отрасли больше 1, значит влияние внешних факторов в общем положительное.

Практически все угрозы конкурентоспособности ООО «Надежный партнер» высокие.

Что касается отдельных сегментов бизнеса, кассиры являются лидерами в своей отрасли, продавцы имеют высокий темп роста продаж, требуют высоких инвестиций в поддержку и развитие (вложения в рекламу, открытие набора грузчиков), также у них низкая норма прибыли в краткосрочном периоде, грузчики являются лидерами рынка, а уборщицы приносят меньше всего прибыли.

SNW-анализ показал небольшое расхождение с состоянием организации с идеальным состоянием, однако, самое большое расхождение в системе найма.

У компании отсутствуют серьезные экономические проблемы. Тем не менее, существуют некоторые слабые стороны, которые могут помешать реализации генеральной стратегии организации.

В компании ООО «Надежный партнер» среди сотрудников офиса преобладают женщины, а вне штата большинство составляют мужчины. В течение 3-х лет с учетом роста численности персонала структура персонала по возрасту существенно не изменилась, и в ней преобладают молодые люди и люди пенсионного возраста, что естественно для данной сферы деятельности. Внештатный персонал составляет подавляющую часть кадрового состава компании. К 2017 году наибольшее количество персонала представлено грузчиками 573 человека. Почти у всех сотрудников офиса имеется высшее образование, лишь малая часть внештатных работников имеет высшее образование, что говорит о контингенте входящего потока рабочих компании. Коэффициент оборота по приему персонала с годами снижается. Это обусловлено тем, что исследуемый период начинается с момента открытия компании. Аналогичная ситуация и с коэффициентом оборота по выбытию, - данный

показатель снижается. Это объясняется тем, что условия работы компания совершенствует и число уволенных по собственному желанию снижается.

В результате анализа организационно-хозяйственной деятельности ООО «Надежный партнер» была выявлена главная проблема системы найма. Проблема является главной по причине ее прямого влияния на качество оказываемых услуг, соответственно и на количество продаж. Проблема заключается в дефиците внештатного персонала.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ НАЙМА РАБОЧЕГО ПЕРСОНАЛА ООО «НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР»

3.1 Анализ существующей системы найма рабочего персонала

В результате анализа организационно-хозяйственной деятельности ООО «Надежный партнер» была выявлена главная проблема системы найма. Поскольку ООО «Надежный партнер» осуществляет аутсорсинговую деятельность, эта проблема является одной из главных, по причине ее прямого влияния на качество оказываемых услуг, соответственно на количество продаж и объем чистой прибыли. Речь идет о дефиците внештатного персонала ООО «Надежный партнер». Входящий поток сотрудников в молодой и перспективной компании, которая находится на этапе активного развития, слишком мал. Для устранения дефицита внештатного персонала необходимо максимизировать входящий поток сотрудников организации, то есть усовершенствовать систему найма персонала компании ООО «Надежный партнер». В случае налаженной системы найма у предприятия появится возможность выполнять большие объемы заказов, что значительно повысит конкурентоспособность компании на рынке аутсорсинговых услуг и, соответственно, расширит круг заказчиков и повысит стоимость среднего чека компании, что приведет к максимизации чистой прибыли. Из всего этого мы можем сделать вывод о том, что система найма персонала — это самая важная подсистема любой аутсорсинговой компании. Далее проведем анализ «проблемной» функциональной подсистемы управления персоналом, в котором максимально подробно ознакомимся с целью системы, ее задачами, определим субъекты и объекты, проанализируем технологию, а также критерии оценки, что позволит максимально точно выявить проблему системы и устранить ее для повышения качества оказываемых услуг ООО «Надежный партнер» (рис. 9).



Рисунок 9 — Система найма рабочего персонала ООО «Надежный партнер»

На рисунке 9 представлена существующая система найма персонала. Деятельность ООО «Надежный партнер» напрямую зависит от качества данной системы. Как показывает практика, данная система не дает желаемых результатов в качестве оказываемых услуг и, соответственно, в продажах. Следовательно, необходимо выявить и решить проблему системы найма персонала для повышения качества оказываемых услуг и максимизации прибыли. Главной проблемой компании является дефицит рабочего персонала в сезонный период.

То есть в самый прибыльный для компании период ООО «Надежный партнер» не в состоянии выполнить в срок все заказы, что приводит к убыткам и снижению прибыли. Входящий поток людей слишком мал. Соискатель не согласен на такую работу, поскольку компания не может дать рабочим стабильности в наличии рабочих смен. Это вызвано задачей 2 системы найма рабочего персонала. Необходимо пересмотреть существующую систему найма ООО «Надежный партнер» для решения выявленной проблемы, но перед этим рассмотрим более конкретно и детально данную проблему в таблице 29.

Таблица 29 — Возможность ООО «Надежный партнер» закрывать заявку заказчиков на 2017 год

Месяц	Заявка, чел./день	Наличие, чел.	Разница, чел	Потеря, руб./день	Потеря руб./год
Январь	79	90	11	0	0
Февраль	84	110	26	0	0
Март	97	113	16	0	0
Апрель	110	111	1	0	0
Май	119	119	0	0	0
Июнь	150	117	-33	19 800	7128000
Июль	150	113	-37	22 200	7992000
Август	167	119	-48	28 800	10368000
Сентябрь	160	121	-39	23 400	8424000
Октябрь	112	120	8	0	0
Ноябрь	109	117	8	0	0
Декабрь	119	119	0	0	0
Итого	1456	1369	-87	94200	33912000

По таблице 29 мы видим, что в летний сезон и один месяц после в компании максимальная нехватка сотрудников (157 человек) и, соответственно, потеря прибыли. ООО «Надежный партнер» не имеет возможности выполнить заказ в полном объеме, поэтому перспективы повышения конкурентоспособности, а тем более роста и развития быть не может. Как мы видим, в день компания теряет 94 200 рублей, а в год 33 912 000 рублей. Это крайне большие потери для ООО «Надежный партнер». Компания нуждается в срочном совершенствовании системы найма для исключения финансовых потерь и максимизации чистой прибыли.

Далее рассмотрим систему найма как бизнес-процесс (см. рис. 10). Это позволит нам более подробно изучить проблемную подсистему.

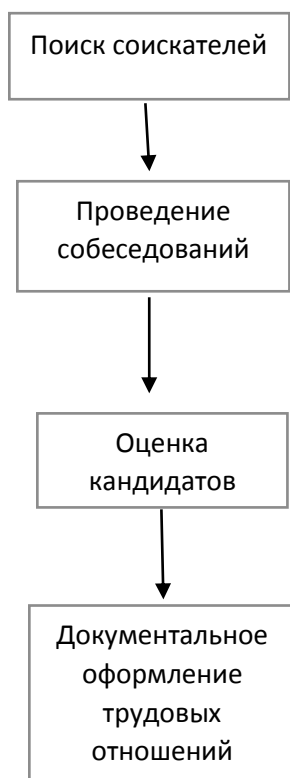


Рисунок 10 — Бизнес-процесс системы найма рабочего персонала в ООО «Надежный партнер»

Данный бизнес-процесс, как мы можем заметить, предельно прост.

Этап 1. Поиск соискателей. На первом этапе производится открытие вакансии, постановка задач перед руководителем отдела по подбору персонала, размещение объявлений об открытых вакансиях и поиск соискателей.

Этап 2. Проведение собеседований. Собеседования проводятся без предварительной записи в офисе компании четыре раза в день в фиксированное время.

Этап 3. Оценка кандидатов. Критерии отбора рабочего внештатного персонала ООО «Надежный партнер» предельно низкие. Критерии: готовность работать в любое предлагаемое время, готовность ждать свободных рабочих смен без наличия окладной части зарплаты, наличие гражданства, наличие регистрации на территории РФ, Возраст от 18 лет, наличие медицинской книжки или готовность ее оформления, ответственность, удовлетворенность своей профессией, условиями труда.

Этап 4. Документальное оформление трудовых отношений. На данном этапе заключается трудовой договор, разъясняется техника безопасности и производится запись на обучение.

Таким образом в ООО «Надежный партнер» функционирует нерациональная и неэффективная система найма. Главной проблемой компании является дефицит рабочего персонала в сезонный период. То есть в самый прибыльный для компании период ООО «Надежный партнер» не в состоянии выполнить в срок все заказы, что приводит к убыткам и снижению прибыли. Входящий поток людей слишком мал. В летний сезон в компании максимальная нехватка сотрудников и соответственно потеря прибыли. ООО «Надежный партнер» не справляется с имеющимся на сегодняшний день объемом заказов. Так по данным табл. 29 в день компания теряет 94 200 руб., а в год 33 912 000 руб., поэтому перспективы повышения конкурентоспособности, а тем более роста и развития быть не может. Компания нуждается в срочном совершенствовании системы найма рабочего персонала для устранения финансовых потерь и максимизации прибыли организации.

3.2 Проект по совершенствованию системы найма рабочего персонала ООО «Надежный партнер»

Ранее мы выяснили, что ООО «Надежный партнер» нуждается в совершенствовании системы найма, поскольку в сезонный период компании несет финансовые потери из-за нехватки внештатного персонала. Для устранения дефицита внештатного персонала необходимо максимизировать входящий поток сотрудников, то есть усовершенствовать систему найма персонала компании ООО «Надежный партнер. Проанализировав существующую систему найма ООО «Надежный партнер» на рис. 9, изменим ее в нерациональных сегментах данной системы в целях устранения выявленной проблемы. Ознакомимся с изменениями на рис. 11.



Рисунок 11 — Усовершенствованная система найма рабочего персонала в ООО «Надежный партнер»

Как мы видим в усовершенствованной системе найма изменены цель, задачи и критерии. Изменения цели направят деятельность и функционал системы найма

на основную цель самой организации ООО «Надежный партнер». Изменения задач позволят привлечь экономически неактивное население к сезонным работам в ООО «Надежный партнер», а усовершенствованные критерии оценки системы найма увеличат мотивацию сотрудников отдела подбора персонала и качество оказываемых услуг. Бизнес процесс системы найма остается без изменений (см. рис.11).

Далее усовершенствуем дерево целей для ООО «Надежный партнер» (см. рис. 4) с учетом реализации проекта по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный партнер» на рисунке 12.



Рисунок 12 — Усовершенствованное «Дерево целей» для ООО «Надежный партнер»

Реализация проекта по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный партнер» повысит качество оказываемых услуг, что поспособствует максимизации прибыли на 20 % и расширению рынка

на 25% к 2020 году. Произойдет повышение средней суммы чека на 25 % (прежнюю сумму см. в табл. 6).

Далее проведем анализ силового поля Курта Левина для понимания необходимости реализации проекта по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный партнер» (рис. 13).

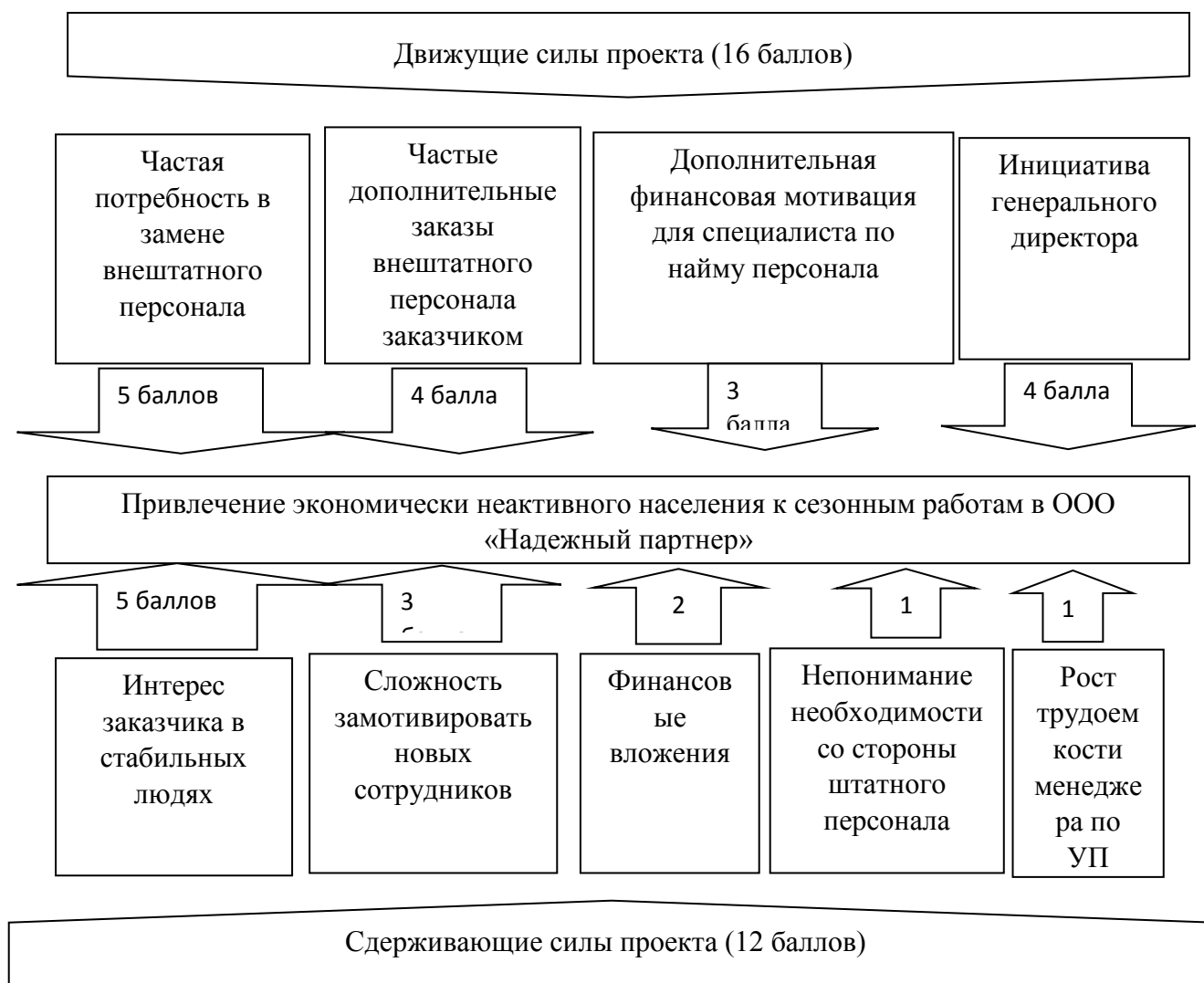


Рисунок 13 — Поле сил Курта Левина для ООО «Надежный партнер»

Каждый пункт сдерживающих и движущих сил оценен по бальной шкале от 1(самый слабый) до 5(самый сильный).

Самой весомой движущей силой (5 баллов) является «частая потребность в замене внештатного персонала». Ввиду низких требований при приеме на работу внештатного персонала в связи с не квалифицированностью специальности, контингент входящего потока сотрудников бывает разный. Поэтому заказчика могут не устроить предоставляемые рабочие по причине наличия алкогольного

перегара, плохого внешнего вида или отсутствия тактичности и в этом случае ООО «Надежный партнер» обязан заменить людей.

Чуть менее весомой движущей силой (4 балла) является «частые дополнительные заказы внештатного персонала заказчиком». Как правило заказчик заранее отправляет стабильную заявку на конкретное фиксированное количество персонала, однако по факту зачастую требуется больше людей и отправляется «дозаявка» день в день.

Еще одной движущей силой является «инициатива руководителя». Все решения принимает генеральный директор ООО «Надежный партнер», соответственно инициатива руководителя – весомый фактор в утверждении всех новшеств.

Также в списке движущих сил имеется «дополнительная финансовая мотивация для специалиста по найму персонала». Каждая дополнительная обязанность всегда оплачивается.

Самой весомой сдерживающей силой является «интерес заказчика в стабильных людях». Привлечение экономически неактивного персонала предполагает собой то, что для таких сотрудников данный заработок будет не более чем дополнительным, поэтому можно сделать вывод о том, что эти сотрудники не будут работать в стабильном графике. Для любого постоянного заказчика гораздо удобнее видеть у себя стабильных людей, которым не нужно заново проводить обучение (если оно необходимо) или экскурсию по предприятию.

Чуть менее весомой сдерживающей силой является сложность замотивировать новых сотрудников. Люди, которые будут мало работать – будут мало зарабатывать. Поэтому система мотивации для таких сотрудников мало эффективна.

Далее по весу сдерживающих сил идут «Финансовые вложения». Данная сила имеет не маленький вес. В связи с молодым возрастом компании, все вложения для нее вызывают сложности, поэтому все расходы тщательно отслеживаются и рационализируются.

Всего в два балла оценивается сила «рост трудоемкости». Все нововведения в обязанности специалистов требуют дополнительного времени, сил и предоставления отчетности.

Самой слабой сдерживающей силой является «непонимание необходимости со стороны специалистов». Любые дополнительные обязанности тяготят любой персонал.

По результатам анализа данной диаграммы движущие силы больше сдерживающих на 4 балла. Это значит, что внедрение проекта даст необходимые результаты.

Для максимизации движущих сил необходимо провести мероприятия по устранению сдерживающих сил:

-Интерес заказчика в стабильных людях может быть обговорен предварительно по каждой вакансии. Необходимо определить конкретные вакансии и конкретных сотрудников, которые не могут быть заменены, а на остальные вакансии, которые имеют возможность большой текучести кадров закрывать новыми сотрудниками.

-Сложность замотивировать новых сотрудников также решаема. Необходимо дать возможность гибкого графика новым рабочим. Сотрудники будут самостоятельно согласовывать свой график работы со специалистами найма. Так обе стороны переговоров будут удовлетворены результатом: заявки ввиду достаточного количества рабочих будут закрыты и сами рабочие будут бронировать свои смены заранее.

-Финансовые вложения ввиду результативности данного проекта будут оправданы.

-Для устранения непонимания необходимости со стороны штатного персонала необходимо провести совещание, в котором будет разъяснена мотивация каждого сотрудника в реализации этого проекта.

-Рост трудоемкости менеджера по УП необходимо устранить за счет финансовой мотивации данного сотрудника.

Далее необходимо выявить и проанализировать риски проекта по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный партнер» (табл. 30).

Таблица 30 — Оценка рисков для проекта ООО «Надежный партнер»

№	Риск	Характеристика	Сила влияния/ Серьезность последствий	Возможность проявления	Коэффициент влияния
Внешние					
R1	Нестабильность в потребности заказчика	Производственная потребность заказчика может меняться в связи с сезонностью, кризисами и прочими факторами.	1	0,9	0,9
R2	Недоверие заказчика к новым кадрам	Заказчик всегда отдает предпочтение уже обученному и адаптированному персоналу.	0,8	0,8	0,64
R3	Снижение покупательской способности	Финансовые и экономические возможности заказчика могут меняться в связи с изменениями конкурентоспособности, инфляции и прочих факторов.	0,9	0,3	0,27
Внутренние					
R4	Избыточное количество привлеченных сотрудников	При нестабильной потребности заказчиков сложно спрогнозировать необходимую насыщенность необходимых дополнительных сотрудников. Не обеспеченный работой персонал принесет не оправданные финансовые риски.	0,3	0,5	0,15

№	Риск	Характеристика	Сила влияния/	Возможность	Коэффициент влияния
			Серьезность последствий	проявления	
Внутренние					
R5	Не налаженная система продвижения привлеченных сотрудников	Принятый персонал может быть не обеспечен работой в связи с нестабильной потребностью	0,3	0,2	0,6
R6	Дополнительные финансовые затраты.	Результативность проекта спрогнозировать крайне сложно, однако процесс реализации требует определенных затрат.	0,3	0,3	0,9

По данным таблицы 30 мы можем сделать вывод о том, что у риска 1 самая большая сила влияния и у него же и самая высокая возможность проявления. Составим карту рисков для проекта ООО «Надежный партнер» (рис. 14).

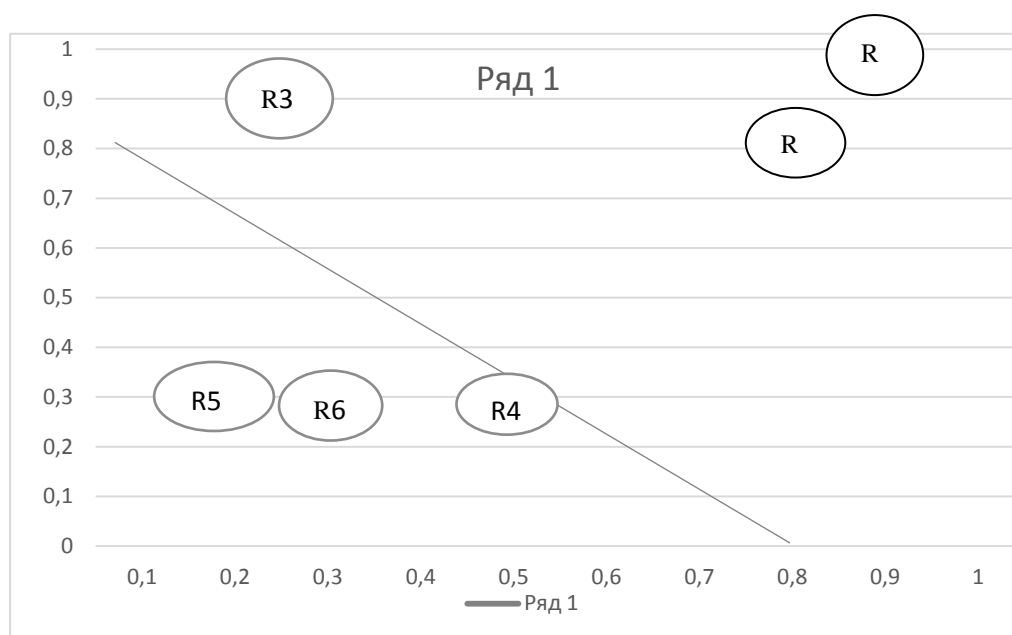


Рисунок 14 — Карта рисков проекта для ООО «Надежный партнер»

При нестабильной потребности заказчиков сложно спрогнозировать необходимую насыщенность необходимых дополнительных сотрудников. При привлечении экономически неактивного населения, предлагаемые условия соискателям могут превысить конкуренты, предложив постоянную работу. Как показывает практика, заказчики ценят проверенных рабочих. При привлечении экономически неактивного населения нет возможности предложить соискателям стабильные условия, что значительно усложняет поставленную задачу.

Таким образом, по карте рисков проекта по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный партнер» мы можем сделать вывод о том, что наибольшие риски для компании составляет внешняя среда, а не внутренняя.

Для минимизации рисков 1 (нестабильность в потребности заказчика) и 2 (недоверие заказчика к новым кадрам) необходимо совершенствовать систему переговоров с заказчиком, а для минимизации риска 3 (снижение покупательской способности) необходимо разработать индивидуальную ценовую политику для основных и постоянных заказчиков.

Далее ознакомимся со списком мероприятий проекта по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный партнер» (табл. 31).

Таблица 31 — План мероприятий

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)	Описание
Этап 1. Подготовка.							
1	Анализ внешней и внутренней среды ООО «Надежный партнер»	1.10.18 – 1.11.18	32	64	–	Заместитель генерального директора	Экономический отчет; Выявление существующей экономической проблемы

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)	Описание
Этап 1. Подготовка.							
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом.	2.11.18 – 10.11.18	9	8	1	Заместитель генерального директора	Выявление существующих проблем управления персоналом ООО «Надежный партнер»
3	Разработка проекта по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный партнер».	11.11.18 - 20.11.18	10	18	2	Заместитель генерального директора	Проект по улучшению системы найма персонала
4	Расчет затрат	21.11.18 – 30.11.18	10	10	3	Главный бухгалтер	Сбор информации о необходимых ресурсах и расчет затрат
5	Выявление потребности в дополнительных людях.	01.12.18 - 30.12.18	30	29	4	Руководитель отдела найма персонала	Статистика невыходов сотрудников; Выявления проблемы нехватки рабочего персонала
6	Определить должности, нуждающиеся в дополнительных людях.	1.01.19 – 30.01.19	30	29	5	Руководитель отдела найма персонала	Листы учета рабочего времени; Выявление самых востребованных должностей
7	Определить насыщенность привлечения экономически неактивного населения на по каждой должности.	31.01.19– 10.02.19	11	33	6	Заместитель генерального директора	Составление и утверждение плана для специалиста по подбору персонала.
8	Анализ рисков проекта.	11.02.19 – 28.02.19	18	40	7	Заместитель генерального директора	Принятие решения по реализации проекта

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)	Описание
Этап 2. Внедрение.							
9	Разработка объявления об открытых вакансиях	01.03.19 – 02.03.19	2	18	8	Руководитель отдела подбора.	Составление объявления и согласование с заместителем главного директора
10	Разработка плана собеседования для экономически неактивных соискателей	03.03.19 – 05.03.19	3	18	9	Руководитель отдела подбора	Составление плана собеседования с учетом индивидуальных требований к соискателям
11	Проведение планерки на тему старта нового проекта.	05.03.19 – 7.03.19	3	9	10	Генеральный директор	Разъяснение этапа функционирования проекта, подписание приказа.
12	Начало функционирования проекта.	07.03.19 – 08.03.19	2	18	11	Отдел подбора персонала	Подготовка к первому дню старта проекта.
Этап 3. Реализация.							
13	Открытие вакансий.	09.03.19 – 10.03.19	2	18	12	Заместитель генерального директора	Финансирование размещения объявлений и поручения в отдел подбора персонала
14	Размещение рекламы об открытии вакансий в интернете на специальных сайтах и в СМИ (газеты, телевидение).	11.03.19 – 20.08.19	16 3	4	13	Руководитель отдела подбора персонала	Переговоры с представителями рекламных ресурсов, заключения договора о сотрудничестве

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)	Описание
Реализация							
15	Поиск соискателей на специальных сайтах по поиску работы и прием откликов на размещенные объявления.	16.03.19 – 20.08.19	158	42	14	Специалисты отдела по подбору персонала	Обзвон соискателей с предложением о работе
16	Проведение собеседований.	17.03.19 – 31.08.19	168	42	15	Специалисты отдела подбора персонала	Проведение собеседований проводится без предварительной записи в фиксированное время каждый будний день
17	Принятие решения по избранным кандидатурам.	1.04.19 – 31.08.19	153	16	16	Руководитель отдела по подбору персонала	В конце каждого собеседования руководитель принимает решение по каждому кандидату
18	Документальное оформление трудовых отношений.	18.04.19 – 31.08.19	136	26	17	Генеральный директор	В конце каждого собеседования заключается трудовой договор с принятыми соискателями
19	Подготовка новых сотрудников: проведение необходимых инструкций, разъяснение техники безопасности.	18.04.19 – 20.08.19	125	39	18	Специалисты отдела по подбору персонала	Лекционная часть собеседования с подписями новых сотрудников.

№	Наименование мероприятий	Сроки	Длительность	Трудоемкость	Предшествующие мероприятия	Исполнители (Ответственные лица)	Описание
Реализация							
20	Проведение обучения новых сотрудников.	1.05.19 – 20.08.19	112	57	19	Бригадиры/старшие кассиры	На каждом объекте сотрудники компании проводят обучение новым сотрудникам
21	Выведение новых сотрудников на объекты.	1.06.19 – 31.08.19	92	90	20	Специалисты отдела найма персонала	Обеспечение привлеченного экономически неактивного населения работой
Этап 4. Завершение.							
22	Оценка результатов. Определение уровня насыщенности каждой должности.	1.09.19 – 30.10.19	60	90	21	Заместитель генерального директора	Путем анализа статистики невыходов сотрудников.
23	Подведение итогов проекта	28.10.19 – 30.10.19	3	18	22	Генеральный директор	Премирование сотрудников, проведение совещания, повышения в должности некоторых сотрудников, анализ результатов.

По таблице 31 мы можем сделать вывод о том, что проект по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный партнер» будет длиться 1 год и 1 месяц. Он включает в себя 23 мероприятия, а самый насыщенный по количеству мероприятий этап – это этап реализации (10 мероприятий). 1 Этап длится 5 месяцев, 2 этап длится 8 дней, 3 этап длится 4 месяца и 23 дня, а этап завершения – 2 месяца ровно. Из этого следует то, что самый долгий по времени этап – этап подготовки, а самый короткий – этап внедрения, он же и самый простой по количеству мероприятий (2 мероприятия).

Этот проект позволит определить уровень квалификации существующего персонала офиса.

Далее отобразим план мероприятий проекта по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный партнер» более наглядно с помощью диаграммы Ганта (см. рис. 15).

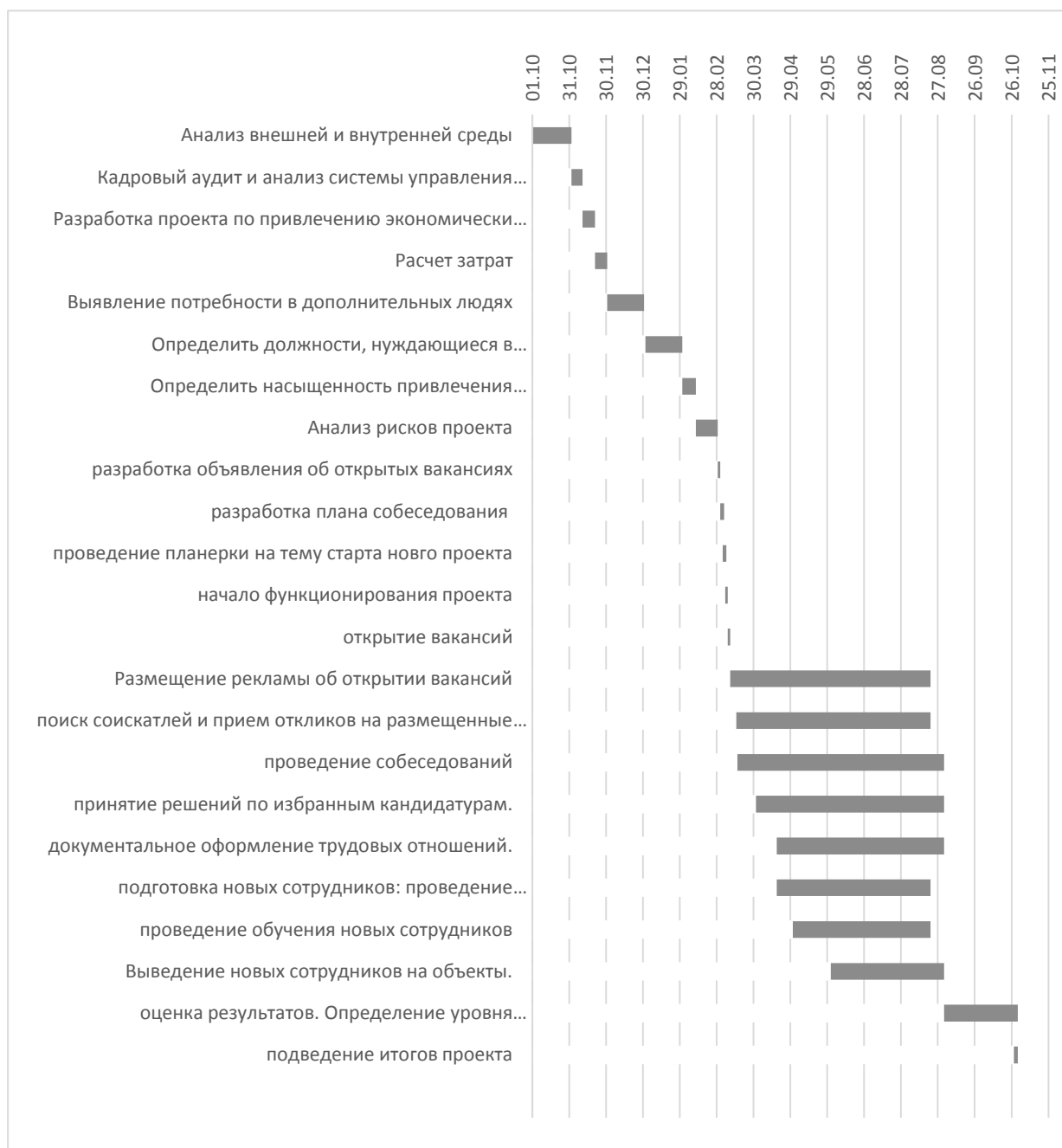


Рисунок 15 — Диаграмма Ганта по проекту

По рис. 15 мы видим, что каждое действие по плану проекта по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный

партнер» идет одно за другим, затрачивая индивидуальный промежуток времени, однако, все действия этапа функционирования являются самыми длительными и протекают примерно одновременно друг с другом. Из этого мы делаем вывод о том, что реализация данного проекта требует длительного выполнения нескольких главных задач одновременно.

Вывод:

- Сроки привлечения экономически неактивного населения должны быть минимальны, потому что лето – сезон работ по совместительству в связи с отпусками и каникулами.

- Для создания коалиции сторонников перемен, важно объяснить сотрудникам офиса о сущности такой необходимости. Во-первых, нужно создать систему мотивации трудоустройства экономически неактивного населения для отдела кадров и специалиста по подбору персонала, в частности. Также необходимо замотивировать специалиста по медицинским книжкам, который будет контролировать наличие действующей медицинской книжки для сотрудников, выводимых в продуктовые супермаркеты и прочие объекты заказчиков, требующих наличие данного документа. Также необходимо создать систему мотивации и для отдела найма, который будет закрывать заявки именно этими сотрудниками, что поспособствует заинтересованности как самих специалистов отдела найма, так и привлеченных сотрудников, которые будут иметь дополнительный заработок при гибком и удобном для них графике работы.

- Таким образом, стратегия компании должна звучать так: своевременное выполнение заказов, путем рационального пополнения штата линейного персонала и привлечения к сезонным работам экономически неактивное население. Данная стратегия более перспективна чем утвержденная стратегия компании, так как она значительно увеличивает шансы на своевременное закрытие заявок, срочную замену сотрудников и увеличение масштабов компании в связи с увеличением масштабов заказов.

- Я считаю, что доработка стратегии компании в связи с реализацией проекта увеличит качество оказания услуг, соответственно максимизирует прибыль, что является главной целью компании ООО «Надежный партнер».

- Для массовой поддержки плана перемен необходимо донести преимущество этих перемен до руководителей и генерального директора на планерке.

- В процессе внедрения привлечения экономически неактивного персонала к сезонным работам грядут и промежуточные победы, которые выразятся в предоставлении новых ответственных, работоспособных и стабильных сотрудников заказчику, что повлияет на лояльность клиентов.

3.3 Расчёт стоимости мероприятий по проекту

Таблица 32 — Инвестиционные затраты по проекту.

№	Наименование мероприятия	Месяц проекта	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
1	Анализ внешней и внутренней среды	Октябрь – ноябрь	премия заместителя генерального директора: 15 000	15 000 руб.
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом.			
3	Разработка проекта по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный партнер».			
4	Расчет затрат	Ноябрь	Зп главного бухгалтера за 90 часов работы: $150*90= 14\ 310$ премия главного бухгалтера: 5000	19 310 руб.

№	Наименование мероприятия	Месяц проекта	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
5	Выявление потребности в дополнительных людях.	Декабрь	премия руководителя отдела найма персонала: 9 000	9 000 руб.
6	Определить должности, нуждающиеся в дополнительных людях.	Январь		
7	Определить насыщенность привлечения экономически неактивного населения на по каждой должности.	Январь - февраль	премия заместителя генерального директора: 6000	6 000 руб.
8	Анализ рисков проекта.	Февраль		
9	Разработка объявления об открытых вакансиях.	Март	Премия руководителя отдела подбора персонала: 5000	5 000 руб.
10	Разработка плана собеседования для экономически неактивных соискателей.	Март		
11	Оценка результатов. Определение уровня насыщенности каждой должности.	Сентябрь-октябрь	зп генерального директора за 540 часов работы: $160*540=86400$ премия заместителя генерального директора: 10 000	96 400
			Итого:	150 710 руб.

Инвестиционные затраты составили 150 710 руб. Можно сделать вывод о том, что проект по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в компанию ООО «Надежный партнер» требует больших для компании инвестиций. Самой большой затратой в инвестиционных вложениях в проект явилась оценка результатов с определением уровня насыщенности по каждой должности (96 400 руб.).

Подведем эти затраты в бюджет инвестиционных затрат для более наглядного представления затрат по каждому мероприятию и отдельно за каждый месяц. Это поможет нам выявить самое затратное мероприятие и самый затратный месяц для возможности контролировать расходы по проекту (таблица 33).

Таблица 33 — Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятие	10.2018	11.2018	12.2018	01.2019	02.2019	03.2019	04.2019-08.2019	09.2019	10.2019	итого
1	Анализ внешней и внутренней среды	2500	2500								5000
2	Кадровый аудит и анализ системы управления персоналом.	2500	2500								5000
3	Разработка проекта по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный партнер».	2500	2500								5000
4	Расчет затрат		19310								19310
5	Выявление потребности в дополнительных людях.			4500							4500
6	Определить должности, нуждающиеся в дополнительных людях.				4500						4500
7	Определить насыщенность привлечения экономически неактивного населения на по каждой должности.				1500	1500					3000

№	Мероприятие	10.2018	11.2018	12.2018	01.2019	02.2019	03.2019	04.2019- 08.2019	09.2019	10.2019	итого
8	Анализ рисков проекта.					3000					3000
9	Разработка объявления об открытых вакансиях.						2500				2500
10	Разработка плана собеседования для экономически неактивных соискателей.						2500				2500
11	Оценка результатов. Определение уровня насыщенности каждой должности.							-	48200	48200	96400
Всего		7500	26810	4500	6000	4500	5000	0	48200	48200	150710

Как мы видим по таблице 33, самым дорогим месяцем инвестиционных затрат явились сентябрь и октябрь 2019 года (48 200 рублей), а самым не затратным - декабрь 2018 года и февраль 2019 года (4 500 рублей). А также мы можем заметить, что с апреля по август 2018 года инвестиционные затраты равны нулю. Это объясняется тем, что в этот период осуществляются эксплуатационные затраты, бюджет которых мы также подробно проанализируем.

Таким образом общая сумма инвестиционных затрат распределена по представленным мероприятиям крайне не равномерно, это естественно зависит от характера каждого мероприятия.

Далее необходимо подробно проанализировать эксплуатационные затраты при осуществлении проектных мероприятий (см. табл. 34) для дальнейшего сравнения с инвестиционными затратами.

Таблица 34 — Эксплуатационные затраты по проекту

№	Наименование мероприятия	Месяц проекта	Стоимость, руб.	Сумма
1	Размещение рекламы об открытии вакансий в интернете на специальных сайтах и в СМИ (газеты, телевидение).	Март – Август	Размещение рекламного объявления на сайте «Зарплата.ру» на 5 месяцев: 690(стоимость) * 4(вакансии) * 5(месяцев)=13 800	13 800 руб.
2	Поиск соискателей на специальных сайтах по поиску работы и прием откликов на размещенные объявления.	Март – Август	премия специалистов отдела подбора персонала: 120 (руб.) * 2 (чел.) =12 000	12 000 руб.
3	Дополнительные бейджи для новых сотрудников	Март	Стоимость одного бейджа: 5(руб) * 50(пачка) = 250 руб.	250 руб.
4	Проведение собеседований. Подготовка новых сотрудников: проведение необходимых инструкций, разъяснение техники безопасности.	Март – Август	премия специалистов отдела подбора персонала: 3 000 (руб.) * 6 (мес.) * 2 (чел.) =36 000	36 000 руб.
5	Проведение обучения новых сотрудников.	Май - Август	зп бригадира за 4 мес.: 25 000 (руб.)*4(мес.)= 100 000	100 000 руб.
Итого				162 050

Эксплуатационные затраты составили 162 050 руб. Можно сделать вывод о том, что проект по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в компанию ООО «Надежный партнер» тоже соответствует возможностям компании и не требует больших для компании вложений, однако, в сравнении с инвестиционными затратами они больше. Самой большой затратой в

эксплуатационных вложениях в проект явилось проведение обучения новых сотрудников (100 000 руб.).

Подведем эти затраты в бюджет эксплуатационных затрат (таблица 35).

Таблица 35 — Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	03.2019	04.2019	05.2019	06.2019	07.2019	08.2019	Итого
1	Размещение рекламы об открытии вакансий в интернете на специальных сайтах и в СМИ (газеты, телевидение).	2300	2300	2300	2300	2300	2300	13800
2	Поиск соискателей на специальных сайтах по поиску работы и прием откликов на размещенные объявления.	2000	2000	2000	2000	2000	2000	12000
3	Дополнительные бейджи для новых сотрудников	250						250
4	Проведение собеседований. Подготовка новых сотрудников: проведение необходимых инструкций, разъяснение техники безопасности.	6000	6000	6000	6000	6000	6000	36000
5	Проведение обучения новых сотрудников.	16666	16666	16666	16666	16666	16670	100000
Всего		27216	26966	26966	26966	26966	26970	162050

Как мы видим по таблице 35, самым затратным месяцем среди эксплуатационных затрат явился март 2019 года (27 216 рублей), а самыми не затратными и одинаковыми: апрель, май, июнь и июль 2019 года (26 966 рублей).

Таким образом общая сумма эксплуатационных затрат распределена по месяцам примерно одинаково. Данная равномерность объясняется схожим характером мероприятий.

Для наглядности составим итоговый бюджет реализации мероприятий по месяцам (Таблица 36):

Таблица 36 — Итоговый бюджет проекта по месяцам

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Октябрь 2018	7 500	-	
Ноябрь 2018	26 800	-	
Декабрь 2018	4 500	-	
Январь 2019	7 500	-	
Февраль 2019	3 000	-	
Март 2019	5 000	10 550	
Апрель 2019	-	10 300	
Май 2019	-	35 300	
Июнь 2019	-	35 300	
Июль 2019	-	35 300	
Август 2019	-	35 300	
Сентябрь 2019	48 200	-	
Октябрь 2019	48 200	-	
Итого	150 710	162 050	312 760

По табл. 36 можно сделать вывод о периодичности затрат. Поскольку, период подготовки и внедрения подразумевает инвестиционные затраты, по причине необходимости на данном этапе разработок и анализов, выявляющих необходимость проектных мероприятий. Далее, как можно заметить, идет период эксплуатационных затрат, где преобладает этап функционирования, затем снова преобладают инвестиционные затраты, отражая период завершения.

Для более наглядного представления представим итоговый бюджет в диаграмме (рис.16).



Рисунок 16 — Диаграмма итогового бюджета проекта ООО «Надежный партнер»

По рисунку 16 очень четко видна разница объема затрат – эксплуатационные немного превышают инвестиционные на 11 340 рублей.

Сравним эксплуатационные и инвестиционные расходы. Для более наглядного представления построим диаграмму (рисунок 17).

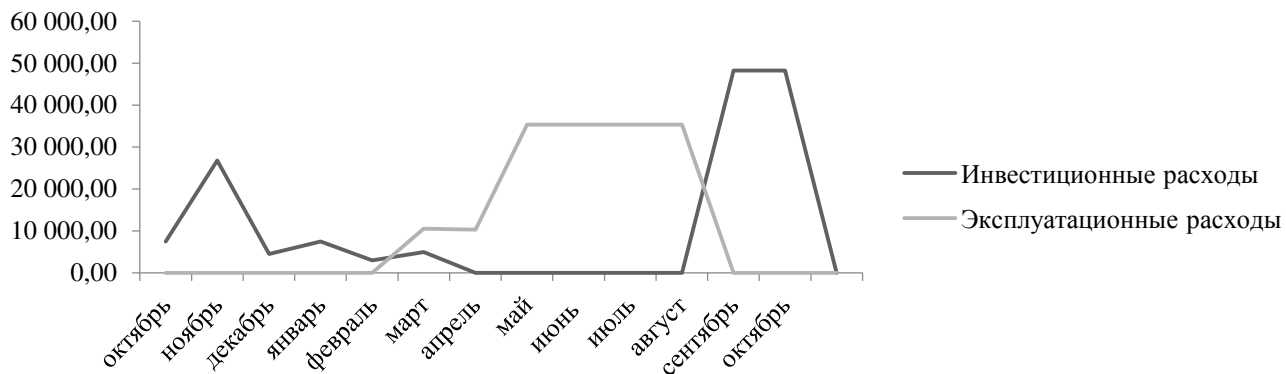


Рисунок 17 — График сравнения затрат

На рисунке 17 мы видим периодичность затрат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях рыночной конкуренции актуальность найма и отбора персонала и последующая их адаптация стали одними из главнейших факторов, определяющих выживание и экономическое положение предприятий на рынке аутсорсинговых услуг. Подбор персонала - наиболее ответственный этап в управлении персоналом. Умение нанимать на работу наиболее подходящих людей гарантирует получение дохода, а не работу в убыток, а также снижает текучесть кадров. Таким образом, тема совершенствования системы найма и отбора персонала в настоящее время является очень актуальной.

Целью настоящего дипломного проекта являлось совершенствование системы найма персонала на ООО «Надежный партнер»

Для достижения указанной цели был решен ряд задач, а именно:

1. Исследование понятий приема и отбора персонала, а также обеспечения и принципов отбора кадров.
2. Исследование понятий и особенностей найма, оценки, отбора, приема персонала в ООО «Надежный партнер».
3. Была дана краткая характеристика ООО «Надежный партнер».
4. Проведен анализ внешней и внутренней среды ООО «Надежный партнер».
5. Проведен кадровый аудит ООО «Надежный партнер»
6. Предложены мероприятия по совершенствованию системы найма и отбора персонала в ООО «Надежный партнер».

В первой главе освещены термины найма и отбора персонала, представлены источники отбора персонала. Также дано понятие экономически неактивного населения и его особенности процесса найма. В завершении первой главы представлен анализ отечественного и зарубежного опыта совершенствования системы найма рабочего персонала.

Во второй главе проведен анализ организационно хозяйственной деятельности ООО «Надежный партнер». Дана общая характеристика деятельности компании, проведены анализ внешней и внутренней среды и кадровый аудит компании.

В результате анализа организационно-хозяйственной деятельности ООО «Надежный партнер» была выявлена главная проблема системы найма. Проблема является главной по причине ее прямого влияния на качество оказываемых услуг, соответственно и на количество продаж. Проблема заключается в дефиците внештатного персонала в сезонный период. То есть в самый прибыльный для компании период, ООО «Надежный партнер» не в состоянии выполнить в срок все заказы, что приводит к убыткам и снижению прибыли. Входящий поток людей слишком мал. Соискатель не согласен на такую работу, поскольку компания не может дать рабочим стабильности в наличии рабочих смен.

В третьей главе проведен анализ существующей системы найма рабочего персонала в ООО «Надежный партнер», разработан проект по привлечению экономически неактивного населения к сезонным работам в ООО «Надежный партнер» в целях решения выявленной проблемы, также произведен расчет стоимости мероприятий по проекту.

Практическое значение данной работы определяется возможностью использования ее результатов при управлении персоналом в организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алферова, Я.И. Стабилизация персонала в организации // Современные исследования социальных проблем. Электронный научный журнал. — 2012. — № 8(16). — URL: <http://sisp.nkras.ru/eru/issues/2012/8/alferova.pdf>
2. Алферова, Я.И. Сравнительный анализ факторов, стабилизирующих персонал в организациях // Казанская наука. 2013. — № 8. — С. 123-127.
3. Аширов, Д.А. Трудовая мотивация: учеб. пособие / Д.А. Аширов. — М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2015. — 448 с.
4. Балашов, Ю.К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов, А.Г. Коваль // Кадры предприятия. — 2014. — №7. — С. 9—13.
5. Блохина, С. Кадровая политика и стратегические цели компании: взаимосвязи / С. Блохина. // Управление человеческим потенциалом. — 2016. — № 4. — С. 23—27.
6. Верещагина, Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина — 2-е изд. — Харьков: Издательство Гуманитарный центр, 2016. — 256 с.
7. Витман, Д.С. Восприятие параметров трудовой деятельности / Д.С. Витман. — СПб.: Иматон, 2016. — 369 с.
8. Витман, Д.С. Комплексная оценка состояния персонала / Д.С. Витман. — СПб.: Иматон, 2016. — 453 с.
9. Волкова, Н.В. Трудовая мобильность: последствия для организации и индивида, типовые портреты мобильных и стабильных сотрудников / Под ред. д.э.н., проф. Л.Г. Миляевой. — Бийск.: БТИ АлтГТУ, 20152. — 289 с.
10. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. В 2-х т. — 5-е изд., доп. / В.В. Гончаров. — М.: МНИИПУ, 2014. — 397 с.

11. Гутман, Г.В. Взаимосвязь экономической и социальной функции мотивации / Г.В. Гутман, В.В. Калмыков, Н.И. Чукин — Серия «Экономика». — М.: ИКЦ «Маркетинг», 2012. — 345 с.
12. Гутгард, Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия / Р.Д. Гутгард // Управление персоналом. — 2012. — №5. — С. 14—18.
13. Дундарь, М. Психодиагностические методики для изучения мотивации человека / М. Дундарь // Менеджер по персоналу — 2013. — № 6. — С. 23—46.
14. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова — 4-е изд. — М: Альпина Бизнес Букс, 2015. — 288 с.
15. Карелин, А. Большая энциклопедия психологических тестов / А. Карелин. — М.: Владос, 2013. — 254с.
16. Кибанов, А.Я. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации / В. Кибанов // Управление персоналом. — 2012. — № 3. — С. 49-52.
17. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. — М.: «Эксмо», 2015. - 160 с.
18. Книга работника кадровой службы. / Под ред. Е.В. Охотского, В.М. Анисимова. — М.: Изд-во «Экономика», 2015. — 816 с.
19. Кнорринг, В.И. Наука, практика и искусство управления: изд. 2-е изм. и доп. / В.И. Кнорринг. — М.: Норма, 2015. — 385 с.
20. Коргов, А.А. Руководитель. Команда. Персонал / А.А. Коргов. — Пятигорск: Деон, 2014. — 413 с.
21. Коханов, Е.Р. Отбор персонала и введение в должность / Е.Р. Коханов. — М.: Омега-Л, 2016. — 245 с.
22. Магура, М.Н. Поиск и отбор персонала / М.Н. Магура. — М.: ИНФРА - М, 2015. — 286 с.
23. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. — М.: КноРус, 2014. — 410 с.

24. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 568с.
25. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студ. высш. учеб. Заведений / В.В. Музыченко. — М.: Издательский центр «Академия», 2015. — 528 с.
26. Нирмайнер, Р. Мотивация: пер. с нем. — 2-е изд., испр. / Р. Нирмайнер, М. Зайфферт. — М.: Омега-Л, 2014. — 227 с.
27. Ньюстон, Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстон, К. Дэвис. — СПб.: Питер, 2015. — 582 с.
28. Озерникова, Т.Г. Методика диагностики трудовой мотивации персонала организации / Т.Г. Озерникова. // Мотивация и оплата труда. — 2012. — № 4. — С. 276—286.
29. Пономаренко, Н. Кризис питается кадрами? / Н. Пономаренко // Невское время. — 2012. — №10. — С. 16—18.
30. Прошкин, Б. Принуждение как метод трудовой мотивации / Б. Прошкин // Управление персоналом. — 2013. — № 11. — С. 42—48.
31. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: Учебник / В.П. Пугачев. — Аспект Пресс, 2013. — 279 с.
32. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Н.С. Пряжников. — М.: Издательский центр «Академия», 2015. — 368 с.
33. Ричи, Ш. Управление мотивацией: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология» / Ш. Ричи, П. Мартин.; пер. с англ.; под ред. Е. А. Климова. — М: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 399 с.
34. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М.Ю. Рогожин. — М.: ТК Велби., Изд-во Проспект, 2018. — 320 с.
35. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина — М: Вершина, 2014. — 224 с.

36. Соломандина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала». / Т.О. Соломандина, В. Г Соломандин — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. — 312 с.
37. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. — СПб.: Питер, 2015. — 412 с.
38. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом / Э.Е. Старобинский. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. — 216 с.
39. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. — М.: ЮНИТИ, 2013. — 418 с.
40. Фатеев, Н.И. Влияние особенностей управления на социально-психологический климат коллектива / Н.И. Фатеев. // Вопросы психологии. - 2015. — №16. — С.14-28.